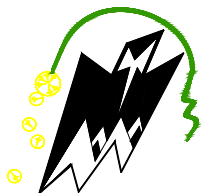


**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**  
**UNIVERSITE Mouloud MAMMARI - TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**  
**FILIERE DES FINANCIERES ET COMPTABILITE**



## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master ès science financières et comptabilité**

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

### **Thème**

**LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION DANS LE CHOIX  
DU REDEPLOIEMENT STRATEGIQUE DANS  
L'ENTREPRISE, CAS SONELGAZ**

**Présenté par :**

**HAMOUR Celia**

**KLOUL Rima**

**Encadré par : M<sup>me</sup> .DEHLEB Ania**

**Devant le jury composé de :**

**Président:**

**Examineur :**

**Promoteur : DAHLEB ANIA, M.C.B - UMMTO**

**7<sup>ème</sup> Promotion : 2020/2021**

# Sommaire

---

Introduction générale.....	6
Chapitre I : Les aspects du contrôle de gestion .....	12
Introduction au chapitre 1.....	13
Section 1 : Les fondamentaux du contrôle de gestion .....	13
Section 2: La finalité et la place du contrôle de gestion dans le processus stratégique.....	18
Section 3 : les outils du contrôle de gestion .....	22
Conclusion au chapitre I.....	39
Chapitre II : Le redéploiement stratégique et l'apport du contrôle de gestion.....	40
Introduction au chapitre II.....	41
Section 1 : notions générales sur le redéploiement, et la stratégie .....	41
Section 2 : Redéploiement stratégique et apport du contrôle de gestion.....	55
Section 3 : les nouvelles formes de stratégie de redéploiement d'entreprises .....	60
Conclusion au chapitre II .....	66
Chapitre III : Présentation et étude, analyse de cas SONELGAZ.....	67
Introduction au chapitre III .....	68
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	68
Section 2 : L'application des outils du contrôle de gestion au sein de la SONELGAZ.....	79
Section 3 : le lien entre contrôle de gestion et la stratégie au sein de la SONELGAZ .....	87
Conclusion au chapitre III.....	92
Conclusion générale .....	93

## Remerciements

---

*Tout d'abord, nous remercierons Dieu le tout puissant qui nous a données la force et le courage de mener à bien ce travail.*

*Nous sincères remerciements à notre promotrice Mme DAHLEB ANIA pour l'encadrement de ce mémoire, pour son grand aide, et pour la confiance qu'il nous a accordées, et qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude pour sa digne disponibilité, ses conseils utiles et si précieux.*

*Nous respectueux remerciements vont également au chef de spécialité Mr AMIAR HABIB, et aux membres du jury pour avoir acceptés de faire partie du Jury de ce mémoire.*

*Nous tenons également à remercier le groupe SONELGAZ, Mr BENAINI BOUALEM, Mr HADJ MOHAND, et Mme SADAOUI, et tous ceux qui, de près ou de loin ont participés à l'élaboration de ce travail.*

## Liste des abréviations

---

**BFR** : Besoin de fond de roulement

**CA** : Chiffre d'affaire

**CA** : Conseil d'administration

**CE** : Croissance externe

**CI** : Croissance interne

**CIR** : Coefficient d'imputation rationnelle

**CG** : Contrôle de Gestion

**DA** : Dinars Algérien

**DRH** : Direction des ressources humains

**EGA** : Electricité et Gaz d'Alger

**EPIC** : Entreprise Public à Caractère Industriel et Commercial

**GRTE** : Gestion du réseau de transport de l'électricité

**GRTG** : La Gestion Du Réseau du Transport du Gaz

**IE** : Intelligence économique

**IRFF** : Imputation rationnelle des frais fixe

**K.D.A**: Kilo Dinars Algerian (1 K.D. A=1000DA)

**MEI** : Maintenance des équipements industriels

**MPV** : Maintenance et prestations de véhicule

**NTIC** : Nouvelle technique des informations et communication

**OS** : la gestion du système de production / transport

**PA** : Prévision annuels

**PDG** : Président de la direction générale

**PM** : Prévision mensuel

**R et D** : Recherche et développement

**RC** : Réal Cumulé

**RM** : Réal mensuel

**SBCG** : Services budget et contrôle de gestion

**SDC** : Société de la distribution centrée

**SDA** : Société de la distribution Alger

**SDF** : Société de la distribution EST

**SPE** : Société de la production de l'électricité

**SWOT** : acronyme des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces),

**TB** : Tableau de bord

**TCR** : Tableau des Comptes des Résultats

**VA** : Valeur ajoutée

# Liste des tableaux et figures

---

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Distinction entre le contrôle interne et le contrôle de gestion .....	17
Tableau 2: Distinction entre comptabilité générale et comptabilité analytique .....	26
Tableau 3: Le cout de revient des produits « Electricité et Gaz » en (DA) (année 2019) .....	79
Tableau 4 : Le bilan mensuel l'année 2019 en Montant en milliers de DA .....	81
Tableau 5:L'évolution du chiffre d'affaires global (en DA) .....	82
Tableau 6 : l'évolution des comptes des résultats (TCR) (années 2019 et 2018) unité : DA .....	83
Tableau 7 : l'évolution de chiffre d'affaire et des produits de ventes de l'électricité et du gaz .....	85
Tableau 8 : L'évolution Chiffre d'affaire des produits prestation fournies .....	85
Tableau 9: La répartition de la valeur ajoutée.....	86
Tableau 10 : Représentation des points forts et faibles de SONELGAZ .....	90
Tableau 11: présentation des opportunités et menaces de l'entreprise SONELGAZ .....	91

## Liste des figures

Figure 1: Les différents types du contrôle de gestion .....	16
Figure 2: Les différents types de la stratégie de redéploiement .....	54
Figure 3: Les étapes de redéploiement .....	58
Figure 4: Les nouvelles formes de stratégie de redéploiement .....	64

# **Introduction**

## **Générale**

---

Face à l'apparition de l'économie de marché, de la libéralisation des échanges et de technologies de l'information, les entreprises doivent remettre en question leurs pratiques de contrôle de gestion et leurs modèles d'organisation afin d'améliorer leurs performances et leur compétitivité, condition nécessaire à leur développement durable, d'une part.

D'autre part, la concurrence féroce d'aujourd'hui dans tous les secteurs économiques oblige également les entreprises à utiliser le contrôle de gestion comme vecteur d'innovation organisationnelle et les recommandations des dirigeants et managers pour réduire les dysfonctionnements et améliorer en permanence les performances.

L'entreprise fonctionne selon le principe de l'autorisation, ce qui crée un besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait est bien accompli. Ainsi, le contrôle est analysé sur la base de « niveaux » : contrôle stratégique (relatif aux managers), contrôle de gestion (pour les managers et managers), et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme). Par conséquent, le système de contrôle est un système de gestion qui met en œuvre des mécanismes de gestion des performances clés et des systèmes d'incitation pour atteindre l'intégration des objectifs de l'entreprise<sup>1</sup>.

L'entreprise doit disposer d'une stratégie et d'un système de management appropriés pour gérer les différents éléments qui composent son coût, et mieux utiliser les moyens de production, tout en considérant toutes ses forces et faiblesses, afin que les dirigeants puissent prévoir son évaluation.

Le contrôle de gestion est désormais une fonction stratégique et opérationnelle dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient grandes ou petites. Dans la période continue de raréfaction des ressources que l'on connaît, il n'y a plus d'organisation, même publique, même de très petite taille.

Le contrôle de gestion évolue rapidement avec les outils, l'environnement réglementaire, l'organisation et les orientations stratégiques des compagnies d'assurance. Il s'effectue en comparant la production aux prévisions, c'est-à-dire en vérifiant si la production respecte l'enveloppe de vote, et en prédisant les dépenses/investissements futurs en fonction des besoins expressifs et des particularités de l'enseignement catholique.

---

<sup>1</sup> BEKOUR F. « les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement, thèse de doctorat en science économie, UMMTO, 2012

Les sociétés savent qu'elles ne sauraient s'affranchir de l'héritage qui les constitue. Elles savent également que le présent ne reproduit pas le passé et que l'avenir est partiellement déterminé, évaluable et aléatoire. Ceci dans tous les domaines : connaissance des situations présentes, organisation du travail et des hommes, stratégies, projets, décision.

En période de crise économique mondiale, les entreprises doivent être vigilantes et réagir vite et bien à l'opportunité comme aux menaces. Leurs stratégies ne peuvent reposer que sur une capacité d'innovation et une force pour se différencier de ses adversaires et non pour vouloir leur destruction.

Le changement stratégique est un choix inévitable pour les entreprises pour maintenir et renforcer leur compétitivité sur le marché, saisir les opportunités et répondre aux menaces qui peuvent affecter leur avenir.

L'entreprise doit mettre les ressources là où elles auront le plus d'effet. L'objectif stratégique est de renforcer ou de créer un avantage concurrentiel significatif et défendable pour ne pas se perdre et tirer le meilleur parti de ces turbulences. Les dirigeants sont amenés à conduire le changement en étant créateur de richesse, en plaçant leurs entreprises dans un univers en expansion et favorisant les échanges avec le personnel.<sup>2</sup>

Le déploiement d'une nouvelle stratégie répond à la volonté de la direction générale de développer ses activités, sa position et sa performance, ou une contrainte d'adaptation aux évolutions permanentes de l'environnement, technologique, économique, politique, écologique, pour assurer sa pérennité.

Afin de réussir la réalisation des changements, il doit avoir la cohérence entre la stratégie globale et l'ensemble des politiques de l'entreprise, soit les politiques de management des ressources humaines pour la fonction ressource humaine.

La direction des ressources humaines est concernée et doit contribuer aux orientations à moyen et long terme de l'entreprise, par l'anticipation des besoins en compétences, tant qualitatifs que quantitatifs, vis-à-vis de la stratégie.

---

<sup>2</sup> Document de GIBERT.P : « contrôle de gestion, éd. VUIBERT, Paris ,2003

Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide qui éclaire la prise de décision des managers sur la réorganisation et le changement stratégique de l'entreprise en basant sur des méthodes de calcul et des outils tel que le tableau de bord, la comptabilité analytique...etc.

Face aux différentes contraintes imposées par l'environnement, l'entreprise SONELGAZ s'est orientée vers la modernisation de ses activités pour suivre l'évolution du marché et être compétitive en s'appuyant sur différents dispositifs dont le contrôle de gestion est présent. Dans le cas de son redéploiement, les résultats du contrôle de gestion, et la décision des managers représentent un levier majeur pour la réussite du projet de changement.

### **I. La problématique :**

Le contrôle de gestion est un outil indispensable pour la réussite de la démarche du changement de la stratégie de l'entreprise.

Dans ce présent mémoire, notre objectif est de chercher comment le contrôle de gestion peut être un outil d'aide à la l'amélioration de la stratégie de l'entreprise, on nous essayerons de répondre à la problématique centrale qui est : **Comment le contrôle de gestion contribuent-t-ils à la réussite du redéploiement stratégique dans l'entreprise ?**

Pour développer cette problématique, nous répondrons aux questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion ? Et quelles sont ses caractéristiques ?
- Quelle est la démarche adoptée par le contrôle de gestion ?
- Qu'entend-on par le redéploiement stratégique ? Et quels sont les points à analyser par le contrôle de gestion ?
- Quelle est la conduite de changement adoptée ?
- Quel est le rôle des systèmes de contrôle de gestion en cas d'un redéploiement ?

### **II. Hypothèses de travail :**

Ci-après les hypothèses que nous poserons pour orienter notre recherche :

- **Hypothèse 1 :** Le contrôle de gestion est un atout stratégique en cas de redéploiement

- **Hypothèse2** : Les outils de contrôle de gestion (budget, comptabilité analytique, contrôle budgétaire), aident l'entreprise à atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques, en aidant les managers à prendre des décisions.

### III. Objet et choix du thème

Le fait que le concept de contrôle de gestion soit récent, et son application en Algérie soit nouvelle, les multiples missions qui peuvent découler de ce dispositif, des missions programmées à des missions spécifiques, dans les entreprises et organisations, et l'amélioration de sa performance globale à travers la performance sociale par son professionnalisme et le suivi d'une méthodologie rigoureuse.

Le choix de ce thème se reflète dans notre intérêt porté au contrôle de gestion qui est le facteur essentiel dans la pérennisation et le développement des entreprises, qui ne doivent plus être considérées comme un facteur coûts mais comme une composante importante de la réussite de l'entreprise. Les outils de contrôle de gestion doivent être pris en considération dans tous les projets et changements envisagés.

### IV. Méthodologie de la recherche :

D'un point de vue méthodologique, pour mener à bien notre recherche, nous allons prendre appui sur :

Une recherche documentaire dont l'objectif principal est de décrire tous les aspects théoriques se rapportant à notre thème, où nous essayerons d'expliquer les différents concepts abordés dans ce mémoire à travers une recherche bibliographique et documentaire des revues et sites qui nous permettront de traiter notre problématique.

Une étude empirique quantitative limitée effectuée au sein de l'entreprise SONELGAZ.

### V. Structure du travail

La structure de notre mémoire s'articule autour de trois chapitres.

- **Le premier chapitre** traite tout ce qui concerne le contrôle de gestion où nous avons présenté le contrôle de gestion, tout en essayant d'expliquer les différents concepts qui lui sont liés, et précisé sa finalité, sa place dans le processus stratégique, ses caractéristiques, et ses outils.

- **Le deuxième chapitre** portera sur le redéploiement stratégique et l'apport du contrôle de gestion. Nous expliquerons en premier lieu les deux concepts de stratégie et de redéploiement. En deuxième lieu, la conduite du changement mené par les entreprises afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés à travers les trois phases, à savoir : la phase de préparation ou de diagnostic, la phase de leviers, et la phase d'action et de suivi. En troisième et dernier lieu, l'impact de contrôle de gestion sur le redéploiement stratégique à travers son intervention dans la conduite du changement en vue d'atteindre ses objectifs opérationnels stratégiques. La mesure de la performance est au cœur de ce système.
- **Le troisième et dernier chapitre** traite la mise à niveau et restructuration en Algérie, où nous avons commencées par la définition des deux formes de stratégie, en l'occurrence la mise à niveau, la restructuration et ses moteurs de décision qui poussent les entreprises à se réorienter et se réorganiser, puis le processus stratégique de la mise à niveau qui se décompose en quatre étapes, qui sont : le diagnostic stratégique global, la sélection des stratégies de mise à niveau, la formulation du plan de mise à niveau, et exécution et suivi du plan de mise à niveau, et en dernier, on présentera le cas de l'Algérie et une étude de cas portant sur SONELGAZ.

**Chapitre I**

**Les aspects**

**Du contrôle de Gestion**

---

**Introduction au chapitre 1**

le contrôle de gestion qui est un processus qui permet à l'entreprise d'évaluer en temps réel l'ensemble de ses activités et réalisation dans le but de réaliser une performance , de renforcer la cohérence de l'ensemble de l'organisation par une clarification des objectifs et la constitution d'un support aux débats internes , et de modifier les relations et les comportements en laissant à chaque niveau davantage de marges de manœuvres dans ses actes quotidiens et donc plus de flexibilité et de motivation pour la réalisation des objectifs.

Aujourd'hui, pour réserver ou gagner un avantage concurrentiel, les entreprises placent la recherche de l'activité maximale au premier plan de leurs préoccupations. Les décisions sont prises de plus en plus vite, les dirigeants ne peuvent plus se contenter d'un simple constat limité à la mesure des coûts et de la productivité. Pour répondre aux attentes de chaque client, et de chaque partenaire, il faut mesurer la performance pour toutes les formes de valeurs créées dans un esprit d'amélioration permanente.

Dans ce chapitre, nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion. Il est subdivisé en trois sections. La première section consiste à présenter les définitions, les types du contrôle de gestion.

Dans la deuxième section, nous exposerons les finalités et place du contrôle de gestion dans le processus stratégique.

Enfin en section trois de ce chapitre, nous allons mettre en exergue les outils de contrôle de gestion.

**Section 1 : Les fondamentaux du contrôle de gestion**

Cette section résume les généralités sur le contrôle de gestion. Partant de la notion du contrôle, de ses niveaux en arrivant à la définition du contrôle de gestion.

**1.1 La notion du contrôle**

«Le mot "contrôle" est souvent associé à celui de vérification. Lorsque, au cours d'une vérification, il apparaît que les règles ne sont pas respectées, il s'ensuit généralement une

sanction. Limiter le terme «contrôle» à un processus de vérification-sanction conduirait à réduire considérablement le champ de cette discipline». <sup>3</sup>

«Le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre». <sup>4</sup>

### 1.2 Définition de gestion

Parmi les définitions de gestion nous trouvons celles-ci :

- **Gestion** : «Est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant<sup>5</sup>».
- **La gestion** : «Est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficacité en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources<sup>6</sup>».

### 1.3 Définition du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions de contrôle de gestion, nous allons citer quelques-unes :

#### ➤ Définition 1

«Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation». <sup>7</sup>

#### ➤ Définition 2

«On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes».

«Les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements». <sup>8</sup>

---

<sup>3</sup>LANGLOIS L., BONNIER C. et BRINGER M. «Contrôle de gestion». Berti Ed, Alger, 2008, p 11.

<sup>4</sup>GIRUD François et alii. «Contrôle de gestion et pilotage de la performance». Ed : Guliano, Paris, 2004, p21.

<sup>5</sup>DUMAS Guy et LARUE Daniel. «Contrôle de gestion ». Ed : Litec, Paris, 2005, p21.

<sup>6</sup>BAZUREA Franck et alii. «Dictionnaire d'économie, et de science sociales». Ed : Berti, Paris, 2007, p465.

<sup>7</sup>ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. «Contrôle de gestion». Ed DUNOD, Paris, 2010, p09.

<sup>8</sup>ARNOUD Hervé. «Le contrôle de gestion en action». Ed Liaisons, 2001, p09.

➤ **Définition 3**

«Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité».<sup>9</sup>

Insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant :

Un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définies par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

#### 1.4 Les types du contrôle de gestion

Nous distinguons trois types :

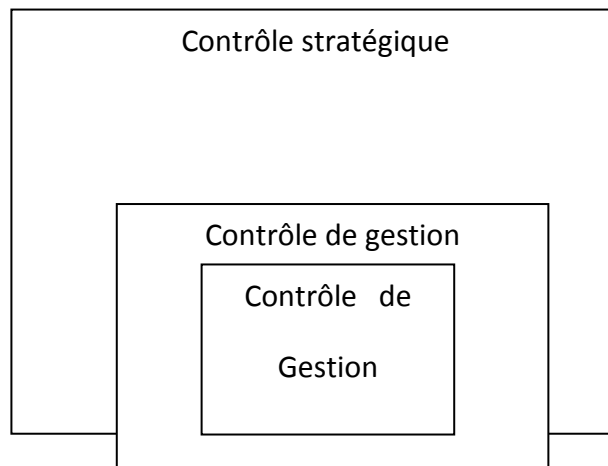
- **Le contrôle stratégique** : oriente les activités sur le long terme de l'entreprise : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.
- **Le contrôle d'exécution** : suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an) : c'est alors un contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées ;
- **Le contrôle de gestion** : il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès et de s'assurer de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles.

Le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle.

---

<sup>9</sup>KHEMAKHEM A. «Introduction au contrôle de gestion». Ed BORDAS management, Paris, p10.

Figure 1: Les différents types du contrôle de gestion



Source : Bouquin (2005, p65).

## 1.5 Les formes de contrôle

Au sein des entreprises, le besoin de contrôle s'est élargi et s'est diversifié ; et par conséquent, les nombreuses formes du contrôle de gestion.

On va traiter certaines notions liées à la discipline du contrôle de gestion, dont on trouve le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

### 1.5.1 Le contrôle organisationnel

Le contrôle organisationnel peut être défini comme «l'ensemble des références qui orientent les processus qui relient les décisions, les résultats, etc. Il est surtout un ensemble de dispositifs visant à offrir une assurance de qualité des décisions et des actions».<sup>10</sup>

Le contrôle organisationnel assure le lien entre l'intention stratégique du décideur et les actions opérationnels, en veillant à la transmission des ordres cohérents et vérifiant leur exécution.

Le contrôle organisationnel recense trois éléments :

- **la structure** : Qui permet d'organiser les délégations de pouvoir et de contrôle par supervision directe ;
- **Les règlements** : Qui permettent de s'assurer que les actions sont menées selon les règles ;

<sup>10</sup>Document de BOUQUIN, Encyclopédie du management, Ed d'organisation, Paris, 1997

- **le contrôle de gestion** : qui permet d’assurer que la hiérarchie a bien déclenché les actions prévues, et qu’elles ont été menées de façon économique, efficace et efficiente.

Le contrôle de gestion doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

**1.5.2 Le contrôle interne**

«Le contrôle interne est l’ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l’entreprise. Il a pour but, d’un côté, d’assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l’information, de l’autre, l’application des instructions de la direction et de favoriser l’amélioration des performances. Il se manifeste par l’organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l’entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci».<sup>11</sup>

Le tableau suivant nous permet de comparer le contrôle interne au contrôle de gestion, cette analyse comparative permet de cerner les deux types de contrôles :

**Tableau 1 : Distinction entre le contrôle interne et le contrôle de gestion**

	<b>Contrôle interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
<b>Leur nature</b>	Un ensemble de sécurités	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise
<b>Leurs objectifs</b>	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : - Protection du patrimoine - Qualité de l'information - Amélioration des performances - Application des instructions de direction	- Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation - Vérifier si les objectifs fixés sont atteints - Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
<b>Leurs manifestations</b>	Organisation et mise en place de la procédure	- Budgets : élaboration - Etats budgétaires par centre de coût ou de profit

Source : CONSULTING J. «Outils et techniques de contrôle de gestion». Décembre 1986, p12.

<sup>11</sup>Price water house, IFACI. «La pratique de contrôle interne». Paris. Edition d’organisation, p 01.

**1.5.3L'audit interne**

L'audit interne contrôle le processus de contrôle interne, c'est –à-dire, le processus qui conditionne la qualité de prestation de l'organigramme.

«L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants». <sup>12</sup>

L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existant ;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

**Section 2: La finalité et la place du contrôle de gestion dans le processus stratégique**

Le contrôle de gestion est un processus dont la finalité est de garantir que les outils du contrôle de gestion et les options stratégique de l'entreprise s'appliquent de manière efficace et efficiente

**2.1 La place de contrôle de gestion dans une organisation**

Le contrôle de gestion est un véritable conteneur d'informations, il est le centre d'organisation de tous les flux d'informations. Il reçoit, traite, analyse, interprète et transmet les informations reçues à d'autres. Dès lors, sa place dans l'organisation est cruciale et est désormais devenue indispensable. Ça dépend:

- La taille de l'organisation ;
- Son mode de fonctionnement (décentralisé ou non décentralisé) ;
- Ressources disponibles ;
- Objectifs poursuivis par la direction générale.

