UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Filière des sciences financières et comptabilités

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences financières et comptabilité
Option : Audit et contrôle de gestion

THEME :

Le contrôle de gestion et le pilotage du redéploiement stratégique

Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM)

Présenté par :

M^R AIT MOHAMMED HAMOU

M^R AIT SLIMANE ABDERRAHMANE

Dirigé par :

Mr GUEDACHE Khaled

Devant les membres du jury :

Président **: AMIAR.H**

Examinateur **: MADOUCHE.Y**

Rapporteur **: GUEDACHE.K**

Promotion : 2020-2021

Remerciements

Au terme de notre recherche, nous tenons à remercier toutes les personnes qui, grâce à leur bienveillance nous ont encouragés et soutenues de près ou de loin à réaliser ce travail.

Nous remercions vivement Monsieur **GUEDECHE KHALED** et sommes très reconnaissants pour les conseils précieux qu'il nous a prodigués. Sa compétence scientifique, sa direction agréable mais précise et sa gentillesse nous ont profondément marqués.

Nos très vifs remerciements vont également à tous les membres du jury. Ils ont accepté, malgré leurs emplois du temps chargé, de se pencher sur cette recherche et d'y apporter un regard critique.

Nous voudrions exprimer également nos sentiments de gratitude à l'égard de madame **SAHEB**, notre enseignante du module contrôle de gestion.

Nous sommes très reconnaissants également à l'égard de tous les responsables de l'ENIEM. Sans leur contribution, cette étude n'aurait pas pu aboutir.

Dédicaces

Dédicaces

La place de l'homme dans la vie est marquée non par ce qu'il sait, mais par ce qu'il veut et ce qu'il peut.

Je dédie ce modeste travail à ***ma très chère famille*** *qui m'ont beaucoup appris tout au long de mon existence, et qui m'ont soutenu et encouragé durant ces années d'études. Qu'ils trouvent ici le t témoignage de ma profonde reconnaissance.*

Ainsi qu'à mes amis qui se reconnaissent eux- même, ceux qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

A Mes amis (es) qui se reconnaissent eux- même, sans citer de noms.

A mon binôme ***AIT MOHAMMED HAMOU*** *à qui je souhaite beaucoup de succès et de réussites.*

Volonté, ordre, temps : tels sont les éléments de l'art d'apprendre. L'intelligence ne mène qu'à l'inaction. C'est la foi qui donne à l'homme l'élan qu'il faut pour agir et l'entêtement qu'il faut pour persévérer.

ABDERRAHMANE

Dédicace

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour à mes chers parents qui m'ont tant soutenu et qui ont été toujours à mes côtés dans les plus pires et meilleurs moments de ma vie y compris cette journée spéciale pour moi, le jour J tant attendu…

A mon cher frère et mes deux chères sœurs et a toutes les personnes de ma grande famille…

Aux meilleurs enseignants qui nous ont toujours poussé, tirer vers le haut, à être plus grands et épanouis, vraiment j'ai l'honneur d'être leur étudiante durant mon parcours universitaire…

Aux meilleurs amis que j'avais énormément la chance de les connaître et partager les plus beaux moments inoubliables avec eux durant ces cinq années…

Et bien-sûr sans oublier mon binôme AIT SLIMANE ABDERRAHMANE avec qui j'avais l'énorme plaisir de réaliser ce travail et pour qui je souhaite du bon courage et que de prospérité dans sa vie…

« Rien de précieux ne s'obtient dans la facilité ».

HAMOU

Liste des Abréviations

Abréviation	Désignation
BEA	**B**anque **E**xtérieur d'**A**lgérie
CAM	**C**omplexe d'**A**ppareils **M**énagers
CAS	**C**entre d'**A**ctivité **S**tratégiques
CKD	**C**ompletely **K**nocked **D**own
DGI	**D**irection **G**énérale **I**ndustrielle
DPCGA	**D**irecteur de **P**lanification, **C**ontrôle de **G**estion et **A**udit
EPE	**E**ntreprise **P**ublique **E**conomique
ERP	**E**ntreprise **R**esource **P**lanning
FCS	**F**acteur **C**lé de **S**uccès
IOS	**I**nternational **O**rganization for **S**tandization
LG	**L**ucky-**G**oldstar
PDG	**P**résident-**D**irecteur **G**énéral
RA	**R**apport d'**A**ctivité
RG	**R**apport de **G**estion
SAV	**S**ervice **A**près-**V**ente
SKD	**S**emi **K**nocked **D**own
SONELEC	**S**ociété **N**ationale de **F**abrication et de **M**ontage du **M**atériel **E**lectronique
SPA	**S**ociété **P**ar **A**ction
TBG	**T**ableau de **B**ord de **G**estion
TBP	**T**ableau de **B**ord de **P**ilotage
TCR	**T**ableau de **C**omptes de **R**ésultat
TVA	**T**axe sur la **V**aleur **A**joutée
ULM	**U**nité de **L**ampes de **M**ouhamadia