---

<sup>12</sup>ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. «Contrôle de gestion : manuel et applications». Edition : DUNOD, Paris, 2007, p 11.

Normalement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, en pleine responsabilité ou co-responsabilité lorsque le directeur financier exerce ses fonctions. Mais les évolutions récentes tendent à placer les contrôleurs de gestion en dehors de toute hiérarchie et rapportent directement au leader (directeur général) de l'organisation.

Ce poste favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants. Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens financiers ou encore des ressources humaines.

### **2.1.1 Champ d'application du contrôle de gestion dans une organisation**

L'utilisation du contrôle de gestion dans plusieurs secteurs d'activités au sein d'une organisation

#### **2.1.1.1 Le contrôle de gestion et stratégie**

La stratégie est déterminée par le top management. Ce dernier précise dans quelle direction l'entreprise doit se développer sur le long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation de la stratégie est un préalable nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion.

La nécessité de mettre en œuvre des changements stratégiques dans un délai instantané et les turbulences de l'environnement ont conduit à s'adapter aux modèles traditionnels en leur accordant une véritable maîtrise stratégique.

Ce contrôle stratégique vise à surveiller :

- La réalité des hypothèses émises lors de l'établissement ;
- Évaluation appropriée des compétences disponibles et des autres potentiels de l'entreprise envisagée par rapport aux concurrents ;
- La pertinence des choix stratégiques effectués ;

#### **2.1.1.2 Le contrôle de gestion et gestion des ressources humaines**

Avant la gestion, le terme « contrôle » est le contrôle des normes de comportement humain. Il assume l'importante mission d'insuffler de la vitalité aux ressources humaines de l'organisation.

Par conséquent, le lien entre la fonction de contrôle de gestion et la fonction de gestion des ressources humaines est très limité. Cependant, peu d'auteurs ont étudié cet aspect du contrôle de gestion.

Il a souvent évoqué les travaux de sociologues (MASLOW, HERZBERG) sur la motivation personnelle au travail, mais les résultats de ces travaux n'ont pas été formellement pris en compte dans le processus de contrôle, uniquement pour renforcer les écarts budgétaires disponibles. Récompenses et sanctions.

### **2.1.1.3 Le contrôle de gestion et le marketing**

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion.

## **2.2 Les finalités du contrôle de gestion**

L'ensemble des procédures et méthodes de garantie d'efficace et d'efficacité

### **2.2.1 Le contrôle de gestion doit arranger la décentralisation**

La décentralisation peut être souhaitée à priori pour motiver les acteurs. En outre, elle devient nécessaire lorsque l'organisation s'avère trop complexe par sa taille, par ses activités ou par son environnement. Le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordination des organisations décentralisées.

### **2.2.2 Le contrôle de gestion doit fournir des informations**

Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical, comme dans le sens horizontal. La fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'informations dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

### **2.2.3 Le contrôle de gestion fournit des instruments de pilotages**

Dans un environnement décentralisé, il existe deux niveaux de pilotages :

- ✓ **Le premier niveau** : Est centralisé afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions. Ce pilotage organisé puis vérifie l'utilisation de la délégation d'autorité. Il

fixe des objectifs à atteindre et s'assure de leur réalisation. La planification et le reporting sont les principaux instruments de pilotage centralisés.

- ✓ **Le deuxième niveau** : De pilotage est local. Il permet un autocontrôle des unités décentralisées qui sont soumises à une obligation de résultat.

### 2.3 La mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'indique pas uniquement vérifier le statut de l'entreprise mais il a une mission bien plus étendue et plus complexe en même temps. Cette dernière consiste à définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : La prévision, le conseil, le contrôle et la mise au point des procédures.

- **Au niveau de la prévision** : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- **Au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **Au niveau de contrôle** : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableaux de bord.
- **Au niveau de la mise au point des procédures** : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène

### 2.4 La nécessité de mettre en place un contrôle de gestion

Le contrôle de gestion répond à des exigences diverses :

- La délégation des responsabilités crée le besoin de contrôle, il faut mettre en place un système de contrôle qui fournisse aux dirigeants les informations nécessaires à la prise de décision et qui en assure la bonne réalisation ;
- Les décisions déclinées en plans d'action, peuvent être imparfaites en raison, par exemple, d'une mauvaise évaluation des forces et faiblesses de l'organisation ; la mise en œuvre des plans d'action peuvent être défailante : Les objectifs peuvent être mal interprétés, les plans d'action mis en œuvre peuvent être non cohérents, le contrôle de gestion permet d'y remédier;
- Les évolutions de l'environnement sont de plus en plus difficiles à prévoir : Stratégies des concurrents, évolutions des marchés et complexité de l'environnement rendent la prévision incertaine. Il est donc nécessaire de mettre en place un système qui permet d'agir vite et au plus près de la demande des clients. Les acteurs de terrain doivent ainsi disposer des informations qui leur permettent d'agir sans contrarier les objectifs de l'entreprise ;
- Les limites individuelles : liées à des manques d'informations ou des difficultés de leur traitement. Les individus peuvent, par exemple, ne pas être correctement informés sur les stratégies de l'organisation, sur ce qui est attendu d'eux. Les systèmes de contrôle de gestion sont des procédures fondées sur l'information permettant de pallier ces manques.

### Section 3 : les outils du contrôle de gestion

Les outils de gestion sont construits en réponse aux besoins de pilotage perçus par les décideurs compte tenu de la représentation qu'ils se font de l'organisation. Leur développement s'est majoritairement effectué dans une période de croissance longue et dans un contexte concurrentiel stable ou peu évolutif.

Pour assurer la compétitivité et l'efficacité de l'organisation, Le contrôle de gestion a besoin d'outils et cela peut être réalisé avec une meilleure complémentarité et cohérence entre ces derniers, dans cette dernière section du premier chapitre, nous allons citer les outils du contrôle, aspects liés au contrôle et la relation du système d'information avec ce dernier

Afin de piloter et prendre des décisions à court terme et long terme, les gestionnaires utilisent de nombreux outils d'aide à la décision. Ces outils suivent au quotidien l'activité de de l'entreprise et sa performance et c'est à l'entreprise de construire.

Dans le cadre de son fonctionnement, un système de contrôle de gestion à recours à différents outils.

**3.1 Les outils de prévision (budget)**

Les outils prévisionnels sont les outils de pilotage financier

**3.1.1 La gestion budgétaire**

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques du contrôle de gestion, car elle est prédominante dans l'orientation et la prise de décision car les autres outils de contrôle s'établissent et se jugent par référence à cette technique.

**3.1.1.1 La définition de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est l'un des outils de contrôle de gestion, c'est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par la définition d'objectif, traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire. Les gestionnaires qui ont compris que toute réussite passe par la gestion budgétaire se garantissent les meilleures chances de succès et d'efficience.

«Un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables».<sup>13</sup>

**3.1.1.2 La prévision et élaboration d'un budget**

Le budget : «Une prévision sur un horizon généralement annuel de l'activité de l'entreprise. C'est, en principe, l'instrument de déclinaison de la stratégie pour l'année à venir : Il constitue une articulation entre des prévisions pour partie extérieures à l'entreprise et des objectifs qui, en revanche, lui sont propres<sup>14</sup>».

Le plan comptable général définit le budget comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, un budget d'exploitation et la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée<sup>15</sup>».

L'élaboration du budget suit donc un plan logique auquel toute entreprise s'associe, Ce plan se déroule en plusieurs étapes du «processus budgétaire». Tout d'abord, les dirigeants de l'entreprise doivent avoir une connaissance aussi exacte que possible de l'existant. Il est

---

<sup>13</sup>Document «DORIATH B», Ed Dunod, Paris ,2004 P 01.

<sup>14</sup>Document «GAUTIER F & PEZET», Ed Darieos, France, 2006 P47.

<sup>15</sup>LOINING H. «Le contrôle de gestion des organisations et la mise en œuvre». 2ème Ed, Dunod, Paris, 2003, p101.

dès lors indispensable de disposer des prévisions actualisées les plus précises possibles pour la fin de l'année en cours. Avant de commencer à réfléchir sur l'avenir, il est indispensable d'avoir une estimation aussi précise que possible des dernières réalisations. Une fois les données les plus actuelles connues, l'entreprise définit alors sa stratégie autour de 03 axes :

- Développement des ventes, des parts de marché, des nouveaux clients, de la rentabilité, etc. ;
- Réduction du besoin de trésorerie, de retour de client, des stocks, etc.
- Maintien du haut niveau de qualité, de rentabilité, de leadership, etc.

Donc le budget, l'accent est mis plus particulièrement sur tel ou tel facteur, soit en fonction de l'environnement économique et concurrentiel, soit en fonction des résultats passés.

### **3.2 Les outils de suivi des résultats de nature comptable : (La comptabilité générale/ la comptabilité analytique / les couts)**

- La comptabilité générale.
- La comptabilité analytique.
- Les couts.

#### **3.2.1 La comptabilité générale**

La comptabilité générale est un système d'organisation dans lequel des flux et opérations sont traduits en termes financiers.

##### **3.2.1.1 Définition de la comptabilité générale**

La comptabilité «est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer et enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise et de retracer toutes les transformations subies par les capitaux mis à sa disposition<sup>16</sup>».

La comptabilité générale appelée actuellement «comptabilité financière» enregistre les échanges entre une entreprise et son environnement économique, produit des états financiers publiés.

---

<sup>16</sup>FAYEL A & PERNOT D. «DPECF épreuve n°4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel et applications». Ed DUNOD, Paris 2001, p3.

Elle rend compte du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période (bilan). Pour remplir efficacement son rôle, sa tenue et son fonctionnement ont été fortement codifiés par le législateur.

En matière d'utilité dans le système de contrôle de gestion, on peut reprocher à cet outil classique qu'il est très lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

### **3.2.1.2 Rôles de la comptabilité générale**

On distingue trois rôles de la comptabilité générale qui sont :<sup>17</sup>

- Moyen de preuve.
- Instrument de contrôle.
- Moyen d'aide à la prise de décision.

### **3.2.2 La comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est une méthode de calcul des coûts des produits d'une organisation. Elle est souvent présentée comme un outil d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise, est un outil indispensable au contrôleur de gestion.

#### **3.2.2.1 Définition de la comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est un jeu de construction articulé autour des productions et des structures de l'entreprise, dont les règles doivent être souples, simples, et assimilables par l'ensemble des responsables.

Elle nécessite une volonté de participation, une décentralisation des responsabilités, un système d'information permanent adapté aux besoins et une formation économique minimale de la part du personnel.

La comptabilité analytique est donc indispensable dans les grandes et moyennes entreprises, et également dans les petites entreprises qui disposent souvent de peu de moyens financiers.

Dans ce sens, elle est un outil déterminant pour les managers, puisqu'elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée.

#### **3.2.2.2 Les objectifs de comptabilité analytique**

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise pour sa politique générale (maîtriser des conditions de production, installation de nouvelles unités, etc.) ;

---

<sup>17</sup>Document de «DISLE C., MAÉSO R & MÉAU M». P06.

- Permettre dans le cadre du contrôle budgétaire d'établir des prévisions de charges et de produits courants (cout préétablis et budget d'exploitation, par exemple) ;
- Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des couts et des budgets par exemple) ;
- Permettre d'établir des prévisions de charges et de produits ;
- Fournir les informations nécessaires à la gestion et tous les éléments de nature à éclairer les prises de décisions.

❖ **Comparaison entre comptabilité générale et comptabilité analytique**

**Tableau 2: Distinction entre comptabilité générale et comptabilité analytique**

<b>Comptabilité générale</b>	<b>Comptabilité analytique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité légale</li> <li>- Résultats annuels (année, semestre, trimestre, mensuel)</li> <li>- A posteriori</li> <li>- Charge par nature</li> <li>- Résultat global</li> <li>- Règles légales et rigides</li> <li>- Informations monétaires</li> <li>- Informations certifiées</li> <li>- Informations pour les actionnaires, les directeurs</li> <li>- Indicateurs comptables, fiscaux et financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité managériale</li> <li>- Résultats fréquents (journée, semaine, quinzaine, mensuel)</li> <li>- A posteriori et a priori</li> <li>- Charges par destination</li> <li>- Résultat par produit, par section, par responsable, par activité</li> <li>- Règles souples et adaptées à l'évolution de l'entreprise</li> <li>- Information rapides et éventuellement auditées</li> <li>- Informations pour les responsables de l'entreprise</li> </ul>

Source : ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. Op cité. P 132.

<sup>18</sup>ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. Op cité. P 132.

## 3.2.3 Différentes méthodes de calcul des coûts

On utilise les différentes méthodes pour calculer les coûts.

### 3.2.3.1 La méthode de coût complet

La méthode du coût complet est un système de calcul avancé permettant de déterminer le coût de revient d'un produit vendu.

Les coûts complets correspondent à la somme de tous les coûts liés à la fabrication jusqu'à la vente d'un produit. Une détermination pertinente des coûts complets est indispensable afin de fixer un prix de vente, permettant d'une part d'être rentable et d'autre part d'analyser la compétitivité du prix déterminé. L'analyse des coûts complets, c'est déterminer en quelque sorte si le projet est à envisager ou non.

#### 3.2.3.1.1 La mise en œuvre de la méthode

La détermination des coûts complets d'un produit passe par les étapes suivantes :

➤ **Le découpage de l'entreprise en centre d'analyse**

On distingue les centres principaux et les centres secondaires

- **Les centres principaux** : Sont ceux où sont mis en œuvre les moyens de production et de vente de l'entreprise : approvisionnement, atelier, services commerciaux et stockage des produits finis.

- **Les centres auxiliaires** : Leur rôle est de gérer les facteurs de production mis en œuvre par l'entreprise : Gestion du personnel, gestion du matériel et des bâtiments (entretien, chauffage, sécurité, etc.), gestion financière (facturation, trésorerie, etc.).

➤ **Le calcul du coût des unités d'œuvres**

L'unité d'œuvre est l'unité de mesure dans une section de la comptabilité analytique d'exploitation servant à imputer les coûts de centre aux coûts des produits.

- **Le choix de l'unité d'œuvre** : la meilleure unité d'œuvre est celle dont la quantité varie, au cours de plusieurs périodes successives, en corrélation la plus étroite avec le total des frais du centre.

Parmi les unités d'œuvres les plus utilisées on trouve : L'heure main d'œuvre, heure machine, etc.

- **Le coût d'unité d'œuvre** : Le calcul de l'unité d'œuvre sera obtenu comme suit :

$$\text{Coût d'unité d'œuvre} = \frac{\text{Total des charges indirectes de la section}}{\text{Nombre d'unité d'œuvre de la section}}$$

Cette étape consiste à allouer le coût non encore réparti des centres restants (coût total des centres principaux) aux coûts des produits en fonction du nombre d'unités d'œuvre utilisées. Et que cette imputation se fait proportionnellement au nombre d'unités d'œuvre nécessaire pour chaque produit.

➤ **Les différentes étapes de calcul**

Pour calculer le coût de revient, il est nécessaire de calculer les coûts intermédiaires (coût d'achat, coût de production, coût de distribution).

- **Le coût d'achat**

Le coût d'achat d'un bien est obtenu en additionnant les éléments suivants :

- Le prix d'achat déduction faite des 3 R (rabais, ristourne, remise).
- Les frais accessoires d'achat, c'est-à-dire les charges directes (droit de douane, honoraire, etc.) ou indirectes (frais de centre d'approvisionnement)

$$\text{Coût d'achat} = \text{Prix d'achat} + \text{Les charges directes et indirectes}$$

- **Le coût de production**

Le coût de production d'un bien s'obtient en additionnant les éléments suivants :

- Le coût d'achat des matières premières consommées pour la production de biens.
- Les autres charges engagées par l'entreprise au cours des opérations de production, c'est-à-dire les charges directes de production (main d'œuvre directe, etc.) et les charges indirectes (frais de centre de production).

$$\text{Coût de production} = \text{Coût d'achat des matières premières consommés} + \text{Charges directes} + \text{Charges indirectes}$$

- **Le coût de revient**

Le coût de revient des ventes comprend trois types d'éléments :

- Le coût de production (ou de sortie) des ventes ;
- Les charges directes de distribution qu'on peut affecter aux ventes de chaque catégorie de produits (force de vente, dépenses de publicité, promotion des ventes, etc.) ;
- Les charges indirectes de distribution qui sont communes à l'ensemble des produits vendus (frais de stockage, de transport, de livraison, etc.). Qu'on impute aux coûts de revient au moyen d'unités d'œuvre.

**Coût de revient des produits vendus = Coût de production des produits fabriqués vendus + Coût de distribution (charges directes et indirectes de distribution)**

➤ **Le résultat analytique**

Le résultat analytique est la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de revient.

**Résultat analytique = Chiffre d'affaires – Coût de revient des produits vendus**

### 3.2.3.1.2 Les avantages de la méthode

Permet les avantages de la méthode :

- La mesure de la part des frais indirects incombant à chaque section dans le calcul des coûts et des prix de revient ;
- L'isolement de certains coûts particuliers que l'on aurait besoin de connaître pour les besoins de gestion afin de pousser aussi loin que possible l'analyse des charges indirectes.

### 3.2.3.2 La méthode directe costing (coût variable)

Le coût variable est un coût partiel, à opposer au coût complet, la méthode du coût variable consiste à imputer aux différents coûts que seules les charges variables afin de déterminer le seuil de rentabilité et d'élaborer une politique de vente.

### 3.2.3.2.1 Le principe de cette méthode

Le cycle de production peut être plus ou moins long, les produits finis peuvent être obtenus en plusieurs phases de production avant obtention du produit fini.

Il peut apparaître au cours du cycle, des produits résiduels, c'est-à-dire des déchets et rebuts de fabrication.

Les coûts successifs (coûts d'achat, de production, hors production) sont calculés à partir des seules charges variables, les charges fixes n'étant pas dissociées et étant considérées de manière globale comme des charges liées à l'existence même de l'entreprise.

On calcule en détail, produit par produit, la marge sur coût variable, qui est la différence entre montant des ventes et charges variables totales (ou coût variable).

Le résultat analytique est obtenu en retranchant les charges fixes globales de la somme des différentes marges sur coût variable.

Dans cette méthode, la marge sur coût variable est un indicateur essentiel : elle apparaît comme la contribution du produit à la couverture des charges fixes.

### 3.2.3.2.2 Les étapes de la détermination de résultat

Pour déterminer le résultat, nous suit les étapes suivantes :

- Distinction des charges fixes et des variables ;
- Répartition des charges variables entre les différents produits, en utilisant un tableau de répartition pour les charges variables indirectes ;
- Calcul des différentes marges sur coût variable par produit ;
- Détermination du résultat dans la méthode des coûts variables.

$\text{Résultat} = \text{Somme des marges} - \text{Charges fixe globales}$
--

### 3.2.3.3 La méthode d'imputation rationnelle des frais fixe (IRFF)

La méthode d'imputation rationnelle est une technique destinée à améliorer la méthode des coûts complets.

Elle consiste à ne faire entrer dans le calcul du coût de revient d'un produit que la part des frais fixes nécessaire à sa production normale.

### 3.2.3.3.1 Le principe de cette méthode

Cette méthode repose sur le principe suivant : Les frais variables suivent la variation d'activité et sont plus en moins constants. Ces frais seront engagés directement par la production et il n'est pas nécessaire de leur affecter un correcteur quelconque.

Les frais fixes qui concernent une certaine structure seront logiquement imputés proportionnellement à l'activité réelle.

### 3.2.3.3.2 Les étapes de la détermination de résultat

Les étapes de la détermination de résultat est comme suites :

➤ **Distinction des charges variables et des charges fixes**

La première étape consiste à distinguer au sein de chaque centre d'analyse, les charges variables et les charges fixes.

➤ **Détermination du coefficient d'imputation rationnelle (C.I.R)**

Le taux d'activité ou coefficient d'imputation rationnelle se définit comme le quotient de l'activité réelle et de l'activité normale.

- Si :  $C.I.R < 1$  Il y a sous activité (malis).
- Si :  $C.I.R > 1$  Il y a sur activité (bonis de suractivité).
- Si :  $C.I.R = 1$  l'activité réelle = l'activité normale.

➤ **Filtrer l'incidence du niveau d'activité sur le coût**

Chaque colonne, représentant les coûts d'un centre d'analyse au cours d'une période, et subdivisée en deux : l'une pour des charges variables, l'autre pour les charges fixes. Les charges fixes sont imputées en fonction du coefficient d'imputation rationnelle.

$\text{Charges fixes en imputation rationnelle} = \text{charges fixes} \times C.I.R$
--

### 3.2.3.3.3 Difficultés de la mise en place de la méthode

Parmi ces difficultés, on trouve :

➤ **La détermination de l'activité normale**

L'activité normale est le niveau d'activité que l'entreprise peut atteindre, compte tenu de toutes les contraintes :

- De l'état de son équipement (performance, technologie, fréquence de panne) ;
- De la qualification de son personnel : Qualité de la formation, absentéisme ;
- Des contraintes d'approvisionnement en matière première, pièce de rechange.

Le niveau normal d'activité serait le niveau moyen (optimum) compte tenu de toutes les contraintes.

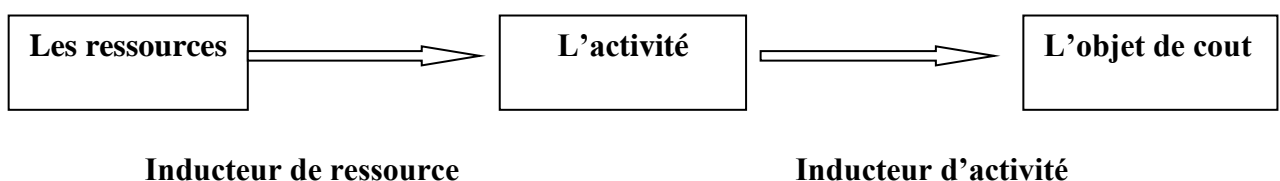
➤ **La distinction entre charges fixes et charges variables**

Les charges de structure sont des charges qui restent considérablement fixes, quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise, c'est-à-dire quelles que soient les quantités produites ou vendues : Primes d'assurance incendie, amortissements, loyers, etc.

Les charges opérationnelles sont des charges liées au fonctionnement de l'entreprise. L'évaluation de ces charges dépend strictement du degré d'utilisation de l'intensité et de rendement dans l'emploi des capacités et moyens disponibles.

### 3.2.3.4 La méthode ABC (activity-based-costing)

Le principe de la méthode est le suivant : les objets de coûts (produits, clients, etc.) consomment des activités qui, elles-mêmes, consomment des ressources et le lien qui permet de répartir les ressources vers les activités on les appelle «inducteurs de ressources», et les unités d'œuvre qui permettent de répartir les couts des activités vers les produits on les appelle «inducteurs d'activité».



- **Les ressources :** Ce sont les éléments qui sont consommés par la production et la vente des objets de couts. Ils correspondent aux charges retenues dans la comptabilité analytique, par exemple : Charges de personnel, loyers, électricité.
- **L'activité :** Est un ensemble de tâches élémentaires utilisant un certain nombre de ressources, par exemple : Prendre une commande, expédier une commande, réceptionner une livraison, établir une facture.
- **L'objet de cout :** C'est ce que l'on veut valoriser. Il peut s'agir d'un bien, d'une prestation de service. D'un client, d'un objet, etc.

### 3.3.3.4.1 Les différentes étapes pour la mise en place d'une démarche ABC

La mise en place d'une démarche ABC consiste les étapes suivantes :

- D'identifier l'ensemble des activités autour desquelles se structurent l'entreprise, il semble cependant qu'il ne soit ni utile, ni pertinent de définir trop d'activités, sous peine de retomber dans le même travers que connaissent les méthodes traditionnelles lorsque sont créés des dizaines de centres d'analyse, les charges sont ensuite regroupées par activité ;

- Pour chaque activité, il est nécessaire de déterminer le facteur responsable de la variation du cout de l'activité : on cherche ainsi à «tracer» le cout .En comptabilité par activité, ce facteur est appelé «cost driver» (inducteur de cout) ;

- Toutes les activités ayant le même inducteur de cout sont ensuite réunies dans un même «centre de regroupement» .si une activité d'expédition a la même inducteur que la facturation, elles seront regroupées toutes les deux dans un centre regroupement homogène. Le total des charges d'un centre de regroupement divisé par le nombre d'inducteurs de cout unitaire ;

On constate bien que cette méthodologie est très proche de celle qui consiste à diviser les charges d'un centre d'analyse par le nombre d'unité d'œuvre ;

- Calculer le cout de produit en effectuant la somme des charges directes imputées au produit et celle issues des inducteurs de cout provenant des centres de regroupement nécessaires à la fabrication du produit. Par rapport à la méthode des centres d'analyse, on constate que disparaissent les notions de auxiliaire et les prestations croisées par voie de conséquence .Ne subsistent que les charges directes et les «centres de regroupement».

### 3.3 Les système de suivi (contrôle budgétaire / tableau de bord / reporting)

Le suivi est le processus systématique du recueil, de l'analyse et de l'utilisation d'information visant à déterminer.

#### 3.3.1 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une méthode de gestion, elle consiste à établir des écarts entre les prévision et réalisations.

##### 3.3.1.1 Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de comparer la réalisation avec la prévision, déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives, regrouper les aspects principaux du contrôle de gestion.

«Le contrôle budgétaire intègre les budgets et compare «l'état réel du système à son état prévu».<sup>19</sup>

##### 3.3.1.2 Objectif du contrôle budgétaire

L'objectif du contrôle budgétaire est l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. En effet, le contrôle budgétaire permet aux responsables d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables. Le contrôle budgétaire permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont générés.

Enfin, la mise en œuvre du contrôle de gestion et plus particulièrement le contrôle budgétaire suppose une structuration de l'organisation, une délimitation des responsables et essentiellement :

- De repérer et distinguer entre système de contrôle et les systèmes contrôlés ;
- De faire vivre le processus de contrôle comme outil, acceptable et compréhensible par tous.

#### 3.3.2 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de piloter complémentaire.

---

<sup>19</sup>BERNLAND N. «Le contrôle budgétaire». Ed la découverte, 2002.

**3.3.2.1 Définition de tableau de bord**

Les tableaux de bord sont des instruments de pilotage à court terme dirigés vers l'action. Ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs, pertinents, obtenus rapidement traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité.

On peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

«Un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer».<sup>20</sup>

«C'est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation 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>21</sup>

**3.3.2.2 Les fonctions de tableau de bord**

Le tableau de bord est dans sa conception, un instrument de contrôle de gestion et de comparaison.

**3.3.2.2.1 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison**

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévus.

**3.3.2.2.2 Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication**

---

<sup>20</sup>OUAGADOU, BURKINA FASO DOCUMENT. «L'audit et contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances», 2007, p38.

<sup>21</sup>NORBERT GUEDJ. «Le contrôle de gestion pour l'améliorer la performance de l'entreprise». Ed d'organisation, Paris, 2000, p285.

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;

### **3.3.2.2.3 Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision**

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

### **3.3.2.3 Les objectifs de tableau de bord**

Un tableau de bord de gestion a les objectifs suivants :<sup>22</sup>

- C'est un document de travail qui permet d'apprécier les résultats d'actions correctives ;
- Permet d'identifier les points faibles de l'entreprise, et constitue une base de prises de décision;
- Permet aux responsables d'agir là qu'il faut et au moment voulu;
- Permet aux responsables d'évaluer la performance de leur subordonnés ;
- Assure la nécessaire solidarité inter-centre, une mission peut faire l'objet d'une responsabilité partagée entre différents départements. Ainsi, les décisions nécessaires doivent être prises conjointement ;
- Il favorise la communication entre les différents dirigeants;
- Outil de pilotage qui synthétise les informations proposées à chaque responsable.

---

<sup>22</sup>SELMER C. «Concevoir le tableau de bord». Ed Dunod, Paris, 1998, p5.

**3.3.2.4 La place du tableau de bord dans l'entreprise**

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision. Ainsi le tableau de bord peut être :

**3.3.2.4.1 Un outil de mesure des performances par rapport aux objectifs**

Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues, etc.) ou financiers (chiffre d'affaires, marges, résultat net, etc.) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence. La différence constitue un écart exprimé en valeur absolue et relative(%).

**3.3.2.4.2 Un outil de diagnostic**

Il attire l'attention sur les phénomènes «anormaux», c'est-à-dire, qui sont au-delà d'un seuil de tolérance défini en valeur absolue ou relative pour chaque indicateur correctif possible en simulant leur impact sur les résultats. Le tableau de bord est, en général, un excellent révélateur des points faibles dans l'organisation (double emploi, définition insuffisante des responsabilités, etc.).

**3.3.2.4.3 Un outil de dialogue et de réactivité**

Dès sa parution, le tableau de bord doit servir de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée.

Chaque gestionnaire commente, alors, ses résultats, explique les causes des écarts et les mesures qu'il a prises à son niveau. Il demande, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires. La direction générale doit veiller à la cohérence des actions correctives et ne pas compromettre la recherche d'un optimum global par des optimisations partielles.

**3.3.2.4.4 Un outil de motivation des responsables**

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leur aptitude à relever les défis qui leur sont posés. Il crée donc une sensation de progrès et démarre vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des équipes.

### 3.3.3 Le reporting

Le reporting est consisté à collecter des données à partir de différentes sources et les présenter de manière compréhensible afin qu'elles soient prêtes à être analysées.

#### 3.3.3.1 Définition de reporting

«La remonté des comptes (ou reporting) est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupes, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvre».<sup>23</sup>

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de Responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

#### 3.3.3.2 Les types de reporting

Il existe plusieurs types de reporting :

- **Reporting statutaire** : Destiné essentiellement aux tiers de l'entreprise (banquiers, actionnaires réels ou potentiels, analystes financiers, Etat, etc.). Il offre également au dirigeant un premier niveau d'information sur la performance du groupe (indicateur d'activité et de marge, la fréquence de production des informations n'est pas uniquement annuelle, mais trimestrielle, voire mensuelle, en raison de la pression des marchés financiers.

- **Reporting de gestion** : Il a pour fonction de fournir à la direction (direction générale et grande direction fonctionnelle et opérationnelle) les informations de gestion dont elle a besoin pour piloter les activités. Il est généralement assuré par la fonction du contrôle de gestion, il s'appuie sur la structure opérationnelle du groupe qui n'est pas nécessairement alignée avec la structure juridique .

#### 3.3.3.3 Le but du reporting

Le Reporting permet de (d') :

- Associer les indicateurs contractuels

---

<sup>23</sup>DORITH B et GAUJET C. «Contrôle prévisionnel et mesure de la performance ». Ed Dunaux, paris, 2007, p294.

- Alerter rapidement sur les dérives significatives
- Cadrer en permanence les résultats probables de fin d'année
- Organiser le dialogue remontant la ligne managériale
- Créer la cohésion des équipes autour d'objectifs communs

### Conclusion au chapitre I

Ce chapitre ne permet pas seulement d'appréhender la notion de contrôle de gestion, son concept, sa nature et sa forme. Comprendre également comment la fonction est organisée au sein de l'entreprise. Le contrôle de gestion est essentiel au fonctionnement normal de l'organisation, à condition qu'il soit bien implanté au niveau de l'entreprise pour atteindre la performance.

Le contrôle est le processus par lequel le leader détermine les ressources obtenues et utilisées efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation. Le contrôle de gestion s'appuie sur des outils pour accomplir sa mission au sein de l'organisation, et ces outils doivent être adaptés à l'environnement de l'organisation. Le contrôle de gestion permet aux entreprises d'utiliser ses différents outils pour évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des décisions prises pour atteindre les objectifs fixés. tout ceci pour dire qu'il permet de vérifier et de maîtriser le déroulement des réalisations, d'effectuer une comparaison entre les réalisations et les prévisions et ensuite de déterminer la cause et d'apporter des mesures correctives au cas l'entreprise n'aurait pas atteint son objectif.

## Chapitre II

# **Le redéploiement stratégique et l'apport du contrôle De gestion**

---

### Introduction au chapitre II

Le changement peut provenir de plusieurs sources : environnement économique, technologique, culturel ou juridique, qui dépendra de sa nature, mais aussi des contraintes, pressions et exigences, il émane principalement des acteurs et aura un impact sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que les attitudes et comportements des employés.

Dans tous les cas, la pulsion de changement est le résultat d'une frustration, donc la pulsion aura une tonalité différente, se concentrant sur un désir ou une obligation : vouloir changer ou devoir changer.

Le redéploiement est simplement une série d'actions qui sont reliées entre elle qui ont pour objectif élevé le degré de compétitivité et la flexibilité de l'entreprise qui est une amélioration de la situation de l'entreprise, ce qui implique que le redéploiement est une forme de modernisation qui cherche à avoir la performance globale de l'entreprise.

Le choix stratégique est la détermination du type de stratégie à adopter par l'entreprise. Ce choix peut être lié à deux types de stratégies : Stratégies de croissance internes, Stratégies de croissance externe.

Dans ce chapitre, nous allons présenter des généralités sur le redéploiement. Il est subdivisé en trois sections. La première section consiste à présenter les définitions des concepts de bases, la deuxième section, nous exposerons les types de redéploiement stratégique. Enfin en section trois de ce chapitre, nous allons mettre en exergue le redéploiement stratégique et l'apport du contrôle de gestion.

### Section 1 : notions générales sur le redéploiement, et la stratégie

Cette section résume les généralités sur le redéploiement stratégique. Partant de la notion de redéploiement, de ses niveaux en arrivant à la définition du redéploiement stratégique.

#### 1.1 Définition du redéploiement

Le redéploiement a plusieurs définitions, parmi les plus utilisés, on trouve :

➤ **Définition 1**

Le déploiement d'une nouvelle stratégie fondée à partir des analyses et dimensions internes et externes à l'entreprise qui influence ces objectifs, est un redéploiement stratégique.

Le changement des comportements stratégiques des entreprises a sensiblement influé leurs structures organisationnelles et induit des mutations sur leurs modes de fonctionnement, de gestion, de production et de financement.

### ➤ Définition 2

«Le redéploiement est un système dynamique reposant essentiellement sur des processus et méthodes qui vont permettre de mobiliser l'organisation afin de réaliser efficacement les grands changements à entreprendre».<sup>24</sup>

L'implication des différentes dimensions et leur mobilisation est un enjeu qui génère finalement des risques susceptibles de compromettre la réussite du changement. L'évaluation des aspects stratégiques, financiers, culturels et humains est cependant indispensable pour atteindre les orientations avisées.

### ➤ Définition 3

Un changement stratégique majeur constitue, en lui-même, «une évolution significative de l'ensemble des valeurs, normes, convictions et comportements qui sont les éléments constructifs de la culture de groupe<sup>25</sup>», communes au personnel d'une entreprise.

Le redéploiement remet en question le statut des individus. Plusieurs raisons amènent le personnel à ressentir une crainte et anxiété vis-à-vis du changement, de perdre son poste de travail, d'une modification ou non de son rôle à l'intérieur de l'organisation. Ces questionnements doivent être gérés et réduits au moyen de la communication. L'analyse des ressources humaines, en quantité et qualité, doit se tenir pour faire le point entre l'existant et les besoins débouchant sur l'action du redéploiement de la stratégie.

### ➤ Définition 4

Le redéploiement en fait est un système dynamique basé sur des processus et méthodes qui vont permettre de mobiliser l'organisation afin d'être efficace dans la réalisation dans les changements à entreprendre.

Le processus du redéploiement permet de maintenir une activité continue dans l'organisation tandis que les grands changements s'opèrent, de tels opérations peuvent être

---

<sup>24</sup>VIDAL F., CHAPMAN R-B et BESSEYRE des HORTS C-H. « La maîtrise du redéploiement ». Ed Dunod, Paris, 1993, p11.

<sup>25</sup>BEKOUR F. « Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : Les stratégies de redéploiement, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2012, p214.

gérer de façon stratégique à condition d'associer un leadership capable de définir des priorités et des objectifs et impliquer les équipes de travail vers le plan d'action réalisé.

### 1.2 Définition de la stratégie

La stratégie est un ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles, de manœuvres en vue d'atteindre un but précis.

Elle concerne divers domaines tels l'art militaire, la psychologie (notamment la manipulation mentale ou la séduction), la politique, l'économie, les entreprises en management et en marketing, la diplomatie, l'écologie, les jeux de stratégie comme les échecs, le jeu de go ou le poker, etc.

Dans son approche économique, elle est l'ensemble des méthodes qui maximisent dans un univers conflictuel ou concurrentiel, c'est-à-dire face à un rival, un opposant, un adversaire, un concurrent ou un ennemi, les chances d'atteindre un objectif donné malgré les actions de l'autre.

Elle se distingue de la tactique, en ce sens qu'elle concerne des objectifs à moyen ou à long terme tels que la victoire d'une guerre ou une politique diplomatique particulière, alors que la tactique concerne des objectifs à court terme tels que la victoire dans une bataille.<sup>26</sup>

### 1.3 Les stratégies de redéploiement

L'Études environnementales, promues Le choix stratégique de l'entreprise qui est la détermination du type de stratégie à adapter. Ce choix peut impliquer deux types de stratégies: Des stratégies de croissance interne ou des stratégies de croissance externe. Bien que les deux stratégies soient toujours mises en œuvre.

En effet, aujourd'hui, les changements de l'environnement ont imposé de nouvelles formes d'organisation aux entreprises, les obligeant à repenser leurs stratégies et à se redéployer. Ce dernier est la restructuration et le repositionnement de la stratégie de l'entreprise.

La restructuration de la stratégie signifie la révision du processus de développement de la stratégie. En effet, la réflexion stratégique relie toutes les composantes d'une entreprise, et la stratégie n'est plus seulement de la responsabilité du management, mais de la responsabilité de l'ensemble de l'entreprise.

---

<sup>26</sup><https://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie> (consulté le: 24/02/2022).

Quant à la réorientation de la stratégie, celle-ci est le changement opéré dans les acteurs ciblés par la stratégie de l'entreprise. En effet, pendant longtemps, les entreprises adoptent des stratégies visant à affronter les concurrents ou à les attaquer. Aujourd'hui, les stratégies sont beaucoup plus orientées vers l'attrait des clients et vers des stratégies d'alliances ou de coopération.

C'est dans ce cadre que nous avons organisé ce point où nous allons : Définir les différentes stratégies d'entreprise. Nous abordons deux points principaux : Les stratégies de croissance interne et les stratégies de croissance externe.

### 1.3.1 Les stratégies de croissance interne (ci)

La croissance interne est le développement de l'entreprise par l'utilisation de ses propres moyens. Cette croissance repose sur les facultés de l'entreprise, sur sa capacité à développer et à imposer sur le marché de nouveaux produits, à élargir sa gamme et ses réseaux de distribution<sup>27</sup>. Ce mode de croissance privilégie la stratégie de spécialisation dite aussi de recentrage.

Dans ce type de croissance, la stratégie de diversification n'est possible que si les nouvelles activités sont très proches du métier de base de l'entreprise. Dans le cas contraire, l'entreprise sera amenée à une croissance externe en élaborant des stratégies d'alliances.

La croissance interne est opérée par la mise en œuvre de deux types de stratégies : Les stratégies de coûts et les stratégies concurrentielles.

#### 1.3.1.1 Les stratégies de couts

Cette stratégie a été popularisée, il y a une vingtaine d'années par les travaux de BCG. Celle-ci est basée sur le concept de la courbe d'expérience suivant lequel les coûts unitaires diminuent à mesure que la production cumulée augmente.<sup>28</sup>

Ils ont pour objectif la minimisation des coûts induits par l'effet d'expérience et de taille de l'entreprise. On distingue deux types de stratégies de coûts : Les stratégies de différenciation et les stratégies de spécialisation ou de recentrage.

---

<sup>27</sup>LEROY F. « Les stratégies de l'entreprise ». 2ème éd Dunod, Paris 2004, p109.

<sup>28</sup>KOENIG Gérard. « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques ». Ed NATHON, 1990, P 154.

### 1.3.1.1.1 Les stratégies de différenciation

Une stratégie centralisée consiste à sélectionner un segment ou un groupe de segments dans un secteur et à ajuster la stratégie pour exclure tout le reste. Il existe deux variantes de cette stratégie.

- Une stratégie centralisée basée sur la réduction des coûts. Elle consiste à rechercher un avantage par le coût le plus bas dans le segment cible.
- Une stratégie centralisée basée sur la différenciation. Il consiste à se différencier sur le segment cible. Les deux variantes de la stratégie de concentration sont basées sur les différences entre le segment que votre entreprise cible et le reste de l'industrie.

La logique d'une stratégie de différenciation exige que les caractéristiques sélectionnées pour la différenciation soient uniques.

Autrement dit, dans une stratégie de différenciation, une entreprise s'efforce de se démarquer sur Elle est en mesure de sélectionner une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients de l'industrie considèrent comme importantes et de ne répondre qu'à ces besoins. Cette unicité est valorisée.

La différenciation est la capacité d'une entreprise à se démarquer des produits de ses concurrents en proposant des produits rentables. Pour différencier les activités, les entreprises se réfèrent généralement à des différenciateurs liés à l'image des produits et des technologies. Cela affecte directement le prix des produits ou services proposés aux entreprises ayant des stratégies de différenciation des prix. Certains aspects très appréciés de ses clients.

Le choix de ces types des stratégies est fonction de certain éléments déterminants tels que : La rentabilité des capitaux propres qui doit être supérieure au taux de croissance du marché, la réserve de compétences spécialisées dans le management qualité et dans le marketing relationnel, la forte capacité de financement interne pour prendre en charge la modernisation des équipements, le plan de formation des ressources humaines et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) qui doit être positif.<sup>29</sup>

Ces éléments varient selon le cycle de vie des produits/services. Si le prix de vente est supérieur au prix du marché, le facteur de différenciation est reconnu par le marché et l'entreprise bénéficie de la différenciation ; Si le prix de vente est inférieur ou égal au prix du marché, ceci implique que l'entreprise ne bénéficie pas de la différenciation.

---

<sup>29</sup>KOENIG Gérard. « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », op cité, P 156.

### 1.3.1.1.2 Les stratégies de spécialisation ou de recentrage

Les années 80-90 ont vécu une forte évolution de la concurrence ce qui a induit les entreprises à se redéployer vers des stratégies de recentrage sur les métiers de base.

Le recentrage est un mouvement de redéploiement et de réorientation stratégique. Il exprime une tendance générale des groupes à concentrer tous leurs moyens sur des marchés maîtrisables.<sup>30</sup> Il est toujours suivi d'une autre stratégie dite d'externalisation des activités.

Pour bien expliquer la mise en œuvre de la stratégie de recentrage, nous nous basons sur la définition de : La stratégie d'externalisation des activités et la stratégie de focalisation des unités.

#### 1.3.1.1.2.1 La stratégie d'externalisation des activités

Depuis les années 1980, la réorientation des activités vers le commerce de proximité s'est accélérée, conduisant à l'externalisation, qui est l'abandon de segments d'activités comme étant des activités secondaires qui suivra l'abandon d'infrastructures, d'équipements et parfois de compétences. L'objectif est de consacrer les ressources de l'entreprise à des activités qui ajoutent de la valeur à moindre coût.

Lorsqu'une entreprise décide d'une stratégie d'externalisation, elle doit tenir compte de certains facteurs tels que l'analyse des ressources matérielles abandonnées et des ressources libérées.

L'entreprise doit être convaincue que la décision de publier une fonctionnalité importante pour l'entreprise ne présente aucun avantage ou menace future.

#### 1.3.1.1.2.2 La stratégie de focalisation

Une stratégie de focalisation est la mise en place d'unités de production spécialisées en fonction du volume de production, du couple produit/marché ou de la technologie. Cela vous permet de personnaliser votre unité de production en fonction des spécificités du marché et de la technologie utilisée.

Cette stratégie, qui se concentre sur les unités de production, peut se produire lorsqu'une entreprise a du mal à suivre l'évolution des attentes des consommateurs.

---

<sup>30</sup>Laurent BATSCH, « le recentrage : une revue », Centre de Recherche sur la Gestion (CEREG, umr CNRS), Université Paris-Dauphine, 2003, p.07

### 1.3.1.2 Les stratégies concurrentielles

Les stratégies concurrentielles influencent les politiques de fidélisation des clients, qui sont des plans à long terme. Ils ont pour objectif est de se concentrer sur la qualité du produit et d'avoir une discussion approfondie pour distinguer le produit de la concurrence. Celles-ci sont mises en œuvre à travers trois stratégies : la concurrence par les prix, la concurrence par les prix et la qualité et la concurrence par l'innovation.

#### 1.3.1.2.1 La stratégie concurrentielle par les prix

Cette stratégie nécessite des outils d'analyse des coûts, une réserve de capacité de production permettant d'augmenter des ventes sans investissements supplémentaires, des outils de prévision des ventes et l'instauration d'un système d'information et de communication chargé de la transmission des informations aux clients et, principalement, aux clients potentiels sur la baisse des prix des produits. Ce qui fait, une progression des ventes au fur et à mesure que l'information parvient aux clients au temps opportun.