Liste des Tableaux

Tableau	Titre du Tableau	Page
Tableau N°01	**Les facteurs de changements.**	**18**
Tableau N°02	**les types du contrôle.**	**66**
Tableau N°03	**Le rôle du contrôle de gestion selon le type de changement et la phase du processus de changement.**	**77**
Tableau N°04	**Risques de concurrences**	**86**
Tableau N°05	**Risque liée à ressources humaines**	**87**
Tableau N°06	**Risques d'obsolescence des produits**	**88**
Tableau N°07	**Risques de la distribution**	**89**
Tableau N°08	**Risques du taux de change**	**90**
Tableau N°09	**Taux de change des principales monnaies à fin Décembre 2020**	**91**
Tableau N°10	**Les tâches du contrôle de gestion au niveau centrale**	**96**
Tableau N°11	**les informations comptables et financieres des unités.**	**99**
Tableau N°12	**les informations liées à l'examen des processus**	**100**
Tableau N°13	**nature des risques au niveau des unités**	**105**
Tableau N°14	**les indicateurs d'évaluation du niveau des risques**	**106**

Liste des Figures

Figures	Désignation	Page
Figure N°01	**Principales composantes de l'organisation.**	**7**
Figure N°02	**Matrice et grille d'évaluation synthétique.**	**11**
Figure N°03	**Les acteurs principaux et les acteurs collatéraux.**	**20**
Figure N°04	**la roue du changement.**	**24**
Figure N°05	**Les types de changement et le degré de Soutien au changement. Sur la base des idées de Stace et Dunphy.**	**27**
Figure N°06	**Représentation des anneaux borroméens de Lacan.**	**31**
Figure N°07	**Changement voulu et changement subi.**	**33**
Figure N°08	**Cycle du changement lorsqu'il correspond aux aspirations des acteurs.**	**34**
Figure N°09	**Cycle du changement lorsqu'il ne correspond pas aux aspirations des acteurs.**	**35**
Figure N°10	**Carte des alliées.**	**40**
Figure N°11	**Les objectifs de la conduite de changement.**	**47**
Figure N°12	**Modèles de conduite de changement.**	**49**
Figure N°13	**Tableau de bord de suivi des actions de la conduite du changement.**	**52**
Figure N°14	**Analyse des risques de la conduite du changement.**	**54**
Figure N°15	**Le triangle du contrôle de gestion.**	**58**
Figure N°16	**Les missions de contrôle de gestion.**	**61**
Figure N°17	**les phases du contrôle de gestion.**	**62**
Figure N°18	**Les trois niveaux de contrôle de gestion.**	**67**
Figure N°19	**Les différents types de changements et leur pilotage.**	**75**
Figure N°20	**Organisation générale de l'ENEIM.**	**82**
Figure N°21	**Organisation du contrôle de gestion au sein de l'ENEIM.**	**93**

Sommaire

Sommaire :

Introduction générale ……01

Chapitre I : Le redéploiement (changement) stratégique

Introduction……...……...05

Section 01 : Le diagnostic stratégique. ……...……06

Section 02 : Le redéploiement stratégique. ……16

Section 03 : La résistance au changement. ……..……...26

Conclusion……44

Chapitre II : Gestion et pilotage du redéploiement

Introduction……...……..……45

Section 01 : La conduite du changement. ……..……..……46

Section 02 : Le contrôle de gestion. ……...……..…….…….……..57

Section 03 : Le contrôle de gestion dans une dynamique du changement….....…..69

Conclusion……79

Chapitre III : Le contrôle de gestion et le redéploiement stratégique cas ENIEM

Introduction ……..……..……..……..…….80

Section 01 : Présentation de l'organisation ENIEM. ……..……...80

Section 02 : Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM. ……..…….92

Section 03 : le contrôle de gestion face au changement aux sein de l'ENIEM……..…108

Conclusion……..……118

Conclusion générale……...…...……..119

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise doit sans cesse évoluer pour s'adapter à son environnement. Les mutations au niveau des marchés, des technologies, les modifications du contexte économique ou socioculturel imposent des changements d'objectifs, de structures, de méthodes de travail ou d'organisation.

Le changement est devenu aujourd'hui de plus en plus fréquent dans les entreprises, du fait que l'incertitude dans laquelle sont entrée autour des années 1980 l'a introduit comme une donnée différente de ce qu'elle avait toujours représenté. L'exacerbation de la concurrence, l'évolution des nouvelles technologies d'information et de communication, les déréglementations, les processus de privatisation, les fusions/ acquisitions sont les principales causes du changement.

Le changement est un processus faisant appel à l'adaptation aux modifications de l'environnement. Il est l'achèvement d'un processus de transformations. Pour qu'il y ait changement, il doit au préalable y avoir transformation.