L'entreprise qui utilise cette technique de marketing se base sur les prix du marché, qui sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande, et non pas sur ses propres coûts. Un prix compétitif est basé sur des prix fixés par vos plus grands concurrents.<sup>31</sup>

#### 1.3.1.2.2 La stratégie concurrentielle par les prix et par la qualité

Contrairement aux stratégies concurrentielles basées sur les prix, les stratégies concurrentielles basées sur les prix et basées sur la qualité reposent sur le comportement de l'entreprise vis-à-vis de la valeur d'usage des acheteurs potentiels. Le prix n'est plus une directive du marché. L'entreprise influence les prix en introduisant ou en modifiant les caractéristiques du produit/service (emballage ou inclusion d'éléments dans le contenu du produit) afin que le client les reconnaisse et accepte donc facilement la différence de prix. Cette stratégie nécessite :

- Un système pertinent en termes d'information et de communication avec les clients ;
- Un système de marketing où l'entreprise peut engager des actions promotionnelles ;
- Un système de comptabilité qui mesure les coûts de chaque produit ;
- Des compétences pour la recherche et développement de la qualité des produits ;

---

<sup>31</sup>BAGLIN G et BRUEL O. GARREAU A et M. GRIEF, « Management Industriel et Logistique », Ed Economica, Paris 1990, P 522.

- Une capacité de financement pour d'une part, financer la recherche et développement d'autre part, assurer la rentabilité du fait que les prix peuvent augmenter mais aussi diminuer.<sup>32</sup>

### 1.3.1.2.3 La stratégie concurrentielle par l'innovation

Les stratégies concurrentielles par l'innovation provoquent une rupture directe dans l'utilisation d'un produit par les clients potentiels. Ces derniers, informés de l'existence d'un nouveau produit, se sentent concernés par de nouvelles pratiques d'usage.

De ce fait, ces clients potentiels n'hésitent pas à expérimenter le nouveau produit et opteraient, par conséquent, pour un choix par rapport à une gamme de produits substituables. Le nouveau produit/service est à la fois inconnu par les acheteurs et par les concurrents.

Par rapport aux acheteurs, l'entreprise doit accompagner le lancement du produit par des actions d'information pour convaincre et accompagner les changements de comportements des acheteurs.

Par rapport aux concurrents, l'entreprise aurait déjà bénéficié de l'avantage qualité/prix créée. Cet avantage est relatif au temps que prendront ces concurrents pour prendre conscience du succès du produit et construire, à cet effet, des ripostes. Cette stratégie, pour sa mise en œuvre, nécessite :

- Un potentiel énorme en recherche et développement avec une équipe pluridisciplinaire (étude du comportement des clients/consommateurs)
- Des moyens financiers permettant le financement du produit quant à la politique d'information et de communication (choix des spots publicitaires pour convaincre et atteindre les clients potentiels)
- D'un système de comptabilité pour l'analyse et la comparaison des coûts avec les prix de revient
- Une équipe spécialisée, dans le suivi du produit/service sur le marché, pour prévoir les ventes et les moyens de promotion adéquats à chaque phase du cycle de vie des produits.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>BAGLIN G et BRUEL O. GARREAU A et M. GRIEF, « Management Industriel et Logistique », op cité, P 524.

### 1.3.2 Les stratégies de croissance externe

Cette croissance est vue comme un modèle de développement basé sur des accords volontaires ou obligatoires entre deux ou plusieurs entreprises, conduisant à une intégration partielle ou totale des finances, des matériaux ou des talents. Une fusion volontaire est une décision de fusion prise avec le consentement de deux partenaires commerciaux. S'agissant d'une fusion forcée, celle-ci est due à une décision prise contre l'avis de l'un des deux partenaires sociaux. La croissance externe peut prendre la forme d'obligations totales ou partielles. Ainsi, la croissance externe favorise la coopération avec d'autres concurrents et le développement d'alliances commerciales. Par conséquent, il s'agit d'un processus de développement à long terme et peut être mesuré par des critères tels que les ventes, le nombre d'employés et la capacité. Les CE nécessite généralement des ressources importantes telles que : De nouveaux besoins de la société fusionnée sont nécessaires, notamment des ressources financières (les sociétés absorbantes ont besoin de ressources financières), des matériaux liés à la fourniture de nouveaux matériaux et la poursuite du recrutement au niveau de la société mère ou de la société acquise (absorbée). Nouveau personnel.

Par ailleurs, la croissance externe est opérée par la mise en œuvre de stratégies de : Fusions-acquisitions, sous-traitance et partenariat.

#### 1.3.2.1 La croissance externe par les opérations de fusions-acquisitions

Les stratégies de fusion et d'acquisition sont vues comme des outils de gestion et de développement qui permettent aux entreprises d'apporter des solutions pour éliminer les contraintes économiques et financières. L'activité fusions-acquisitions s'inscrit dans le processus de restructuration des entreprises, qui a surtout évolué au stade de l'innovation, notamment avec l'avènement des NTIC.

En me basant sur l'importance du phénomène fusions-acquisitions dans l'économie actuelle, je vais vous expliquer ce qui suit. Contexte de la croissance des transactions fusions-acquisitions et types de croissance due aux transactions fusions-acquisitions.

En fonction des objectifs et du degré de complémentarité entre le métier de l'acquéreur et celui de l'acquis, les opérations de fusions-acquisitions peuvent être de type : Croissance horizontale, croissance verticale, diversification liée, conglomérat ou de croissance conjointe dite d'alliances.

---

<sup>33</sup>BEKOUR F. « Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : Les stratégies de redéploiement » Op cité, P 213 ».

### 1.3.2.1.1 La croissance horizontale

Il s'agit de l'acquisition d'un concurrent dans le même domaine d'activité. Fonctionne lorsque le domaine d'activité arrive à maturité. L'entreprise choisit d'augmenter ce type de croissance.

Ses parts de marché sans nouvel investissement. Son pouvoir de négociation ; l'accès à de nouvelles compétences qui lui permettent d'être plus compétitif.

### 1.3.2.1.2 La croissance verticale

C'est le rachat des entreprises d'un même secteur de l'économie en amont ou en aval, et éliminer les coûts de transaction qui permettent de gérer la distribution ou la livraison, et de bénéficier de prix de transfert inférieurs à ceux du marché.

### 1.3.2.1.3 Les fusions-acquisitions de diversification liée ou concentriques

C'est un groupe d'entreprises qui ont des domaines d'activité différents, mais qui peuvent tirer profit de liens techniques ou commerciaux entre elles. Pour bénéficier d'économies d'échelle et de partage de savoir-faire, de matières premières, de logistique et d'équipements de production pour renforcer notre compétitivité. Cette croissance externe est essentiellement concentrique.

### 1.3.2.1.4 La croissance conjointe dite d'alliances

Contrairement aux fusions et acquisitions, une telle croissance implique une complémentarité plutôt qu'une fusion organisationnelle à grande échelle, mais représente une organisation globale avec un comportement compétitif et collaboratif.

Sur la base de certains des documents de recherche cités par l'auteur, pour montrer la relation entre les fusions et acquisitions et la nature de l'entreprise. Qu'il s'agisse de fabrication ou de commercialisation, les bénéfices sont élevés lorsqu'une entreprise est impliquée dans des activités connexes.

### 1.3.2.2 La croissance externe par les opérations de sous-traitance

«L'objectif de qualité, qui est aujourd'hui présenté presque comme un devoir de qualité, oblige une refonte du fonctionnement interne de l'entreprise qui intègre le réseau des fournisseurs et des sous-traitants. De ce fait, décider de recourir à la sous-traitance représente une décision d'intégrer des partenaires extérieurs aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise. Soit l'entreprise décide de faire : Il s'agit dans ce cas, d'une croissance interne ; soit

l'entreprise décide de faire-faire c'est donc une des formes de la croissance externe. La sous-traitance s'inscrit dans le même objectif que celui des stratégies de coûts à savoir la diminution des coûts».<sup>34</sup>

La stratégie de sous-traitance implique alors l'existence de deux partenaires à savoir le donneur d'ordres qui est l'entreprise et le sous-traitant relatif à l'entreprise qui exécute les directives du donneur d'ordres. La sous-traitance est ainsi définie comme le transfert de tout ou une partie de l'activité industrielle, comme les activités d'études, de réalisation industrielle ou de magasinage, à un partenaire extérieur national ou international.

### 1.3.2.2.1 La sous-traitance de capacité

L'entreprise sous-traite soit, pour faire face à une situation conjoncturelle résultant d'une augmentation imprévue de la demande entraînant une surcharge du carnet de commande. Dans ce cas, l'entreprise sous-traite pour ajuster sa capacité de production à la demande sur le marché. La décision de sous-traiter, pour augmenter la capacité de production, est prise après analyse de la rentabilité de l'investissement, ou bien elle sous-traite pour pallier aux insuffisances ou aux dysfonctionnements momentanés de sa capacité de production telle que l'arrêt de l'activité suite aux pannes d'équipements dans les postes clés du processus de production. La sous-traitance de capacité résulte de ces deux situations bien distinctes qui se manifestent dans l'entreprise.

### 1.3.2.2.2 La sous-traitance de spécialité

La sous-traitance de spécialité résulte de l'incapacité de l'entreprise à réaliser l'investissement ou l'opération à sous-traiter de telle sorte à être rentable. C'est une décision liée directement à la spécialisation de l'entreprise. Par le manque de compétence et de savoir-faire au niveau de l'entreprise, celle-ci opte pour la sous-traitance afin d'acquérir une technique ou un savoir-faire particulier.

La sous-traitance de spécialité, à l'heure actuelle, ne cesse d'augmenter, dans la majorité des entreprises industrielles, essentiellement avec les stratégies de recentrage sur les métiers de base. A cet effet, le meilleur exemple pour illustrer le redéploiement des entreprises par la stratégie de sous-traitance de spécialité est relatif aux entreprises du secteur automobile, où des entreprises se désengagent d'une partie des fabrications pour se recentrer sur le métier de base, comme la fabrication des moteurs-assembleurs, tout en ayant toujours

---

<sup>34</sup>LINHART Danièle. « La modernisation des entreprises ». Ed la Découverte, Paris, 1994, p26.

un rôle important dans la conception et l'évolution des produits ainsi que dans la conception des composants.<sup>35</sup>

Dans les deux types de sous-traitance, l'entreprise se base pour la prise de décision de sous-traiter sur trois catégories de critères : Stratégiques (Le savoir-faire pour toutes les opérations à risques), Economiques (Changement du niveau de la demande), Financiers : (Diminution des coûts de production avec des prix plus compétitifs).

### 1.3.2.3 La croissance externe par les opérations de partenariat

Une stratégie de partenariat est une stratégie de coopération et d'entente. Le terme accord est destiné à une coopération visant à empêcher les mécanismes de concurrence. À l'inverse, les pratiques cohérentes issues de la coopération ne sont finalement qu'un moyen de poursuivre la concurrence. À cet égard, les auteurs distinguent trois types de coopération :

- Les alliances liées à la coopération entre firmes concurrentes
- Les partenariats symbiotiques développés entre firmes appartenant à des domaines de concurrence différents
- Les partenaires d'externalisation basés sur des relations d'échanges commerciaux.

Nous traitons alors dans ce présent point : Les partenariats de symbiose et les partenariats d'impartition.

#### 1.3.2.3.1 Les partenariats de symbiose

Les partenariats de symbiose constituent une alternative à la stratégie de diversification. Ce type de partenariat est pratiqué par les entreprises qui ont un champ concurrentiel différent. Il se base sur la création d'une nouvelle relation entre le client et le fournisseur. Le projet à réaliser est étroitement lié à la combinaison de ressources détenues par les entreprises dans ce type de partenariat. Ces ressources peuvent être matérielles, ou immatérielles telle que la recherche et développement.

Le partenariat symbiotique permet à l'entreprise de valoriser une ressource déjà exploitée sans avoir à acquérir des compléments de ressources ou de compétences nécessaires au projet, c'est l'avantage qu'il a sur la stratégie de diversification.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>BEKOUR F, « Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : Les stratégies de redéploiement » Op cité.

<sup>36</sup>LINHART Danièle. « La modernisation des entreprises ». Op cité, p28.

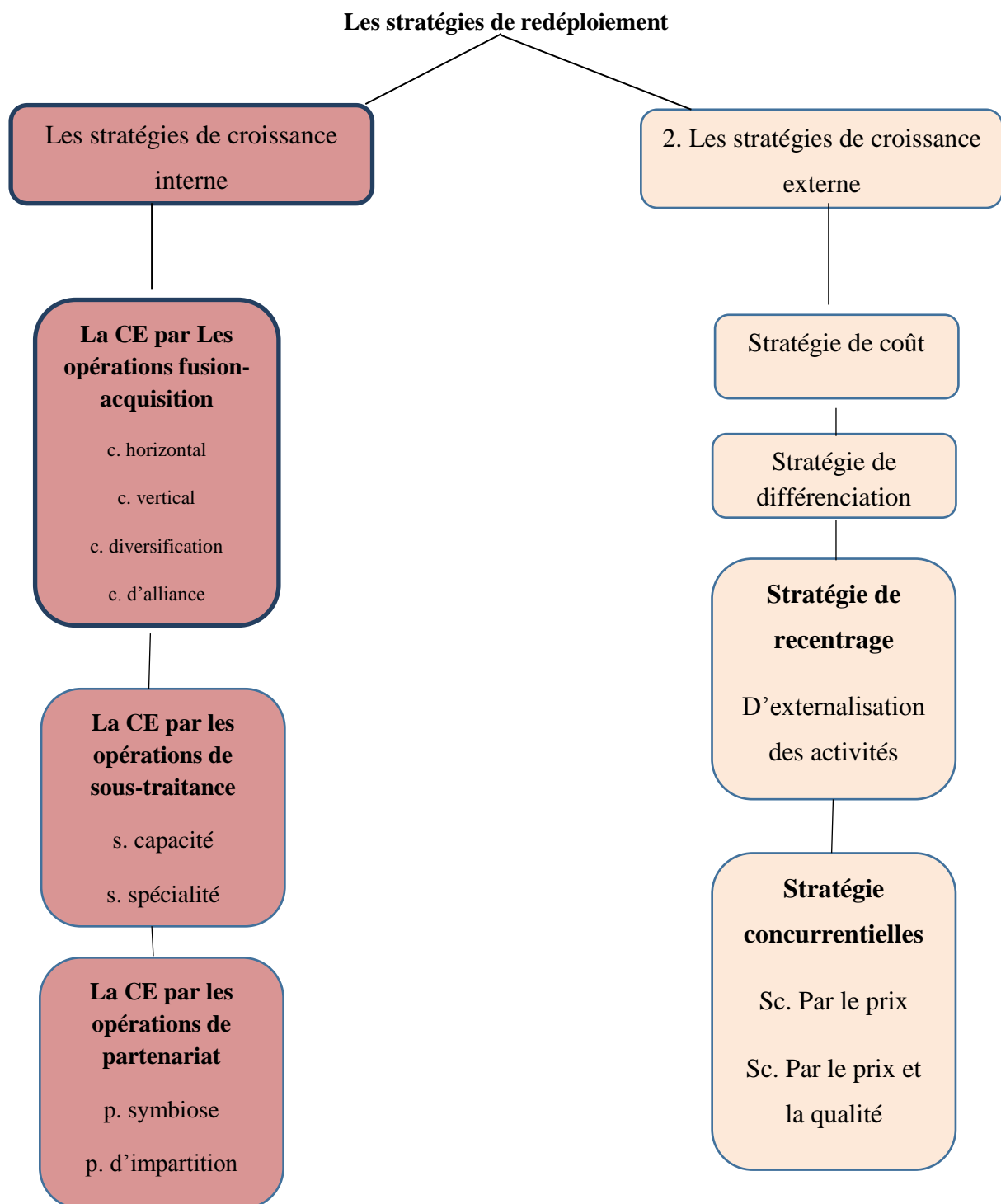
### 1.3.2.3.2 Les partenariats d'impartition

L'externalisation consiste à inscrire une relation déjà existante dans le cadre d'une relation durable basée sur une succession d'opérations dont la nature évolue en fonction des objectifs. Dans ce cas, l'entreprise partage la valeur ajoutée générée. Ce partenariat s'établit entre entreprises pour entretenir une relation d'échanges commerciaux (achat et vente). Qu'il s'agisse d'un modèle de croissance interne ou d'un modèle de croissance externe, les entreprises doivent moderniser leurs structures organisationnelles et leurs formes de gestion et de production. Cette modernisation implique : Si les coûts de maintenance et d'entretien augmentent et entraînent des pannes fréquentes et donc des pertes de revenus ; Organiser la production en choisissant des stratégies de sous-traitance ou de coopération ; Gérer les systèmes en achetant de nouvelles technologies et en formant les ressources humaines.

La fonction R&D assure la rencontre de ces deux éléments, et avec la mondialisation de l'économie et l'avènement des technologies de l'information et de la communication, la fonction R&D ne cesse de se développer dans les entreprises, principalement dans les pays développés.

Ainsi, l'utilisation des NTIC améliore grandement la communication, aussi bien en externe (ex. avec les clients) qu'en interne (collaborateurs de l'entreprise). La compétitivité d'une entreprise dépend non seulement de la qualité ou du prix de ses produits, mais également de la rapidité avec laquelle une entreprise peut réagir aux évolutions de son environnement et du temps de traitement des données collectées par ses systèmes d'information.

Figure 2: Les différents types de la stratégie de redéploiement



Source : réalisé par nous même

### Section 2 : Redéploiement stratégique et apport du contrôle de gestion

La notion de contrôle assure la continuité de la notion d'affectation des postes, plus précisément, permet aux compétences de gérer l'entreprise. À cette fin, les régimes de signalement et de sanctions de l'entreprise définissent plus ou moins qui est chargé et qui doit signaler. De même, il définit les critères d'évaluation et de sanction (positive ou négative) des personnes.

Chaque compétence ou gestionnaire a une mission à accomplir, donc ce qu'il faut accomplir fait partie de la stratégie globale de l'entreprise. Cette tâche est synonyme d'habilitation de la compétence par la hiérarchie. Cela donnera une marge de manœuvre dans l'exécution du projet. Cette marge de manœuvre est liée à la créativité et au savoir-faire dans les compétences. Le système de contrôle permet de : Prendre des mesures correctives au moment voulu pour corriger tout écart quant à l'aboutissement des objectifs fixés.

Cette procédure de contrôle comporte généralement : Un aspect comptable qui contient les documents faisant ressortir les écarts entre les réalisations et les prévisions. L'analyse se fera sur la base de ces écarts ; un aspect de gestion qui consiste à rechercher les causes des écarts enregistrées ainsi que les actions correctives à retenir, et permet de mettre en place le reporting qui se base sur trois principes :

- Le principe d'exception où sera fixé un seuil de tolérance sur les actions ou sur les résultats. Ces seuils sont très faibles quand les écarts ont des conséquences importantes pour l'entreprise ou quand le degré d'incertitude est faible
- Le principe de contrôlabilité où chaque responsable hiérarchique dispose de moyens pour déclencher des actions correctives sans avoir à faire recours au supérieur hiérarchique
- Le principe de correction où à chaque fois qu'apparaît une opportunité d'une action corrective, celle-ci devrait être immédiatement étudiée, les propositions doivent être préparées avant la réunion avec la direction générale.

Ainsi, pour faciliter la procédure de contrôle, il convient d'abord : D'identifier et d'éclaircir toutes les opérations à réaliser avec les documents prévisionnels.

### 2.1 Les types de contrôle de gestion

Il ressort par-là, trois types de contrôle : Le contrôle à priori, le contrôle des réalisations et le contrôle à posteriori.

#### 2.1.1 Le contrôle a priori

Il est relatif à la maîtrise des engagements de dépenses d'investissement, toute modification des projets d'investissement doit être étudiée et contrôlée. Le contrôle a priori permet de faciliter l'émergence d'idées ayant un impact direct sur le projet. Cela augmente la flexibilité et la réactivité de l'entreprise aux changements de l'environnement. Au cours de cette phase de contrôle, l'entreprise doit rapidement évaluer les changements dans les plans proposés, tels que le prix, la demande, la concurrence, etc., sans perdre de temps. Cependant, afin de faciliter ce contrôle, toute nouvelle idée (proposition) doit être présentée dans un « playbook d'investissement » ou un « livret de propositions de changement », et bien sûr toute idée est synonyme de motivation et doit donc être suivie de récompense.

#### 2.1.2 Le contrôle des réalisations

Celui-ci vient après la décision et l'approbation du projet. Ce dernier est accompagné par l'ouverture d'une ligne budgétaire. Afin de faciliter le contrôle au niveau de cette phase, l'entreprise est tenue de définir la date d'engagement, de règlement et de réception. Ainsi, le contrôle portera sur les dépenses et les délais de réalisation afin de porter des corrections avant que cela ne soit trop tard.

#### 2.1.3 Le contrôle a posteriori

Qui intervient quand le projet est lancé. Ce qui est important est que l'entreprise effectue des contrôles permanents et non éloignés afin de détecter, à temps, l'origine des écarts entre réalisations et prévisions que ce soit par rapport au montant de l'investissement, aux ventes ainsi qu'aux coûts de fonctionnement ou aux délais de réalisation.

Pour faciliter ce type de contrôle, l'entreprise élabore des brochures ou sont mentionnées, les étapes de l'investissement, les devis, les études de marché, de la production à chaque nouvelle étape de l'investissement et les écarts budgétaires. Ce contrôle permet à la fois de réagir et de situer les responsabilités. Comme ce dernier permet aussi le bon fonctionnement du système d'incitation et de motivation du personnel. Ces différents contrôles permettent à l'entreprise d'assurer le lien entre l'intention stratégique du décideur et les actions du personnel opérationnel (cadres, employés, vendeurs, etc.) tout en veillant sur la

transmission de directives cohérentes et sur la vérification de leur exécution. Il s'agit là, d'être efficace, efficient et économe. L'efficacité consiste à aller dans le sens des objectifs de l'organisation. Quant à l'efficience, celle-ci consiste à utiliser rationnellement les moyens sans gaspillage.

Le contrôle à posteriori renforce l'apprentissage organisationnel de l'entreprise et soulève les principaux axes de la stratégie de l'entreprise qu'il est nécessaire de contrôler. Le contrôle de ces axes permet : D'apprécier, à priori les effets avant la prise de décisions, De mesurer les écarts par les normes et standards mis en place, D'alerter l'entreprise pour se redéployer au moment voulu, De situer les responsabilités, De coordonner entre les structures de l'entreprise, D'instaurer un système de motivation et d'incitation des hommes (la Direction par Objectifs et la Direction Participative par Objectifs).<sup>37</sup>

### 2.2 Les principaux axes de contrôle des éléments de la stratégie de l'entreprise

Il existe plusieurs axes de contrôle de la stratégie de l'entreprise :

- Axe Financier : Rendement à long terme, court terme et immédiat.
- Axe Clients : Satisfaction des clients quant à la qualité, le prix, le service après-vente, le délai de livraison ainsi que le délai de traitement des réclamations des clients.
- Axe Processus Internes de Fonctionnement : Financement, approvisionnement, maintenance, production, commercialisation, formation et perfectionnement.
- Axe Processus Organisationnel : Recherche et développement, système d'information et de communication, systèmes et procédures de gestion.
- Par rapport à cet aspect de contrôle dans l'entreprise, cette dernière est tenue d'une part, d'éviter l'extension dans le temps de la période de contrôle. Car si ce dernier s'étire dans le temps, il est difficile de situer les responsabilités, d'autre part, de faire participer les responsables concernés par le projet d'entreprise avant toute prise de décisions.

### 2.3 Les étapes de redéploiement

L'opération de redéploiement s'effectue en trois étapes :

#### Etape 01 : Identification des profils

---

<sup>37</sup>BEKOUR F, «Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : Les stratégies de redéploiement ». Op cité, p.182.

Avant toute opération de redéploiement, les responsables doivent déterminer au préalable les profils dont leurs services ont besoin. Ils doivent effectuer une liste des postes inoccupés de chaque service, et ainsi, pouvoir déterminer le nombre d'effectif requis pour chaque poste. Ensuite, revoir son personnel et ses compétences dans le but de sélectionner les profils les mieux adaptés aux postes souhaités tout en mettant en évidence les causes de non sélection des autres individus.

Les responsables sont amenés à identifier les besoins et les personnes à redéployer, ce qui va leur permettre d'étudier les écarts entre ces deux derniers.

### Etape 02 : Elaborer le plan de redéploiement

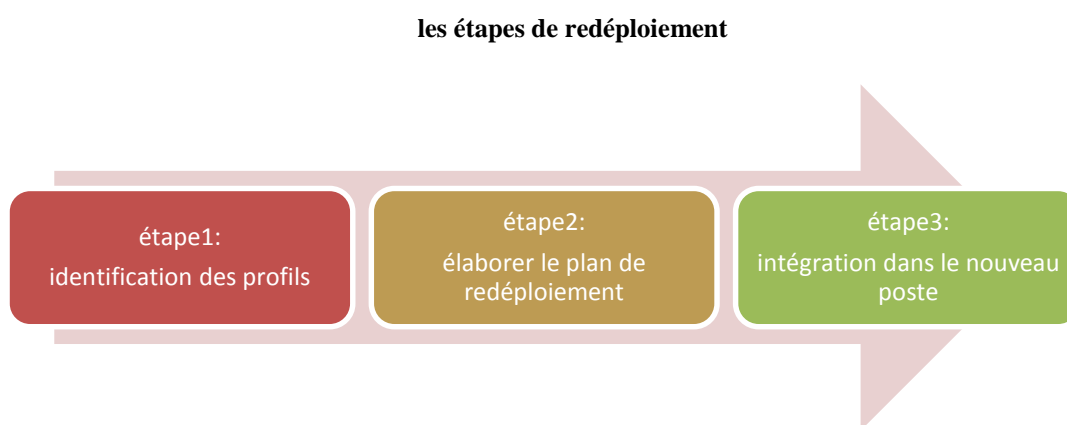
Dans cette seconde étape, les décideurs élaborent un listing des postes disponibles avec les employés à redéployer et/ou renforcer leurs capacités, et ceux qui seront maintenus à leurs postes, pour les placer dans les postes les plus adéquats avec leurs profils.

Après ce listing, les décideurs élaborent le plan de redéploiement, ainsi que les coûts qu'il engendre. Pour enfin, mettre à la disposition du personnel de l'entreprise un échéancier des dates de chaque étape du processus.

### Etape 03 : Intégration dans le nouveau poste

Cette étape consiste à mettre en œuvre le plan de redéploiement en mettant en place un responsable du redéploiement au sein de la DRH, et en constituant une banque de donnée de redéploiement.

**Figure 3: Les étapes de redéploiement**



Source : fait par nous même

### 2.4 Les acteurs de redéploiement de personnel

Les opérations de redéploiement impliquent des acteurs principaux suivants : La direction générale, La direction de ressources humaines, Le responsable de redéploiement au sein de la direction de ressources humaines.

### 2.5 Le rôle des systèmes de contrôle dans le redéploiement stratégique

Les systèmes de contrôle, par les informations, résultats et indicateurs qu'ils fournissent, peuvent amener les managers à décider d'un redéploiement stratégique.

#### 2.5.1 Les systèmes de contrôle

Ce sont tous les systèmes de contrôle de gestion (systèmes diagnostics), traditionnels (budget), et modernes (ABC, TB), dont l'objectif est le pilotage de la conduite de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques, la mesure de la performance est au cœur de ce système.<sup>38</sup>

Ce sont également tous les systèmes interactifs qui participent à l'émergence de la stratégie chemin faisant. La veille stratégique comme système d'information pour le contrôle renseigne sur les menaces et risques pouvant remettre en cause les hypothèses de bases qu'ont été à l'origine de la formulation de la stratégie. La stratégie donc peut être invalidée, comme il peut s'agir aussi d'une nouvelle opportunité qu'il y a lieu d'exploiter. L'ensemble donc des systèmes de contrôle éclaire d'avantage les managers sur les décisions à prendre :

- Lorsqu'il y a risques/menaces ou opportunité d'ordre stratégique ;
- Lorsque le déploiement de la stratégie n'est pas aligné sur la stratégie elle-même.

Dans les cas (a) et (b) le redéploiement stratégique s'impose : Il peut être défini comme un processus qui apporte un changement dans la stratégie (objectif, ressources, technologie, activités, fusion, délocalisation) en vue de rendre l'organisation plus performante, réactive, flexible et qui s'adapte aux évolutions du marché.

Le redéploiement stratégique est donc un changement profond dans la stratégie, impose par des contraintes (ou opportunités) externes ou parfois internes. Il peut impacter les structures, les activités, la technologie, la formation et la réallocation des moyens.

---

<sup>38</sup>Cours de Mme SAHEB, « contrôle stratégique », Université Mouloud Mammeri, 2021.

### Section 3 : les nouvelles formes de stratégie de redéploiement d'entreprises

L'émergence d'un nouvel environnement n'est pas sans influence sur l'évolution des stratégies des entreprises, en effet, l'émergence de nouveaux outils de travail, principalement l'émergence des NTIC, affecte directement sa compétitivité d'une part. Dans ce cas, ces stratégies sont davantage orientées vers les clients et les fournisseurs, qui sont les principaux acteurs de la création de valeur pour l'entreprise. Il est basé sur le moment du traitement des données et la réponse de l'entreprise à l'environnement par rapport à la compétitivité de l'entreprise<sup>39</sup>

C'est pour cela que les entreprises adoptent des stratégies, définies mais déployé vers : des stratégies orientés clients, des stratégies orientés métiers (qui sont liées aux stratégies de recentrage), des stratégies de réseau et concertées.

#### 3.1 Les stratégies orientées clients

Pour les entreprises il s'agit de mobiliser pour le personnel et de bénéficier au maximum des savoir-faire des exécutants au plus bas niveau de la hiérarchie et qui, sans cette mobilisation aucune stratégie ne peut aboutir. Le déploiement d'une stratégie client repose sur l'analyse de l'état des lieux de la situation actuelle de l'entreprise dans trois domaines complémentaires : L'évolution des besoins des clients, L'évolution des concurrents, L'évolution des métiers et/ou de la technologie.

##### 3.1.1 L'évolution des besoins des clients

Pour le suivi de l'évolution des besoins des clients, les entreprises mettent en place «une veille commerciale» qui leur permet de disposer des informations fiables afin d'agir au moindre changement de l'environnement.

##### 3.1.2 L'évolution des concurrents

Le suivi de l'évolution des concurrents consiste en l'analyse de l'attitude et de la capacité des dirigeants à faire face aux différentes formes d'innovations des concurrents. Ce point porte sur l'intérêt qu'a l'entreprise à la fois pour ses métiers de base et sur ses compétences. Les deux auteurs notent que les entreprises affichent une faible vigilance par rapport aux évolutions de leurs métiers clés et qu'elles accordent plus d'importance à leur organigramme qu'au maintien de leurs compétences sur les métiers.

---

<sup>39</sup>BEKOUR F, « Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : Les stratégies de redéploiement », op cité, p.233

### 3.2 L'évolution des métiers et /ou de la technologie

Ce point porte sur l'intérêt qu'a l'entreprise à la fois pour ses métiers de base et sur ses compétences. Les deux auteurs notent que les entreprises affichent une faible vigilance par rapport aux évolutions de leurs métiers clés et qu'elles accordent plus d'importance à leur organigramme qu'au maintien de leurs compétences sur les métiers.

Le redéploiement de la stratégie de l'entreprise à un recentrage vers l'activité ou le métier de base marque la tendance des entreprises ainsi que les grands groupes à se positionner sur des marchés dominables. Ce recentrage se base sur l'analyse d'un ensemble de critères comme : La sélection des investissements dans un environnement concurrentiel et mondialisé, La rentabilisation du capital investi, La satisfaction des actionnaires par la recherche d'une rente.

«Le recentrage est la recherche et le choix par les groupes d'entreprises de stratégies de portefeuille qui renforcent la cohérence de leurs activités. Selon toujours l'auteur, la stratégie de diversification a été développée jusque dans les années 70 où le modèle de la " firme portefeuille" est très promu. Depuis les années 80, les groupes ainsi que les entreprises ont tendance à la réduction de leurs activités. Ce recentrage est analysé comme un mouvement de correction des excès de diversification. »<sup>40</sup>

Les objectifs recherchés par le redéploiement stratégique vers le métier de base peuvent se résumer à trois principaux éléments : Mettre fin aux conglomérats sous-performant et difficilement contrôlable, Mettre en avant les objectifs de performance financière qui protègent les intérêts des actionnaires, L'adaptation de la stratégie aux règles financières de la gestion des risques.

### 3.3 Les stratégies de réseau et concerté

La stratégie de réseau est adoptée suite, à la fois, à l'avènement des NTIC qui suppriment les contraintes espace et temps, au choix porté, par les entreprises, à la croissance externe plutôt qu'à la croissance interne (augmentation des opérations de fusions, augmentation des relations de partenariats avec les clients ainsi qu'avec les fournisseurs, augmentation des alliances avec les entreprises concurrentes, etc.) et au changement du mode de travail interne à l'entreprise.

---

<sup>40</sup>Laurent BATSCH, « Le recentrage : une revue », Op. Cite., p.02.

De même que la stratégie client dont sa réussite est conditionnée par la mise en place de la stratégie concertée, la stratégie de réseau est aussi basée, pour son aboutissement, sur ces deux précédentes stratégies : concertée et client. En effet, par le déploiement de la stratégie de (réseau, l'entreprise se trouve dans la nouvelle économie et plus précisément, devient une entreprise numérisée qui dispose d'une base de données sur les clients et qui est mise à la disposition de tout le personnel de l'entreprise.

L'Intelligence Economique (IE) Cette dernière étant, généralement, définie comme un système permettant l'organisation d'une stratégie cohérente au service de l'ensemble du réseau d'entreprises dont les institutions étatiques doit être au centre de ce système. Celles-ci mettent en place un système d'informations capable d'informer tous les acteurs économiques sur les objectifs des pouvoirs publics quant à sa politique d'aménagement du territoire, de politique industrielle et de développement économique en général. A cet effet, vu l'importance de ce système d'IE dans l'évolution du contexte économique moderne, nous jugeons utile de développer brièvement ce point en donnant <sup>41</sup>:

### 3.3.1 La définition de l'IE

«L'IE est la maîtrise concertée de l'information et la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin ». Aujourd'hui, « l'intelligence économique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, Knowledge Management, Lobbying, mais reste un concept autonome ». Nous pouvons ainsi dire que l'IE est la capacité de l'entreprise à mobiliser ses compétences pour une meilleure utilisation et interprétation de l'information économique et pour une mobilisation efficace de tout son personnel autour de la stratégie de l'entreprise.<sup>42</sup>

### 3.3.2 Les objectifs de l'IE

Le rôle de l'IE est d'être un élément de corporate governance et de coordinateur de la stratégie dans les différentes fonctions de l'entreprise. Cette fonction est de ressort du conseil d'administration où les animateurs de cette fonction produisent des analyses

---

<sup>41</sup>Bernard BESSON et Jean-Claude POSSIN, « L'audit d'Intelligence Economique, mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'Intelligence Collective », 2ème Ed Dunod, Paris, 2002, p.3.

<sup>42</sup>Bernard BESSON et Jean-Claude POSSIN. Op cité, p.3.

permettant aux dirigeants d'anticiper les changements de l'environnement et une prise de décisions adaptées. Ainsi, les objectifs de l'IE se résument à plusieurs points comme : La gestion des flux d'information, L'anticipation des changements de l'environnement et l'appréciation de leurs impacts sur les stratégies de l'entreprise, Le partage de connaissances et de compétences,

La création d'une organisation en réseaux internes et externes permettant d'éclairer l'entreprise sur son environnement tout en favorisant le partage des savoir-faire, La maîtrise concertée de l'information, La mobilisation des salariés en s'appuyant sur l'animation de réseaux internes et externes, La sécurisation de l'actif informationnel de l'entreprise.

Il est donc clair que l'objectif principal de l'IE est la protection de l'information qui constitue de nos jours, la principale préoccupation du management des entreprises.

### 3.3.1 Les différents modèles d'un système de l'IE

Le domaine de l'IE est constitué de trois (3) axes principaux : la collecte systématique de l'information, le traitement de l'information et la protection du patrimoine informationnel.

Son objet est la production de la connaissance à vocation opérationnelle, ce qui signifie que le traitement informatisé des données ne suffit pas. C'est pour cela, que l'entreprise est tenue d'avoir des compétences capables d'interpréter et d'analyser les informations. En parallèle, les Etats mettent en place des dispositifs informationnels ayant pour objectif d'aider les entreprises à faire face aux mutations de leurs environnements. A ce titre, plusieurs modèles d'IE existent dans le monde et qui se distinguent plus dans leur caractère "institutionnel" que dans leurs objectifs.

En effet, par le système d'IE, les Etats ont les mêmes objectifs à savoir la protection de leur économie et l'apport d'aide à leurs entreprises en leur fournissant des outils de management stratégique mais qui diffèrent dans le cadre institutionnel de mise en place d'un système d'IE. On cite à cet effet l'exemple :

**Français** : Les réseaux de collecte d'informations sont institutionnels. Il repose sur la présence diplomatique de la France dans différents pays du monde et comprend donc des sous-systèmes : gouvernements et grandes entreprises.

**États-Unis** : le réseau de collecte d'informations se caractérise par des dispositifs IE dispersés dans diverses bases de données, telles que des documents publics ou privés accessibles au public et des documents de grandes entreprises. Aux États-Unis, les entreprises

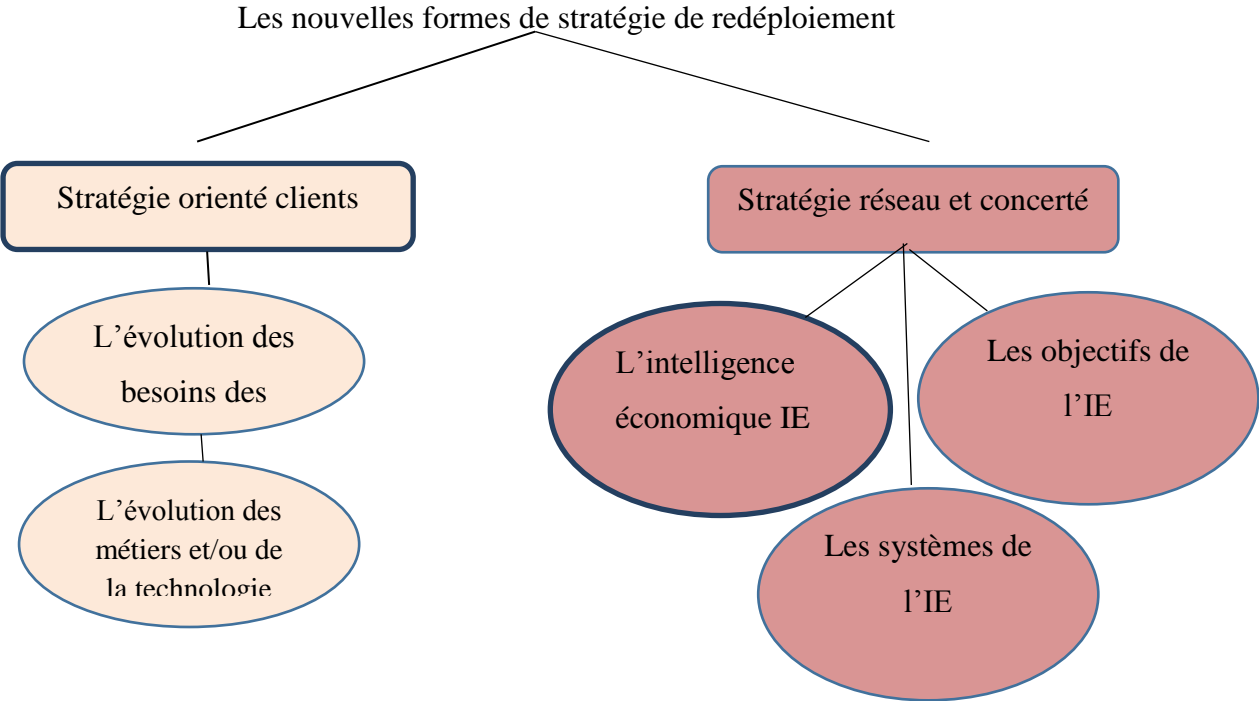
# Chapitre II Le redéploiement stratégique et l'apport du contrôle de gestion

bénéficient même de l'existence d'un marché pour les professionnels de l'information chargés de fournir des services d'IC. Car il existe aussi des institutions qui produisent et diffusent des informations techniques et commerciales.

**Japon** : Le réseau de collecte d'informations repose sur l'action conjointe d'agences gouvernementales, du ministère japonais du Commerce et de l'Industrie, de l'Organisation japonaise du commerce extérieur, des banques, des agences de publicité et des grandes industries. Il se caractérise par de fortes synergies entre l'État, les entreprises publiques et privées et les universités. Le gouvernement japonais considère l'information comme une ressource collective. L'Etat Japonais considère l'information comme une ressource collective et à ce titre, les entreprises investissent environ 1,5% du chiffre d'affaires dans les dépenses d'IE.

**Allemand** : En Allemagne, les flux d'informations convergent dans un centre, vu comme un réseau de décideurs, où convergent les banques, les grands groupes industriels et les compagnies d'assurance. Il n'y a que quelques dizaines de personnes dans ce centre. Ainsi, en Allemagne, capital bancaire et capital industriel se pénètrent, créant des synergies de décision entre les banques et les grands groupes industriels.

Figure 4: Les nouvelles formes de stratégie de redéploiement



Source : fait par nous même

### 3.4 La conduite du changement

Les changements de l'environnement imposent aux entreprises de se redéployer. Pendant longtemps, les entreprises adoptent des stratégies visant à affronter les concurrents ou à les attaquer. Aujourd'hui, les stratégies sont beaucoup plus orientées vers l'attrait des clients et vers des stratégies d'alliances ou de coopération.<sup>43</sup>

#### 3.4.1 La définition du changement

Le changement peut se traduire en termes de développement des activités (fusion/acquisition), de réorientation des activités (réorganisation, privatisation et reengineering), ou d'adaptation de la structure (relocalisation, restructuration, redimensionnement).<sup>44</sup>

#### 3.4.2 Les étapes de la conduite de changement

Conduire le changement c'est anticiper, préparer, provoquer, initier, s'adapter, accompagner et évaluer. Pour mener à bien l'ensemble de ces actions, il est nécessaire de suivre quelques principes élémentaires.

- ✓ **Analyser la situation du départ** : Dresser l'état des lieux (points fort, points faibles), prendre en compte toutes les dimensions de la situation technique, économique, psycho-sociologue et culturelle.
- ✓ **Adopter une vision stratégique** : Expliciter les stratégies générales et opérationnelles de l'entreprise en interne et externe, expliciter les stratégies d'acteur, avoir une vision globale de la stratégie et garder la maîtrise mentale de l'action.
- ✓ **Prendre appui sur les facteurs de changement** : Annoncer les orientations stratégiques et les axes politiques, informer et former le personnel et changer le cadre, les règles, les noms, les outils et les personnes.
- ✓ **Accepter la complexité, l'incertitude, le risque** : Prendre le risque, calculer les risques et s'avoir s'entourer.
- ✓ **Programmer le changement** : Définir les objectifs, établir un plan d'action et inscrire ces programmes dans une stratégie.

---

<sup>43</sup>DADIOU C, « le redéploiement stratégique de l'entreprise », Les Edition d'Organisation, Paris, 1990.

<sup>44</sup>RAYNAL S, « Le management par projet : Approche Stratégique du Changement », 3eme Ed d'Organisation

- ✓ **Analyser** : Adopter les méthodes et outils de la conduite de projet, éclaircir le processus de décision, donner aux pilotes une information rapide et pertinente et évaluer et réagir rapidement.

### Conclusion au chapitre II

Le redéploiement est une stratégie qui s'adapte aux entreprises qui connaissent des difficultés au niveau de l'obsolescence de leur activité et de leur gamme de produits, il consiste donc pour l'entreprise soit à se recentrer sur les activités pour lesquelles elle dispose d'avantages distinctifs, soit à viser d'autres domaines d'activité ou d'autres pays, c'est à dire l'internationalisation des activités. Que ce soit un mode de croissance interne ou externe, l'entreprise aura à moderniser l'organisation de ses structures et de ses formes de gestion et de production.

Il est devenu clair, qu'un projet de redéploiement, qu'il s'agissent de fusion, d'acquisition, de restructuration, de relocalisation ou encore d'une privatisation, constitue un enjeu majeur de la vie d'une organisation, quand ils n'en conditionnent pas purement et simplement la survie.

Malgré la diversité des définitions de ce concept de redéploiement, nous trouvons quelles sont d'accord sur certains éléments important qui sont : Les systèmes et les objectifs et, pour certaines définitions s'ajoute activité dynamique et action comme des éléments, qui ne peuvent pas être négligés lors de son élaboration.

Enfin, le terme de redéploiement nous plait, en ce qu'il évoque une dynamique de vie face aux mutations constantes de l'environnement, et permet l'amélioration des performances économiques des entreprises : productivité, compétitivité, efficacité, rentabilité et croissance.

## Chapitre III

# **Présentation et étude, analyse de cas SONELGAZ**

---

## Introduction au chapitre III

Dans la suite logique de notre étude, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents, en prenant comme exemple la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz « **SONELGAZ** », où nous avons effectué notre stage pratique.

La SONELGAZ est l'une des plus grandes entreprises publiques en Algérie et où la performance devient primordiale, pour survivre dans l'environnement économique actuel, de plus complexe.

Ce chapitre sera composé de deux sections. Dans la première, nous allons présenter l'entreprise d'une manière générale. Dans la deuxième section, nous allons procéder à une analyse générale de la structure de l'entreprise à partir des ratios et plus particulièrement à l'analyse des indicateurs de performance et de rentabilité de la « SONELGAZ » qui porte sur trois exercices (2014,2015,2016) et ce, pour nous permettre à la fin de présenter quelques suggestions que nous jugerons utiles.

### Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette première section a pour objet de présenter la direction de distribution d'énergie électrique «SONALGAZ » de Tizi-Ouzou, et plus particulièrement la division de finance et comptabilité<sup>45</sup>.

#### 1.1 Historique et organisation de la SONELGAZ

On s'intéresse d'abord à la connaissance de l'évolution historique de SONELGAZ :

##### 1.1.1 Historique

En 1947 est créé l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étape dans son développement.

En1969, Ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et gaz d'Algérie et création de la Société Nationale d'Electricité et Gaz(SONELGAZ).Ce texte

---

<sup>45</sup>Division finance et comptabilité de la SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou.

s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1996, voir même avant.

Pour que «SONELGAZ» puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large (monopole dans la production, la distribution et l'exportation de l'électricité et du gaz).

En 1983, Restructuration de SONELGAZ : SONELGAZ s'est dotée de structures de réalisation appropriée, intégrée dans l'entreprise. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ, jusqu'à finir par être transformées en entreprises autonomes.

Ainsi, SONELGAZ connût une première restructuration en 1983. Celle-ci donna naissance à 05 entreprises de travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

-**KAHRIF** pour l'électrification ;

-**KAHRAKIB** pour les infrastructures et installations électriques ;

-**INEGRA** pour le génie civil ;

-**ETTERKIB** pour le montage industriel ;

-**KANAGAZ** pour la réalisation des réseaux à gaz ;

- **Et AMC** pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

En 1991, Nouveau statut de SONELGAZ (EPIC) : SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la SONELGAZ en EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial).

En 1995, Le décret exécutif n°95-280 du 17 Septembre 1995 confirme la nature juridique de l'entreprise en tant qu' «EPIC». Elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'énergie, et dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

En 1998 : Création des filiales périphériques : La décision d'ériger certaines activités intégrées au sein de SONELGAZ en filiales est une alternative dictée par le contexte économique de l'époque, fondé sur de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence.

S'adapter à ce nouvel environnement, implique le recentrage autour de ses métiers de base et la restructuration de ses activités annexes, ce qui a mené à la constitution de nouvelles entreprises, juridiquement autonomes par rapport à SONELGAZ, en charge des domaines d'activités périphériques.

Le 01 janvier 1998, 09 filiales ont vu le jour. Il s'agit de :

- 01 filiale en charge de la maintenance des équipements industriels (MEI) ;
- 03 filiales en charge de la réparation des transformateurs «TRANSFO» (centre, est, ouest) ;
- 04 filiales en charge de la maintenance et prestations de véhicule «MPV» (Alger, Constantine, Oran, Ouargla) ;
- 01 filiale en charge des travaux d'imprimerie (SATINFO).

JUIN 2002 : Ouverture des activités de production d'électricité et de distribution de l'électricité et du gaz :Le décret présidentiel n°02-195 du 01 juin 2002 a transformé l'«EPIC SONELGAZ» en " Holding" de sociétés par actions dénommé : (SONELGAZ.SPA) qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de distribution et de transport de l'électricité et du gaz.

La loi n°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation stipule dans son article 165 que : «L'Etat est, et demeurera, l'actionnaire majoritaire de SONELGAZ .spa».

Cette loi, consacre la démonopolisation de la production de l'électricité et la distribution du gaz par canalisation ; sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel. Désormais, le secteur de l'électricité et du gaz est ouvert à la concurrence.

En 2011, Amendement des statuts de SONELGAZ : Les statuts de SONELGAZ adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des ministres le Lundi 02 Mai 2011, et deviennent de ce fait en conformité avec le dispositif de la loi n°02 /01 du 05 Février 2002, relative à l'électricité et de la distribution du gaz par canalisation.

Désormais, SONELGAZ-SPA est organisée en «société holding» sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination «SONELGAZ».

Par ailleurs, la société holding et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé : Groupe SONELGAZ.

Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille d'actions constituant le capital social de ses filiales et qui constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter l'opération de pilotage des filiales.

## **1.2 L'organisation du groupe «SONELGAZ» et ses activités**

La SONELGAZ vit depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de SONELGAZ s'est achevée avec la création de la société holding. «SONELGAZ» est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 05 sociétés en participation.

### **1.2.1 L'organisation générale du groupe**

Pour une gestion performante, le groupe est doté d'un :

#### **1.2.1.1 Comité exécutif**

Il est Chargé Stratégiques et des politiques générales relatives aux C'est l'organe supérieur d'aide à la décision et au pilotage. Présidé par le PDG du groupe SONELGAZ, il est composé de cadres dirigeants responsables de fonctionnaires stratégiques au niveau de la direction générale du groupe ainsi que les administrateurs délégués chargés des pôles métiers de base, travaux et métiers périphériques.

Le comité exécutif se réunit tous les 15 jours pour procéder entre autre :

- A l'examen et à l'adoption des orientations

Fonctionnement des activités exercées par la direction générale, direction exécutive de la maison mère et applicable aux sociétés filiales.

- A l'adoption des budgets, des bilans (moyen et court terme) des directions générales et

Exécutive de SONELGAZ.

- A l'examen des dossiers avant leur présentation au conseil d'administration et/ou à l'assemblée Générale de SONELGAZ.

**1.2.1.2 L'assemblée générale**

Elle est composée de représentants de l'Etat, à savoir :

- Le ministre chargé de l'énergie ;
- Le ministre chargé des finances ;
- Le ministre chargé des participations de l'Etat ;
- Le représentant de la présidence de la république ;
- Le responsable de l'institution chargée de planification.

Présidée par le ministre chargé de l'énergie, l'assemblée générale se réunit une fois par an au mois, pour statuer entre autre sur :

- Les programmes généraux d'activité ;
- Les rapports des commissaires aux comptes ;
- Le bilan social et comptes résultats ;
- L'ouverture, l'augmentation et la réduction du capital social ;
- Le PDG de SONELGAZ assiste aux travaux de l'assemblée.

**1.2.1.3 Le conseil d'administration**

Est composé des membres suivants :

- Les représentants des ministères suivants : l'énergie, finances, commerce, participations de l'Etat ;
- Collectivités locales, l'environnement ;
- Deux représentants des travailleurs ;
- PDG de SONELGAZ ;
- PDG des filiales production, transport et distribution : GAZ et ELECTRICITE.

Le conseil se réunit sous la présidence du PDG de SONELGAZ 04 fois par an, pour examiner et approuver entre autre :

- Le budget, les projets de bilan social et des comptes résultats ;
- Les concours bancaires et finances ;
- La rémunération des cadres dirigeants.

#### **1.2.1.4 Le comité d'audit**

C'est une instance indépendante qui a pour mission principale de se prononcer sur la qualité de la gestion de SONELGAZ, indépendamment de l'avis du PDG du groupe. Sa création traduit la volonté d'être un groupe transparent dans ses processus de gestion.

Composé de 04 membres nommés par le conseil d'administration. Il s'assure de la pertinence des méthodes comptables adoptées et examine les budgets ainsi que le plan d'audit interne du groupe.

#### **1.2.1.5 Comité de coordination groupe**

Il est dédié à la coordination générale des activités assurées par l'ensemble des filiales du groupe. Il tient au moins 01 réunion par trimestre pour traiter les tableaux de bord trimestriels ainsi que, des grandes orientations budgétaires et d'investissements.

### **1.2.2 Les filiales et les sociétés de SONELGAZ**

Parmi ces filiales on trouve :

#### **1.2.2.1 SOCIETE HOLDING SONELGAZ**

Les missions principales de cette dernière sont orientées essentiellement vers :

- L'élaboration de la stratégie et le pilotage du groupe ;
- L'exercice du contrôle des filiales ;
- L'élaboration de la mise en œuvre de la politique financière.

#### **1.2.2.2 Filiales métiers de base**

Durant ces dernières années, les métiers de base de SONELGAZ ont été érigés en filiales. Au nombre de huit, ces dernières activent dans les domaines suivants :

- La production de l'électricité (SPE) ;
- La gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE) ;
- La gestion du système production/transport de l'électricité (OS) ;
- La gestion du réseau du transport du gaz (GRTG) ;
- La distribution de l'électricité et du gaz «04 sociétés» : Société de distribution Est (SDE) ; Société de distribution Alger (SDA) ; Société de distribution Centre (SDC) ; Société de distribution Ouest (SDO).

### **1.2.2.3 Filiales travaux**

Spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétique. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec les activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ, et elles ont fini par se transformer en entreprises autonomes : ETTERKIB ; INERGA ; CEEG ; KANAGAZ ; KAHRIF ; KAHRAKIB .

### **1.2.2.4 Filiale périphérique**

Afin d'avoir une meilleure maîtrise de ses métiers de base, SONELGAZ a externalisé ses activités Périphériques et les a confié à des filiales dont elle détient entièrement le capital. Elles activent notamment, dans la maintenance d'équipements énergétiques, le transport et la manutention, la distribution de matériels électriques et gaziers, la recherche et le développement, la formation ainsi que la réalisation de tout travaux liés à l'édition, la prestation et maintenance véhicules, et d'autres activités diverses : TRANSMEX ; SMT ; CREDEC ; CAMEG ; ELIT ; IFEG ; HMP ; SKMK ; SATINFO ; MEI ; SPAS ; SOPIEG FOSC ; Rouïba Eclairage ; AETEC ; MPV.

### **1.2.2.5 Société en participation**

La participation de SONELGAZ dans diverses sociétés mixtes constitue un élément majeur dans sa stratégie de diversification et de partenariat. Ainsi elle s'est investie dans des domaines clés à haute valeur technologique tels que la télécommunication ou la maintenance de turbines à gaz. Le but recherché est :

- Intégrer la technologie et le savoir-faire ;

- Introduire l'expertise managériale dans les domaines de la gestion ;
- Réaliser ses investissements grâce à l'apport de capitaux ;
- Acquérir de nouveaux marchés nationaux voir régionaux.

Les sociétés sont les suivantes : AEC (Algerian Energy Company) ; AETC (Algerian Energy Telecom Company) ; NEAL (New Energy Algerian Company) ; ALGESCO (Algerian Engineering Service Company) ; SKD (Sharikat Kahraba Koudiat Edderaouch) ; SKS (Sharikat Kahraba Skikda).

### 1.2.3 Les activités de l'entreprise

SONELGAZ est composée de 03 branches d'activités :

#### 1.2.3.1 Activité de production

La nature non stockable de l'électricité, impose à l'entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production, qui consiste à transformer l'énergie calorifique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique, jusqu'à sa mise en disposition au consommateur final.

#### 1.2.3.2 Activité de transport

On distingue deux activités :

- **Transport électricité** : le transport est réalisé à partir des lignes hautes tensions (60KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution).
- **Transport gaz** : il se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques.

#### 1.2.3.3 Activité de distribution

On trouve deux types de distribution à la SONELGAZ:

- **DISTRIBUTION ELECTRICITE** :

Elle se fait par lignes et câbles de moyenne et basse tensions. Elle consiste à alimenter des petits clients et les abonnés domestiques.

➤ **DISTRIBUTION GAZ :**

Elle assure la satisfaction de 03 grandes catégories de clients : les Clients industriels, les ménages et les artisans (alimentés par des réseaux bas pressions).

L'exercice 2005 a connu l'accélération du rythme de restructuration de la distribution par la création de quatre Directions Générales autonomes en vue de leur filialisation en 2006.

La Société de Distribution Centre est l'une des 04 filiales assurant le métier de distribution de l'électricité et du gaz au côté de : Société de Distribution Alger, Société de Distribution Ouest et Société de Distribution Est.

### **1.3 Présentation de La société de distribution d'électricité et du gaz centre (SDC)**

Elle est composée de 13 directions de Distribution couvrant les territoires des 12 wilayas :BLIDA , BOUIRA , MEDEA , TIZI-OUZOU , DJELFA , OUARGLA Urbain , OUARGLA Rural , BISKRA , EL-OUED , LAGHOUAT , Ghardaïa , ILLIZI , et TAMANRASSET .

NB : (voir annexe 01)

#### **1.3.1 Historique de création**

La création de la SDC (Société de Distribution Centre) est liée à la mise en application de la loi 02 /01 du 05 Février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

Les changements économiques induits par cette loi ont permis le passage de SONELGAZ en un holding de sociétés exerçant différents métiers.

S'inscrivant dans le processus de filialisation enclenchée par SONELGAZ, la filiale SDC est créée en Janvier 2006 sous forme de société par action, dont le siège social est situé à BLIDA.

Avril 2009 marque la dernière étape dans le processus de parachèvements de la restructuration qui a été la refonte du logo et le changement de la dénomination de la société devenue «SDC».

### 1.3.2 Réseau de distribution

Elle dispose d'un réseau de distribution d'une consistance de :

➤ **Pour l'électricité :**

28 542 Km en Haute Tension.

31 115 Km en Basse Tension.

➤ **Pour le gaz :**

11 699 Km en Moyenne Pression.

-La SDC gère un portefeuille client à fin 2010, de :

➤ **Pour l'électricité**

14 645 42 clients Basse Tension.

11 945 clients Moyenne Tension.

26 clients Haute Tension.

➤ **Pour le gaz**

571 644 clients Basse Pression.

771 clients Moyenne Pression.

36 clients Haute Pression.

### 1.3.3 Présentations de la direction de distribution TIZI-OUZOU

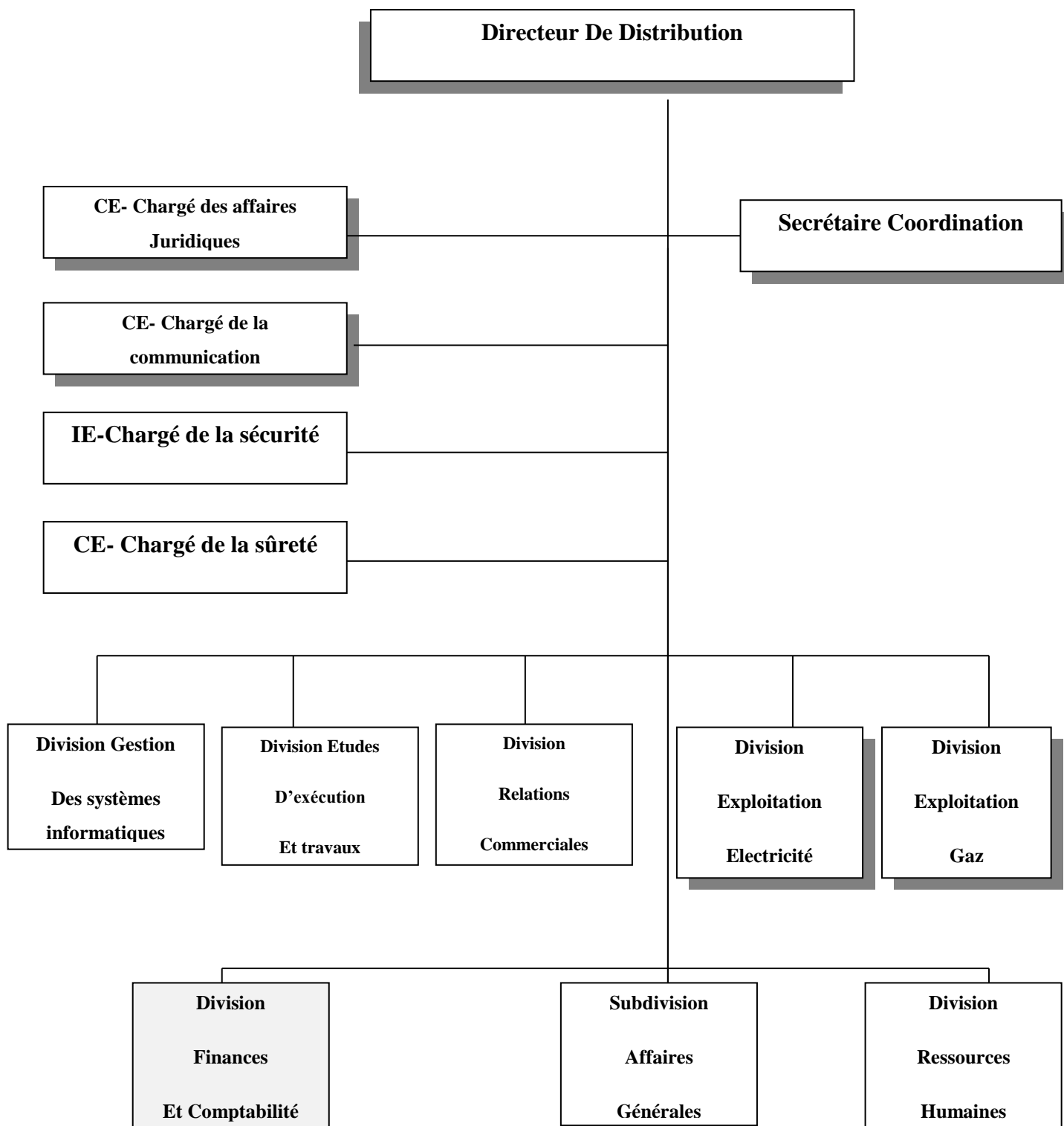
La SONELGAZ s'est organisée de telle sorte qu'elle doit répondre au mieux aux besoins de sa clientèle. Pour cela dans chaque wilaya il y'a une direction de distribution.

Concernant la direction de distribution TIZI-OUZOU (objet du mémoire), il y'a lieu de retenir ce qui suit :

- ✓ Nombre de communes : 67 ;

- ✓ Nombre d'agences commerciales : 12 ( Tizi-Ouzou , Draa-El -Meziane , Draa-Ben-Kheda , Béni-Douala , Azazga , Boghni , Ouadhias , Larbâa-Nath-Irathen , Ain-El-Hammame , Ouaguenoune , Tizirt , Bouzeguène) .

Figure 5 : Organigramme de la SONELGAZ



Source : division finance et comptabilité de la SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou

## Section 2 : L'application des outils du contrôle de gestion au sein de la SONELGAZ

Dans le but d'identifier les pratiques de contrôle de l'ensemble des activités par l'entreprise SONELGAZ, Nous avons mené une étude détaillée de ses documents de gestion, (voir aussi annexe 2,3et4)

Dans cette présente section, nous allons montrer l'importance du contrôle de gestion au sein de la SONELGAZ, les outils utilisés à la fixation des objectifs, ainsi que la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, tableau de bord, etc. Mise en œuvre par le service contrôle de gestion.

### 2.1 Comptabilité analytique au sein de la SONELGAZ

La comptabilité générale qui est la comptabilité de l'entreprise sert à fournir les charges et les produits qui sont les données principales de la comptabilité analytique,

Au niveau de la SONELGAZ les unités d'œuvres, dénommées les charges communes, qui sont les clés de répartition des charges indirectes sont déterminées selon la nature des charges.

Afin de bien comprendre le système de calcul du coût de revient, nous avons tenté de présenter le tableau de répartition des charges par SONELGAZ.

**Tableau 3: Le cout de revient des produits « Electricité et Gaz » en (DA) (année 2019)**

DESIGNATION	Electricité	Gaz	Total
CHARGES DIRECTES	6 534 853 609,10	1 244 734 020,78	7 779 587 629,8
CHARGES INDERECTES	1 355 853 540,38	258 257 817,22	1 614 111 357,6
TOTAL DES CHARGES PAR TYPE D'ENERGIE	7 890 707 149,48	1 502 991 838,00	8 041 698 987,4
QUANTITES VENDUES EN (GWh/GTh)	1 420,50	2 625,35	4 045,85
COUT DE REVIENT DU « kWh » /Th (DA)	5,55	0,57	6,12
PRIX DE VENTE DU « kwh » / Th (DA)	3,675	0,318	3 ,993

Source : Documents élaboré par la SONELGAZ.

➤ **Le totale des charges en suite d'équation suivante :**

$$\text{Total Des Charges} = \text{Charges Directes} + \text{Charges Indirectes}$$

Sachant que :

- Charges Directes = 7 779 587 629,8 DA
- Charges Indirectes = 1 614 111 357,6 DA
- Totales des charges par type d'énergie = 7 890 707 149,48 DA

➤ **Le cout de revient global est calculé en suivant l'équation suivante :**

$$\text{Cout de revient} = \text{Total des charges} / \text{les quantités transporté}$$

- Cout de revient = 7 890 707 149,48 / 4 045,85
- Cout de revient = 6,12 Kwh /Th (DA)

➤ **Le résultat analytique :**

Le résultat analytique est la différence entre le chiffre d'affaire et le cout de revient

$$\text{Résultat analytique} = \text{Chiffre d'affaires (prix de vente)} - \text{Cout de revient des produits vendus}$$

Sachant que :

- Total des prix de vente = 3,993 Kwh / Th (DA)
- Total des couts de revient vendus = 6,12 Kwh / Th (DA)

Donc :

- Résultat analytique = -2,127 Kwh/Th (DA) (Résultat est négatif)

✓ **Interprétation**

Cette différence est négatif parce que l'entreprise SONELGAZ a réalisé une marge défavorable, le cout de revient de l'électricité et de gaz est plus important que les prix de ventes

pratiqués. L'exercice négatif donc c'est une entreprise déficitaire elle a un déficit qui impacte négativement la réserve et la valeur de l'entreprise.

## 2.2 Le contrôle budgétaire :

**Tableau 4 : Le bilan mensuel l'année 2019 en Montant en milliers de DA**

DESIGNATION	Prév .Ann (PA)	Prév. Mens (PM)	Réal .Mens (RM)	RM/PM %	Réal. Cumul(RC)	RC/PA %
Achat d'énergie électricité et gaz	423 844	35 300	17 650	50 %	132 999	31%
Achats consommés et services extérieurs	18 44570	156 200	64 780	41%	560 918	30%
Charges du personnel	4 135 005	344 500	223 925	65%	1584 925	38%
Impôts et taxes	268 336	22 300	19 693	88%	99 304	37%
Autre charges opérationnels	0	0	0	/	0	/
Dotations aux amortissements et provisions	3 924 597	325 000	325 000	100%	2 303050	59%
Charges financiers	0	0	0	/	0	/
<b>TOTAL</b>	<b>10 596 352</b>	<b>883 300</b>	<b>651 048</b>	<b>74%</b>	<b>4 681 196</b>	<b>196%</b>

Source : Documents interne de l'entreprise

### ➤ Analyse des écarts des charges d'exploitation

<b>Ecart = Réalisation – Prévision</b>
--

- Ecart = 651 048 – 10 596 352
- Ecart = - 9 945 304 Résultat négatif (défavorable)

**Le taux de réalisation = (les réalisations / les prévisions) \*100**

- Le taux de réalisation = (651 048 / 883 300)\*100
- Le taux de réalisation = 74%

**Le taux d'écart = le taux de réalisation -100%**

- Le taux d'écart = 74% - 1
- Le taux d'écart = -26%

✓ **Interprétation :**

Ce taux mesure la fréquence de résiliation à la prévision dans une année donnée par rapport aux prévisions du début de l'année.

On remarque d'après le tableau que tous les écarts sont négatifs, on constate aussi que le résultat est favorable d'après le taux de réalisation qui est 74%.

### 2.3 L'analyse de Chiffre d'affaire global

Nous allons évoluer le chiffre d'affaire global de la SONELGAZ « ventes d'énergie et prestations fournies » pour les années (2017, 2018, 2019).

**Tableau 5:L'évolution du chiffre d'affaires global (en DA)**

DESIGNATION	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire (HT)	7 335 190 157 ,29	6 374 806 981 ,76	5 605 344 248 ,00
Evolution	960 381 175 ,53	769 462 733 ,76	/
Taux d'évolution	15%	14%	

**Source :** Calculé à partir des documents interne à SONELGAZ

- Evolution est calculée en suite de l'équation suivante

$$\text{Evolution} = \text{CA (N-1)} - \text{CA (N)}$$

- Taux d'évolution est calculé en suite de l'équation suivante

$$\text{Taux d'évolution} = \frac{\text{CA (N-1)} - \text{CA (N)}}{\text{CA (N)}} * 100$$

✓ **Interprétation**

A partir du tableau, nous constatons que le chiffre d'affaire a marqué une progression constatée concerne les ventes des deux énergies ainsi que les produits de prestations fournies par l'entreprise. Ceci est dû à l'augmentation des tarifs en 2019, et à la nouvelle clientèle.

L'entreprise SONELGAZ doit souvent améliorer sa productivité et chercher les nouvelles sources de revenus pour réaliser un chiffre d'affaire progressif et plus important.

➤ **L'ANALYSE DES Résultat**

**Tableau 6 : l'évolution des comptes des résultats (TCR) (années 2019 et 2018) unité : DA**

LIBELLE	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes (CA)		7 335 190 157 ,29	6 374 806 981 ,76
Prestations fournies production énergie et matériel		0,00	0,00
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	0,00
Production de l'exercice (01)		7 335 362 225 ,16	6 374 806 981 ,76
Achats consommés		-58 453 004 ,31	-55 798 739 ,78
Services extérieures et autres consommations		-531 703 196 ,41	-546 111 239 ,75
Consommation de l'exercice (02)		-6 592 152 558 ,87	-6 414 399 422 ,00
Valeur Ajoutée D'exploitation (1-2)		743 209 666 ,29	-39 592 440 ,24
Charges de personnel		-1 282 054 853 ,51	-1 075 001 813 ,56
Impôts, taxes et versements assimilés		-134 825 113 ,46	-131 234 443 ,79
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		673 670 300 ,68	-1 245 828 697 ,59
Autres produits opérationnels		163 402 174 ,43	134 584 984 ,84

Autres charges opérationnelles		-5 541 096 ,21	-362 500, 00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-1 403 283 617 ,68	-1 111 358 999 ,42
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 996 703 ,00	102 218 130 ,41
RESULTAT OPERATIONNEL		-2 072 882 838 ,43	-2 310 144 636 ,86
Produits financiers		15 500 897 ,86	0,00
Charges financiers		-19,21	-3 418 755 ,31
Prestations reçus frais financiers		-10 267 504 ,96	-35 683 109 ,87
RESULTAT FINANCIER		5 233 373 ,69	-39 101 865 ,18
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (4+5)		-2 067 649 464 ,74	-2 394 246 502 ,04
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 516 262 000 ,45	6 611 610 097 ,01
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-9 583 911 465 ,19	-8 960 856 599 ,05
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRE		-2 067 649 464 ,74	-2 349 246 502 ,04
Eléments extraordinaires (produits)		701 698 ,48	666 146 ,01
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	-112 806 ,63
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-155 085 002 ,81	-188 844 215 ,72
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-2 066 947 766 ,26	-2 348 693 162 ,66

Sources : Documents interne de l'entreprise

✓ **Interprétation**

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons voir que SONELGAZ a eu une performance nette négative pour l'année, c'est donc une entreprise déficitaire et son déficit affecte négativement les réserves et la valeur de l'entreprise.

❖ **Chiffre d'affaires / produits de ventes de l'électricité et du gaz****Tableau 7 : l'évolution de chiffre d'affaire et des produits de ventes de l'électricité et du gaz**

Désignation	2020	2019	2018
VENTES ELECTRICITE	5 990 631 096, 59	5 339 961 527, 06	4 809 852 833, 55
EVOLUTION	630 669 559, 53	530 108 693, 49	/
TAUX D'EVOLUTION	12%	11%	/
VENTE GAZ	1 101 867 343 ,25	840 180 731, 32	699 095 340, 38
EVOLUTION	261 686 611, 93	141 085 990, 94	/
TAUX D'EVOLUTION	31%	20%	/
TOTAL VENTE	7 072 498 ,84	6 180 142 258, 38	5 508 948 173, 95
EVOLUTION	892 356 171, 46	671 194 084, 43	/
TAUX D'EVOLUTION	14%	12%	/

Sources : documents interne de l'entreprise de la SONELGAZ

◆ **Chiffre d'affaire des produits prestation fournies****Tableau 8 : L'évolution Chiffre d'affaire des produits prestation fournies**

DESIGNATION	2020	2019	2018
PRESTATION FOURNIES	262 691 727 ,45	128 710 023 ,38	96 396 074, 39
EVOLUTION	133 981 704, 07	32 313 948, 99	/
TAUX EVOLUTION	104%	34%	/

Sources : documents interne de l'entreprise de la SONELGAZ

◆ **Impact financiers des pertes des énergies**

- Vente d'électricité = 5 970 631 096, 56 DA
- Perte d'électricité 14 ,09% = 841 261 920 ,45 DA

✓ **Interprétation**

Les pertes d'énergie non facturées pour l'exercice 2019 sont de l'ordre de (14,09%) pour l'électricité. En valeur la perte estimée à « 841 261 920, 45 DA » l'équivalant de 72% de la masse salariale de l'entreprise pour l'année 2019, les causes de ces pertes sont techniques et de gestion (la fraude).

◆ **La valeur ajoutée**

**Tableau 9: La répartition de la valeur ajoutée**

DESIGNATION	2020	2019	2018
CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE	7 335 362 225 ,16	6 374 806 981 ,76	5 605 344 248 ,34
LA VALEUR ajoutée	743 209 666,3	-39 592 440 ,24	-55 111 267 ,96
Ratio : Valeur ajoutée / CA	10%	-1%	-1%

Source : Documents interne de l'entreprise

✓ **Interprétation**

Le chiffre d'affaire qui est de 7 335 362 225, 16 DA, nous permis de réaliser une valeur ajoutée positive De 743 209 666 DA représentant 10% du CA par contre -1% entre 2019 ET 2018.

Cependant cette valeur ajoutée s'avère insuffisante pour couvrir l'intégralité totale des produits ce qui explique le résultat négatif.

### **Section 3 : le lien entre contrôle de gestion et la stratégie au sein de la SONELGAZ**

Le contrôle de gestion est souvent indispensable dans une entreprise pour améliorer ses performances en raison de l'utilisation de ces différents outils pour aider l'entreprise à prendre des décisions pour atteindre ces objectifs affichés. Après cela, il faut déduire l'apport du contrôle de gestion dans le redéploiement stratégique de la SONELGAZ.

#### **3.1 Les principaux facteurs de contrôle sur la stratégie de l'entreprise SONELGAZ**

C'est à travers les différents outils du contrôle de gestion (tableau de bord, comptabilité analytique, contrôle budgétaire, etc.) que l'entreprise analyse les facteurs de la performance futur de la SONELGAZ.

Nous allons analyser la performance globale de la SONELGAZ à travers quatre facteurs en démontrant l'impact de la relation contrôle de gestion et gouvernance de l'entreprise sur ces facteurs.

##### **3.1.1 Facteur financier**

La SONELGAZ étant une société de l'électricité et du gaz reste très attentif à la rentabilité de ces divers activités de la production, la distribution et la commercialisation d'électricité et de l'achat, le transport, la distribution et la commercialisation de gaz naturel raison pour la quels la SONELGAZ fait des études sur la rentabilité et la performance de ses activité pour l'aide à la prise des décisions.

Améliorer les performances financières de la SONELGAZ est un objectif permanent (croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité, augmentation des marges, etc.), puisque elle est considéré le premier producteur et fournisseur d'électricité et le premier distributeur de gaz en Algérie.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est constitué du montant total des ventes facturées sur une période donnée. C'est un indicateur clé de la performance financière et commerciale. La SONELGAZ a connu une croissance en matière de chiffre d'affaire global «ventes d'énergies et prestations fournis» en 2019 ; cette progression est due à l'augmentation des tarifs en 2019, et à la nouvelle clientèle.

Pour que la SONELGAZ atteigne ses objectifs de volume de vente et de chiffre d'affaires et garde sa situation en croissance, elle est sensée de s'approvisionner davantage d'une application des outils de contrôle de gestion afin d'améliorer sa stratégie.

Le résultat net est l'un des indicateurs primordiaux de la santé financière de la SONELGAZ, puisqu'il mesure la richesse qu'elle a créée. La SONELGAZ a enregistré un résultat négatif, pour cela, elle doit s'assurer l'utilisation des outils de contrôle de gestion, qui lui permettront de croître ses bénéfices, et donc garantir une bonne santé financière.

La SONELGAZ a réalisé une valeur ajoutée positive représentant 10% du CA en 2019, Cependant s'avère insuffisante pour couvrir l'intégralité des charges d'exploitation, ce qui explique le résultat négatif.

L'ensemble des outils de contrôle de gestion ont pour but de rendre la SONELGAZ plus rentable à travers une meilleure prise de décision et améliorer sa situation.

### **3.1.2 Facteur client**

La SONELGAZ mis à sa disposition les outils de contrôle de gestion afin de rendre ses clients satisfaits et préserver sa performance. De ce fait, il est nécessaire qu'elle dispose d'une analyse de l'axe client, qu'elle lui permet d'adopter de nouvelle clientèle.

La croissance de SONELGAZ passe par la satisfaction de ses clients, le développement de ses ventes et sa fiabilité dans les produits électriques et gaziers.

La SONELGAZ doit effectuer une analyse profond de sa situation dans le cadre de la mise en place des modifications, de développer certaines catégories de service permettent aux instances décisionnelles de mieux décidé pour booster la performance.

A cette fin, la société a pour objectif de :

- Améliorer la satisfaction client ;
- Attirer de nouveaux clients.

### **3.1.3 Facteur de processus interne**

Cet Axe est déterminant dans la mesure de la performance globale de la SONELGAZ.

C'est dans ce sens que la SONELGAZ à travers les outils de contrôle de gestion comme le contrôle budgétaire déterminé l'atteinte des objectifs fixée tout en mettant l'accent sur les causes des écarts entre les réalisations et les prévisions.

La détermination de ces écarts est une source de réflexions pour les preneurs de décisions concernant le développement de mise en place de nouveaux tarifs, etc.

L'innovation est à l'évidence un processus déterminant l'importance accordée à la recherche. La qualité du service est également une des composantes essentielles de la satisfaction du client (accueil du client, délai pour résoudre son problème, etc.).

L'analyse de cet axe rendre l'entreprise plus réactive; amélioration de la chaîne logistique ; innovation (Recherche et développement).

### **3.1.4 Facteur apprentissages organisationnels**

L'apprentissage organisationnel concerne les infrastructures que la SONELGAZ doit mettre en place pour améliorer la performance globale et générer la croissance à long terme. Ces composantes essentielles sont : la formation, la technologie et les ressources humaines.

#### **3.1.4.1 La formation**

La formation est considérée comme un pilier de la gestion de ressources humaines, représente non seulement un facteur de motivation, mais aussi un outil de fidélisation du personnel de plus sollicité par les entreprises.

#### **3.1.4.2 La technologie**

L'évolution de la technologie et la diversité des nouvelles connaissances implique la nécessité des formations continue au sein de la SONELGAZ. Plusieurs formations sont suivies par le personnel de la SONELGAZ.

#### **3.1.4.3 Ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est considérée comme l'ensemble d'activités visant un meilleur emploi des compétences à fin de réaliser une mission s'inscrivant dans la stratégie et les objectifs de l'organisation.

L'apprentissage organisationnelle est déterminant dans l'amélioration de la performance, pour cela, la SONELGAZ lors de son suivie de la réalisation des objectifs tiens compte des compétences du personnel afin d'en proposer des recommandations

### 3.2 Analyse et diagnostic de la SONELGAZ

Pour réaliser ce diagnostic, nous avons choisi d'utiliser la matrice S.W.O.T, suivant ses quatre axes, à savoir : Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces. Il combine les dimensions internes et externes, ainsi que les aspects positifs et négatifs de l'entreprise.

Nous présentons ensuite les activités de la société SONELGAZ et son organisation, afin d'en identifier ultérieurement les éventuelles forces et faiblesses. L'analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise, ainsi que l'analyse des forces de la structure concurrentielle au sein de SONELGAZ facilite la conception et la mise en œuvre ultérieures de stratégies.

#### 3.2.1 Appréciation des forces et faiblesses de l'entreprise

Une analyse stratégique du marché, des ressources et des compétences de la filiale SDC montre que, malgré quelques faiblesses, l'entreprise dispose d'atouts considérables du fait de sa notoriété, de son statut de monopole (filiale de SONELGAZ) et de sa grande expérience dans le domaine de la distribution d'énergie (gaz et électricité).

**Tableau 10 : Représentation des points forts et faibles de SONELGAZ**

Les forces	Les faiblesses
- Accumulation de connaissances techniques dans les opérations de l'industrie : production d'électricité, transport et distribution d'électricité et de gaz naturel	- La perte d'électricité
- L'existence d'un Pouvoir d'influence favorable pour la SONELGAZ dans la gestion des relations professionnelles, avec les professionnels de l'industrie électrique en Algérie ;	- Le manque d'efficacité en matière de suivi de travaux, réalisés par des tiers pour compte de SONELGAZ, notamment dans le domaine de la distribution,
- La tendance en cours à l'amélioration des résultats techniques et commerciaux de l'entreprise ;	- Le pouvoir d'influence faible en matière de fixation des prix de vente de l'électricité eu du gaz

-Capital humains compétent et performant ;	-le retard dans les transmissions des informations et des documents au contrôleur de gestion ;
-le contrôle et le suivi budgétaire ;	-absence de la méthode de coût à base d'activité « ABC », c'est-à-dire la mesure des charges indirecte basée sur une analyse de coût par activité, et le calcul du coût de revient plus fiable et pertinent.
- Sa connaissance du marché de l'électricité en Algérie ;	- L'opposition des clients à la réalisation de certains projets
-L'élaboration des prévisions ;	-le service budget et contrôle de gestion est rattaché à la DFC et non pas à la DG, c'est à dire le champ d'intervention du service contrôle de gestion est limité ;

Source : réalisé à partir les documents interne de l'entreprise

### 3.2.2 Appréciation des opportunités et menaces de l'entreprise

Concernant l'analyse des opportunités et des menaces, l'étude confirme que la SDC est menacé par le climat social, écologique et technologique. Cependant, la même étude illustre une énorme opportunité, notamment à travers le monopole et la coopération avec plusieurs entreprises, de donner aux entreprises un avantage sur les territoires nationaux ou internationaux.

**Tableau 11: présentation des opportunités et menaces de l'entreprise SONELGAZ**

Les opportunités	Les menaces
-production d'électricité d'origine renouvelable (développement durable) ;	-ressources limités et non renouvelables (gaz et électricité) ;
la consistance de la politique énergétique nationale favorable au développement des énergies renouvelables	- Apparition des risques liés à la séparation entre la production et la vente d'électricité : Augmentation des coûts de transaction et risque prix- volume

l'existence d'un plan de charge conséquent à moyen et long terme.	-Apparition de nouvelles technologies plus performantes et de moyens d'information et de communications ;
la présence d'un potentiel consistant de diversification et de développement à l'international.	- L'apparition des risques liés à la séparation entre activités concurrentielles et activités régulées : le risque lié au manque de coordination et le risque financier

Source : réaliser à partir les documents de la SONELGAZ)

### Conclusion au chapitre III

Nous avons au terme de notre troisième chapitre consacré à l'aspect de cas pratique au sein de l'entreprise a permis de comprendre l'organisation générale de la SONNELGAZ

Les outils de contrôle de gestion étant un élément majeur du dispositif de contrôle de gestion au sein de la SONELGAZ.

Notre travail cherchait la relation entre l'intégration de la fonction du contrôle dans l'entreprise et son impact sur le choix stratégique adopté.

En procédant également à une analyse stratégique à l'aide de la matrice S.W.O.T, nous avons constaté que malgré certaines faiblesses et menaces, l'entreprise dispose d'atouts considérables.

En fin le contrôle de gestion est un contrôle qui intervient dans la planification et la programmation des actions de l'entreprise et leur suivi opérationnel, et dans l'évaluation des résultats réalisés par rapport aux objectifs fixés initialement.

# **Conclusion**

## **Générale**

---

Le contrôle de gestion est l'une des fonctions les plus importantes au sein d'une entreprise, et c'est une technique de gestion d'une organisation et de ses objectifs. Il permet de mesurer, d'analyser et d'améliorer les performances de l'entreprise et de satisfaire les besoins d'information des managers pour prendre des décisions.

Dans le but de répondre à la problématique : **Comment le contrôle de gestion contribuent-t-ils à la réussite du redéploiement stratégique dans l'entreprise ?**

Affirmer, et validé nos deux hypothèses :

- **H 1 : Le contrôle de gestion est un atout stratégique en cas de redéploiement**
- **H2 : Les outils de contrôle de gestion (budget, comptabilité analytique, le contrôle budgétaire), aident l'entreprise à atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques, en aidant les managers à prendre des décisions.**

Nous avons opté pour l'approche hypothético-déductive qui consiste à valider les hypothèses émises par leurs confrontations et des résultats théoriques à la réalité.

Au cours de la réalisation de ce mémoire, nous avons essayé d'éclairer la mission du contrôle de gestion dans le cas d'un redéploiement stratégique à la SONELGAZ et sa contribution pour sa réussite. Il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats par rapport à nos hypothèses cependant les résultats de ces interprétations rapprochées aux hypothèses préétablie ont conduit aux résultats suivants :

Pour la première hypothèse concernant le contrôle de gestion comme atout dans le cas de redéploiement au sein de SONELGAZ, qui englobe tous les aspects des diverses activités de l'entreprise (distribution de gaz et d'électricité) et aide à obtenir l'équilibre des secteurs de l'entreprise, par l'alignement stratégique à travers les objectifs, plans, programmes, budget, pilotage et reporting, qui représente les éléments important pour prendre des décision de changement de stratégie, et garantir la pérennité de l'entreprise est développer son chiffre d'affaires et améliorer sa part de marché. La SONELGAZ doit mettre à sa disposition, les objectifs qui visent à accroître la satisfaction de ses clients, et leurs fidélisations.

Alors pour la deuxième hypothèse traitant le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique, le budget et le calcul des couts, sont les outils de contrôle de gestion utilisé par SONELGAZ pour mesurés sa performance. Elle est confirmée par l'équipe dirigeant doit être leader car c'est elle qui définit le cadre de la stratégie et les différents processus, ainsi pour

SONELGAZ étant une grande entreprise publique en Algérie et où la performance devient primordiale elle doit dépasser le cadre de gestion classique stratégique. Pour cela ces outils sont les plus importants pour opérer un changement. Par ailleurs, l'utilisation du SWOT, permet à l'entreprise de recenser ses capacités financières et de relever son manque, ce qui permettra, non seulement, de faire un diagnostic général de la situation financière de l'entreprise mais aussi d'orienter les décisions de financement, d'investissement et de gestion de l'entreprise.

La problématique de la contribution du contrôle de gestion à la réussite du redéploiement stratégique dans l'entreprise public SONELGAZ, ne se fait pas seulement par une simple vérification, c'est tout un ensemble de procédures qui se met en place, mais il y a une certaine insuffisance vue l'environnement concurrentiel. Le contrôle de gestion en matière d'appréciation de la performance, qui se fait la SONELGAZ nous a mené à avancer quelques outils de contrôle de gestion comme des alternatives, mais leurs applications au niveau de la SONELGAZ passe d'abord par un processus qui englobe tous les déterminants de la performance. Enfin au niveau de la DFC, les outils de contrôle de gestion doivent être mis en œuvre et coordonnés pour atteindre les objectifs qui devraient être fixés, au préalable, tout en tenant compte des ressources internes et de l'environnement externe.

C'est dans ce sens que le contrôle de gestion étant un outil clés du pilotage de la performance des entreprises, influence les décisions en utilisant les différents outils de gestion. Suite au passage progressif, le CG n'est pas seulement une fonction liée aux coûts, mais il contribue aussi à l'appareillage du redéploiement, il organise le management interne en mobilisant les managers intermédiaires. Cette contribution du contrôle organisationnel n'est d'accompagner d'action, il aide aussi à accélérer la réflexion, afin de créer des espaces pour que les managers puissent mieux gérer.

### **Limite de travail**

Voici un certain nombre de difficultés que nous avons rencontrés lors de notre recherche :

- Difficultés de trouver de stage au sein des entités non étatiques, les secteurs privés refusent de nous donner leurs situations réelles.
- L'absence des mécanismes de redéploiement dans plusieurs entreprises, la plupart préfère de suivre le même rythme sans changer de stratégie en espérant d'avoir de meilleur résultat.

- La méfiance de certaine société publique suite au concept de redéploiement, vue qu'il touche au cœur de l'entreprise veut dire à ses points forts.

Nous n'avons pas pu obtenir tous les documents sollicités auprès de l'entreprise SONELGAZ concernant notre thème. Et pour avoir accès à d'autres informations nous avons eu recours à d'autres sources d'informations tel que :

- Thèses de doctorat ;
- Mémoires ;
- Ouvrages ;
- Guides méthodologique ;
- Articles et revues ;
- Site internet.

# Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>1</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>3</b>
<b>Liste des tableaux et figures</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>6</b>
<b>Chapitre I : Les aspects du contrôle de gestion</b> .....	<b>12</b>
<b>Introduction au chapitre 1</b> .....	<b>13</b>
<b>Section 1 : Les fondamentaux du contrôle de gestion</b> .....	<b>13</b>
1.1 La notion du contrôle.....	13
1.2 Définition de gestion .....	14
1.3 Définition du contrôle de gestion.....	14
1.4 Les types du contrôle de gestion.....	15
1.5 Les formes de contrôle.....	16
1.5.1 Le contrôle organisationnel .....	16
1.5.2 Le contrôle interne .....	17
1.5.3 L'audit interne .....	18
<b>Section 2: La finalité et la place du contrôle de gestion dans le processus stratégique</b> .....	<b>18</b>
2.1 La place de contrôle de gestion dans une organisation .....	18
2.1.1 Champ d'application du contrôle de gestion dans une organisation .....	19
2.1.1.1 Le contrôle de gestion et stratégie .....	19
2.1.1.2 Le contrôle de gestion et gestion des ressources humaines .....	19
2.1.1.3 Le contrôle de gestion et le marketing.....	20
2.2 Les finalités du contrôle de gestion.....	20
2.2.1 Le contrôle de gestion doit arranger la décentralisation.....	20
2.2.2 Le contrôle de gestion doit fournir des informations.....	20
2.2.3 Le contrôle de gestion fournit des instruments de pilotages .....	20
2.3 La mission du contrôle de gestion.....	21
2.4 La nécessité de mettre en place un contrôle de gestion .....	21
<b>Section 3 : les outils du contrôle de gestion</b> .....	<b>22</b>
3.1 Les outils de prévision (budget) .....	23
3.1.1 La gestion budgétaire .....	23
3.1.1.1 La définition de la gestion budgétaire.....	23
3.1.1.2 La prévision et élaboration d'un budget .....	23
3.2 Les outils de suivi des résultats de nature comptable : (La comptabilité générale/ la comptabilité analytique / les coûts).....	24
3.2.1 La comptabilité générale .....	24
3.2.1.1 Définition de la comptabilité générale.....	24
3.2.1.2 Rôles de la comptabilité générale .....	25
3.2.2 La comptabilité analytique .....	25
3.2.2.1 Définition de la comptabilité analytique.....	25
3.2.2.2 Les objectifs de comptabilité analytique.....	25
3.2.3.1 La méthode de coût complet .....	27
3.2.3.1.1 La mise en œuvre de la méthode.....	27
3.2.3.1.2 Les avantages de la méthode .....	29

3.2.3.2 La méthode directe costing (coût variable) .....	29
3.2.3.2.1 Le principe de cette méthode .....	30
3.2.3.2.2 Les étapes de la détermination de résultat .....	30
3.2.3.3 La méthode d'imputation rationnelle des frais fixe (IRFF) .....	30
3.2.3.3.1 Le principe de cette méthode .....	31
3.2.3.3.2 Les étapes de la détermination de résultat .....	31
3.2.3.3.3 Difficultés de la mise en place de la méthode .....	32
Parmi ces difficultés, on trouve : .....	32
3.2.3.4 La méthode ABC (activity-based-costing).....	32
3.3.3.4.1 Les différentes étapes pour la mise en place d'une démarche ABC .....	33
3.3 Les système de suivi (contrôle budgétaire / tableau de bord / reporting) .....	34
3.3.1 Le contrôle budgétaire.....	34
3.3.1.1 Définition du contrôle budgétaire .....	34
3.3.1.2 Objectif du contrôle budgétaire.....	34
3.3.2 Le tableau de bord .....	34
3.3.2.1 Définition de tableau de bord .....	35
3.3.2.2 Les fonctions de tableau de bord .....	35
3.3.2.2.1 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison .....	35
3.3.2.2.2 Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication .....	35
3.3.2.2.3 Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision .....	36
3.3.2.3 Les objectifs de tableau de bord .....	36
3.3.2.4 La place du tableau de bord dans l'entreprise .....	37
3.3.2.4.1 Un outil de mesure des performances par rapport aux objectifs .....	37
3.3.2.4.2 Un outil de diagnostic .....	37
3.3.2.4.3 Un outil de dialogue et de réactivité.....	37
3.3.2.4.4 Un outil de motivation des responsables.....	37
3.3.3 Le reporting.....	38
3.3.3.1 Définition de reporting.....	38
3.3.3.2 Les types de reporting.....	38
3.3.3.3 Le but du reporting.....	38
<b>Conclusion au chapitre I .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre II : Le redéploiement stratégique et l'apport de contrôle de gestion.....</b>	<b>40</b>
<b>Introduction au chapitre II .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 1 : notions générales sur le redéploiement, et la stratégie.....</b>	<b>41</b>
1.1 Définition du redéploiement.....	41
1.2 Définition de la stratégie .....	43
1.3 Les stratégies de redéploiement .....	43
1.3.1 Les stratégies de croissance interne (ci) .....	44
1.3.1.1 Les stratégies de couts .....	44
1.3.1.1.1 Les stratégies de différenciation .....	45
1.3.1.1.2 Les stratégies de spécialisation ou de recentrage .....	46
1.3.1.1.2.1 La stratégie d'externalisation des activités .....	46
1.3.1.1.2.2 La stratégie de focalisation.....	46
1.3.1.2 Les stratégies concurrentielles .....	47
1.3.1.2.1 La stratégie concurrentielle par les prix .....	47
1.3.1.2.2 La stratégie concurrentielle par les prix et par la qualité .....	47
1.3.1.2.3 La stratégie concurrentielle par l'innovation .....	48
1.3.2 Les stratégies de croissance externe .....	49
1.3.2.1 La croissance externe par les opérations de fusions-acquisitions .....	49
1.3.2.1.1 La croissance horizontale.....	50
1.3.2.1.2 La croissance verticale .....	50
1.3.2.1.3 Les fusions-acquisitions de diversification liée ou concentriques .....	50
1.3.2.1.4 La croissance conjointe dite d'alliances .....	50
1.3.2.2 La croissance externe par les opérations de sous-traitance .....	50

1.3.2.2.1 La sous-traitance de capacité.....	51
1.3.2.2.2 La sous-traitance de spécialité.....	51
1.3.2.3 La croissance externe par les opérations de partenariat .....	52
1.3.2.3.1 Les partenariats de symbiose.....	52
1.3.2.3.2 Les partenariats d'impartition.....	53
<b>Section 2 : Redéploiement stratégique et apport du contrôle de gestion .....</b>	<b>55</b>
2.1 Les types de contrôle de gestion.....	56
2.1.1 Le contrôle a priori.....	56
2.1.2 Le contrôle des réalisations .....	56
2.1.3 Le contrôle a posteriori.....	56
2.2 Les principaux axes de contrôle des éléments de la stratégie de l'entreprise.....	57
2.3 Les étapes de redéploiement.....	57
2.4 Les acteurs de redéploiement de personnel.....	59
<b>Section 3 : les nouvelles formes de stratégie de redéploiement d'entreprises.....</b>	<b>60</b>
3.1 Les stratégies orientées clients .....	60
3.1.1 L'évolution des besoins des clients.....	60
3.1.2 L'évolution des concurrents.....	60
3.2 L'évolution des métiers et /ou de la technologie.....	61
3.3 Les stratégies de réseau et concerté.....	61
3.3.1 La définition de l'IE .....	62
3.3.2 Les objectifs de l'IE.....	62
3.3.1 Les différents modèles d'un système de l'IE.....	63
3.4 La conduite du changement.....	65
3.4.1 La définition du changement .....	65
3.4.2 Les étapes de la conduite de changement .....	65
<b>Conclusion au chapitre II.....</b>	<b>66</b>
<b>Chapitre III : Présentation et étude, analyse de cas SONELGAZ .....</b>	<b>67</b>
<b>Introduction au chapitre III.....</b>	<b>68</b>
<b>Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>68</b>
1.1 Historique et organisation de la SONELGAZ.....	68
On s'intéresse d'abord à la connaissance de l'évolution historique de SONELGAZ :	68
1.1.1 Historique .....	68
1.2 L'organisation du groupe «SONELGAZ» et ses activités.....	71
1.2.1 L'organisation générale du groupe .....	71
1.2.1.1 Comité exécutif .....	71
1.2.1.2 L'assemblée générale.....	72
1.2.1.3 Le conseil d'administration .....	72
1.2.1.4 Le comité d'audit .....	73
1.2.1.5 Comité de coordination groupe .....	73
1.2.2 Les filiales et les sociétés de SONELGAZ .....	73
Parmi ces filiales on trouve :.....	73
1.2.2.1 SOCIETE HOLDING SONELGAZ.....	73
1.2.2.2 Filiales métiers de base .....	73
1.2.2.3 Filiales travaux.....	74
1.2.2.4 Filiale périphérique .....	74
1.2.2.5 Société en participation .....	74
1.2.3 Les activités de l'entreprise .....	75
1.2.3.1 Activité de production.....	75
1.2.3.2 Activité de transport .....	75
On distingue deux activités :.....	75
1.2.3.3 Activité de distribution.....	75
On trouve deux types de distribution à la SONELGAZ: .....	75
1.3 Présentation de La société de distribution d'électricité et du gaz centre (SDC) .....	76

1.3.1 Historique de création .....	76
1.3.2 Réseau de distribution .....	77
1.3.3 Présentations de la direction de distribution TIZI-OUZOU .....	77
<b>Section 2 : L'application des outils du contrôle de gestion au sein de la SONELGAZ .....</b>	<b>79</b>
2.1 Comptabilité analytique au sein de la SONELGAZ .....	79
2.2 Le contrôle budgétaire : .....	81
2.3 L'analyse de Chiffre d'affaire global .....	82
<b>Section 3 : le lien entre contrôle de gestion et la stratégie au sein de la SONELGAZ .....</b>	<b>87</b>
3.1 Les principaux facteurs de contrôle sur la stratégie de l'entreprise SONELGAZ .....	87
3.1.1 Facteur financier .....	87
3.1.2 Facteur client .....	88
3.1.3 Facteur de processus interne.....	88
3.1.4 Facteur apprentissages organisationnels .....	89
3.1.4.1 La formation .....	89
3.1.4.2 La technologie .....	89
3.1.4.3 Ressources humaines .....	89
3.2 Analyse et diagnostic de la SONELGAZ .....	90
3.2.1 Appréciation des forces et faiblesses de l'entreprise .....	90
3.2.2 Appréciation des opportunités et menaces de l'entreprise .....	91
<b>Conclusion au chapitre III .....</b>	<b>92</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>93</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>103</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>110</b>

# Bibliographie

---

## Ouvrages :

- 1) A.KHEMAKHEM « introduction au contrôle de gestion « éditions BORDAS management, Paris, MONTREAL (P10).
- 2) BERNLAND N, « le contrôle budgétaire », Edition la découverte 2002.
- 3) BESCOS (P-L), « contrôle de gestion et management » 1995, p232-233.
- 4) Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, 2e édition « Contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, paris 2010. P. 09.
- 5) Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion : manuel et applications » ; DUNOD Paris, 2007, (p .11)
- 6) DORITH B et GAUJET C, contrôle prévisionnel et mesure de la performance, Edition Dunaux, paris, 2007, p.294.
- 7) FAYEL. A & PERNOT. D, « DPECF épreuve n°4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel et applications, 12e édition », édition DUNOD, Paris 2001, Page 03.
- 8) Franck BAZUREA et alii, « dictionnaire d'économie, et de science sociales », éd : Berti, Paris, 2007, P 465.
- 9) François GIRUD et alii, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd : Giuliano, Paris, 2004, P 21.
- 10) Guy DUMAS, Daniel LARUE, «contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, P 21.
- 11) Hervé ARNOUD : « le contrôle de gestion en action », édition liaisons 2001 ; P09
- 12) L. LANGLOIS. C. BONNIER. M. BRINGER ; contrôle de gestion ; Berti Edition ; Alger ; 2008, (P.11)
- 13) LOINING. H, « le contrôle de gestion des organisations et la mise en œuvre », 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, Page101.
- 14) NORBERT GUEDJ, « le contrôle de gestion pour l'améliorer la performance de l'entreprise », éditions d'organisation « 3 », Paris, 2000, page (285).
- 15) OUAGADOU, BURKINA FASO DOCUMENT « l'audit et contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances », du 12 au 16 novembre (2007), (page 38).
- 16) PIGET. P, « comptabilité analytique », 5ème édition, ECONOMICA, Paris, 2006, (Page19).
- 17) Price water house, IFACI, « la pratique de contrôle interne », Paris, édition d'organisation, (page 01).
- 18) SELMER C, concevoir le tableau de bord, Edition Dunod, Paris, 1998, p.5

## Mémoires et thèses :

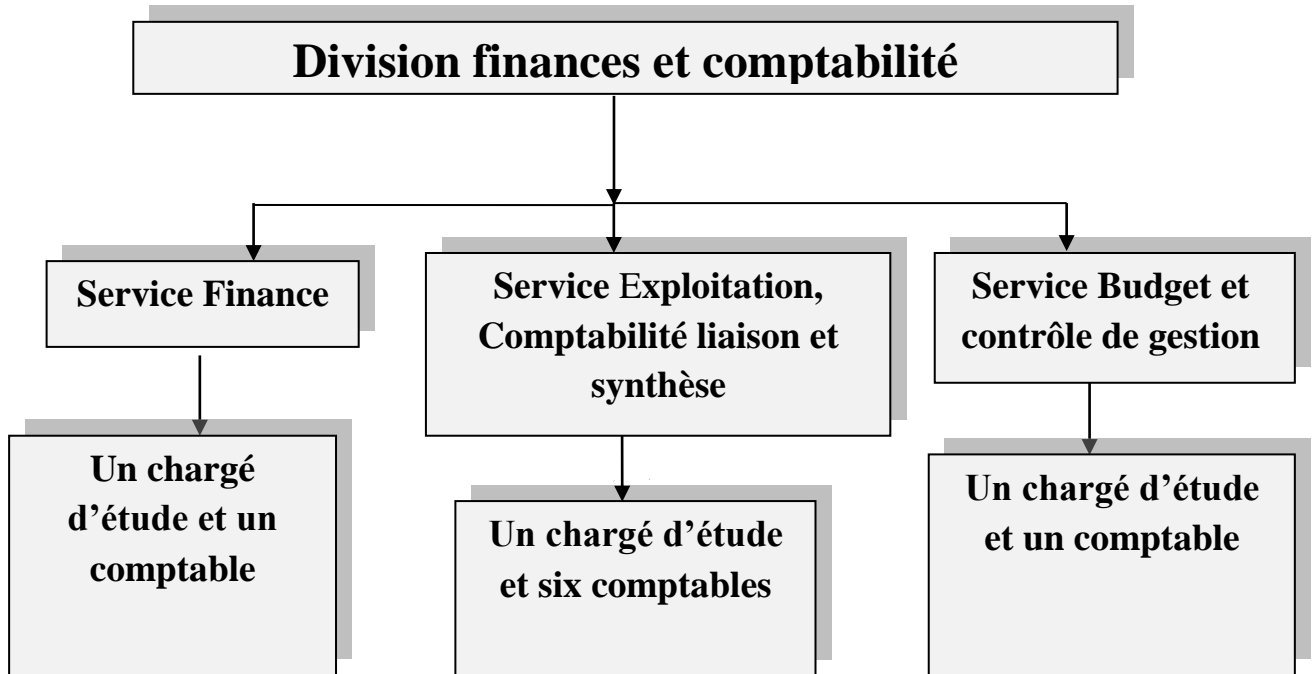
- 1) ARAB Z (2012), « Le contrôle de gestion à l'hôpital, méthodes et outils », mémoire de magister en économie, Bejaia.
- 2) BEKOUR F, (2012) « les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement », thèse de doctorat, UMMTO.
- 3) BENTAYEB S et BERKANE Z (2016,2017), « Audit social dans le cadre du redéploiement stratégique, cas d'ENIEM », en vue d'obtention du diplôme de Master, UMMTO
- 4) HAMI L, (2007), « Les contraintes des entreprises publiques algériennes aux redéploiements stratégique à l'international, le cas de la BCR », en vue de l'obtention du Magister, UMMTO.
- 5) KORIB N (2018-2019, « le contrôle de gestion dans les activités internalisées cas de quelques entreprise algériennes », Thèse en vue de l'obtention du doctorat, TELEMCCEN.
- 6) KICHOU N, (2011,2012), « Le management stratégique dans la PME, cas d'une PME publique », en vue de l'obtention de Magister, Oran.
- 7) MOHAMED k, (mars2002), « Comme exigence partielle de la maitrise en gestion des PME et de leurs environnement », université Québec.
- 8)

### **Documents :**

- 1) Document d'ALAZARD. C & SÉPARI. S, (Page 588).
- 2) Document de C. DISLE, R. MAÉSO & M. MÉAU », Page (0 6).
- 3) Document de DORIATH. B », Ed Dunod, Paris, 2004 (Page 01).
- 4) Document de GAUTIER. F & PEZET ». Ed, Danéos, France, 2006, Page 47
- 5) Document de GIBERT. P : « contrôle de gestion », Ed, VUIBERT, 2003
- 6) Document de H. BOUQUIN, « Encyclopédie du management ».Ed d'organisation.
- 7) Document de MICHEL C, (2018,2019), « Le rapport d'évaluation de l'université Sorbonne nouvelle».

# Annexe

## Annexe 1 : Organigramme de la division finance et comptabilité



Plus service inspection et contrôle

**Source** : Division finance et comptabilité de la direction de distribution d'électricité et de gaz de la wilaya de *Tizi-Ouzou*

**Annexe  
2:  
bilan2017**

**EXERCICE** 2017

Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

**SOCIETE**

**CENTRE** DD TIZI OUZOU

**DATE** 43374.392662037164

**BILAN ACTIF**

**Définitif**

ACTIF	note	brut 2017	amort 2017	2017	2016
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	18 628 580,66	4 003 838,20	4 348 606,82
Constructions (Bâtiments et ouvrages)		503 388 546,11	95 352 069,74	408 036 476,37	389 845 935,88
Installations techniques, matériel et outillage		33 268 629 006,93	13 008 511 917,78	20 260 117 089,15	19 792 155 916,87
Autres immobilisations corporelles		3 651 323 639,26	1 510 344 280,75	2 140 979 358,51	2 071 455 630,30
<b>Immobilisations en cours</b>		5 901 839 176,10		5 901 839 176,10	5 108 910 391,50
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		43 362 549 787,66	14 632 836 848,93	28 729 712 938,73	27 381 453 481,77
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		3 466 576 372,39	425 793 125,21	3 040 783 247,18	2 463 640 967,96
<b>Stocks et encours</b>		1 383 451,50		1 383 451,50	1 455 330,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		2 277 725,67	2 445 153,71	- 167 428,04	21 655 406,47
Impôts		120 026 793,09		120 026 793,09	192 664 159,11
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00

<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		724 517 470,90	597 151,24	723 920 319,66	722 223 013,17
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		4 314 781 813,55	428 835 430,16	3 885 946 383,39	3 401 638 876,71
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		47 677 331 601,21	15 061 672 279,09	32 615 659 322,12	30 783 092 358,48

SOCIETE

CENTRE

<b>PASSIF</b>	<b>note</b>	<b>2017</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Écart de réévaluation		497 120 897,26
<b>Résultat net</b>		0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00
<b>compte de liaison**</b>		21 455 340 421,96
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		21 952 461 319,22
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		135 031 867,81
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 108 488 401,41
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		5 243 520 269,22
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		4 054 086 448,67
Impôts		200 433 523,11
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00
Autres dettes		1 165 157 761,90
Trésorerie passif		0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		5 419 677 733,68
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		32 615 659 322,12

43374.0

**Annexe  
3 : TFT  
2018**

SOCIETE

CENTRE

	note	2018
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		
Encaissements reçus des clients		10 812 543 304,24
Autres encaissements		4 333 695,67
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		930 333 971,65
Autres décaissements		336 414 416,97
Intérêts et autres frais financiers payés		2 192 919,34
Impôts sur les résultats payés		
Autres impôts payés		207 701 907,00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		9 340 233 784,95
Éléments extraordinaires		0,00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>		0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		9 340 233 784,95
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		6 036 442 978,89
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00
Subventions d'investissement encaissées		
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Autres produits financiers encaissés		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		- 6 036 442 978,89
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués		
Encaissements provenant d'emprunts		10 115 725,32
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		375 000,00
<b>Subventions d'exploitation encaissées</b>		
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe		
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe		
<b>inter-unité encaissements</b>		7 289 734 435,48

inter-unité décaissements		10 558 542 416,82
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		- 3 259 067 256,02
<b>Ecart dû à des erreurs de comptabilisation</b>		0,00
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		44 723 550,04
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		724 517 470,90
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		769 241 020,94
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		44 723 550,04

mercredi 26 février

#### Annexe 4 : TCR 2019

**SOCIETE** Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

**CENTRE** DD TIZI OUZOU

	note	2019
Ventes et produits annexes		8 709 030 604,11
Prestations fournies production énergie et matériel		- 43 923 996,45
Production immobilisée		12 116 247,28
Subvention d'exploitation		0,00
Variations stocks produits finis et en cours		0,00
Prestations reçues production énergie et matériel		- 4 873 138 759,81
<b>I - Production de l'exercice</b>		3 804 084 095,13
Achats consommés		- 99 898 027,45
Services extérieures et autres consommations		- 672 193 978,42
Prestations reçues services		- 1 566 936 198,42
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 2 339 028 204,29
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		1 465 055 890,84
Charges de personnel		- 1 565 037 777,55
Impôts, taxes et versements assimilés		- 168 619 281,01
<b>IV - EXCEDENT BRUT</b>		- 268 601 167,72

<b>D'EXPLOITATION</b>		
Autres produits opérationnels		212 636 681,19
Autres charges opérationnelles		- 7 388 242,61
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 631 226 645,57
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		58 255 276,64
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 1 636 324 098,07
Charges financières		- 15,28
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		- 15,28
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 1 636 324 113,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8 948 114 812,77
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 10 584 438 926,12
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 636 324 113,35
Eléments extraordinaires (produits)		0,00
Charges hors exploitation reçues		
Charges hors exploitation fournies		0,00
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0,00
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 1 636 324 113,35

lundi 28 septembre

2019

## Résumé

---

Le contrôle de gestion est décrit comme le processus par lequel les dirigeants d'entreprise contrôlent leur gestion, tout comme un conducteur doit voir les commandes de son véhicule et l'aider à optimiser ses décisions.

Le contrôle de gestion est le facilitateur de la prise de décision et de l'évaluation des évolutions apportées aux outils de CG d'une entreprise, il s'agit de s'assurer que les stratégies sont correctement mises en œuvre pour améliorer la performance.

Le redéploiement stratégique est adapté aux entreprises qui ont connu des difficultés liées à ces activités et son fonctionnement.

L'entreprise estimée la solution de redéploiement pour atteindre leur objectifs stratégique.

Lors de mon stage à SONELGAZ, j'ai constaté l'apport des contrôles de gestion et le redéploiement stratégique de ces outils

SONELGAZ se positionne comme le premier sur le marché algérien à fournir de l'électricité et du gaz naturel.

Mot Clés : contrôle de gestion, outils du contrôle de gestion, la stratégie et le redéploiement

### **Summary:**

Management control is described as the process by which business leaders control their management, just as a driver must see the controls of his vehicle and help him optimize his decisions.

Management control is the facilitator of decision-making and the evaluation of changes made to a company's CG tools, it is about ensuring that strategies are correctly implemented to improve performance.

Stratégie redeployment is suitable for companies that have experienced difficulties related to these activities and its operation

The company estimated the redeployment solution to achieve strategic objectives during my internship at SONELGAZ, I noticed the contribution of management controls and the strategic redeployment of these tools SONELGAZ is positioned as the first on the Algerian market to supply electricity and natural Gaz

**Keywords** : Management control , Management control tools , Strategy and redeploym