La conduite du changement est souvent traitée comme la capacité à réduire la résistance au changement que les personnels manifestent contre la volonté de la direction générale d'adapter l'entreprise aux évolutions inéluctables de son environnement.

Le passage du présent au futur n'est pas une suite de micro-adaptation mais un saut par lequel une partie significative de l'existence d'une entreprise est rendue obsolète au profit d'une nouvelle manière, d'être, synonyme de progrès. Le progrès ou plus généralement l'amélioration est le critère d'appréciation d'un changement. Mais le processus d'acceptation du changement est bien plus complexe.

Le changement doit être piloté afin d'assurer sa réussite, en effet la conduite du changement vise à faciliter l'acceptation des changements induit par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet. Le contrôle de gestion est rarement abordé dans une telle situation ou alors seulement dans son acception traditionnelle comme outil d'implantation des évaluations stratégiques décidées en amont.

Face aux contraintes et aux menaces de l'environnement des entreprises, face à la mondialisation des marchés et à la nouvelle économie, les systèmes de contrôle de gestion ne doivent plus assurer la régulation interne de l'entreprise uniquement, mais doivent s'intéresser aussi à l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de son environnement, ainsi les systèmes

de contrôle de gestion ont été contraint de changer dans leurs conceptions, leurs outils, leurs missions et leurs rôles.

En effet, de l'évolution des conceptions du contrôle de gestion, nous constatons que ce dernier joue un rôle beaucoup plus actif quant à la réalisation de la stratégie définie par l'organisation.

Deux points important sont mis en évidence avec d'une part, le fait que le contrôle de gestion ne se limite pas au processus de comparaison des résultats avec les objectifs. Donc, d'une vision purement mécaniste, nous passerons à une vision ou l'influence des acteurs est importante.

Ce nouveau contrôle de gestion s'applique surtout aux organisations dont l'environnement est turbulent, de nombreux acteurs s'inscrivent dans ce courant. C'est le passage d'une conception d'allocation et de contrôle des ressources à une conception plus orientée vers le pilotage. Le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la stratégie.

Le changement se décrit par le passage d'un état à un autre, d'une situation à une autre, en fonction de sa nature, de sa durée et encore de son intensité. Nous parlons aussi d'évolution, de transformation et d'amélioration dans la conduite du processus de changement. Certains changements sont en effet plus ou moins brutaux et disruptif. Mais la conjecture actuelle oblige les organisations à maintenir un niveau de changement plus continu et permanent.

Aujourd'hui beaucoup de bons projets échouent car les manager n'apportent pas une attention suffisante à la gestion du changement et à son acceptation par les acteurs de l'organisation.

Un changement peut avoir un impact sur l'organisation au sens large, sur le groupe et même sur l'individu. Il est important de traiter chacun de ces aspects. Pour cela, nous disposons d'un certain nombre de théories et de méthodes qui constituent la littérature en la conduite du changement. Généralement nous identifierons trois grandes phases qui sont : l''analyse, l'action et la phase de pilotage.

Dans la première phase, l'idée est de penser et de qualifier le changement ; il s'agit de comprendre le type de changement, les enjeux de l'organisation et son contexte, sa culture, ses normes sociales, les acteurs et les parties prenantes et enfin les impacts afin d'identifier les leviers de changement et les risques de résistance.

Dans la deuxième phase, nous allons identifier deux activités instrumentalisées et formalisées bien connus en conduite de changement : la communication et la formation, mais nous relèverons aussi des axes d'action plus managériaux (la participation, l'implication et l'accompagnement). En effet le changement peut être vu de d'une façon imposée ou construit. Nous définirons donc un plan d'action pour ne pas subir le changement, mais plutôt le maitriser, guider au mieux sa construction et limiter les résistances.

Et enfin vient la phase de pilotage c'est-à-dire de la planification et de pilotage des actions de communication, de formation, d'implication et d'accompagnement du changement. Ces actions doivent êtres coordonnées au bon moment par les bonnes personnes en suivant le bon objectif. La mesure de l'impact des actions doit conduire les managers à connaitre le niveau de compréhension de motivation, d'adhésion et d'appropriation du projet de changement par les différents acteurs.

A cet égard, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est essentiellement de mieux comprendre le changement stratégique et étudier la contribution du contrôle de gestion dans le cadre de cette dynamique de changement. De là découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

Quelle est la contribution du contrôle de gestion dans la dynamique du changement stratégique ?

Pour parvenir répondre à la problématique posée, nous avons suggéré les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : le rôle de contrôle de gestion est d'établir le besoin de changement stratégique.

Hypothèse 02 : le contrôle de gestion agit sur l'analyse des besoins de changements pour identifier les véritables défis stratégiques de l'entreprise pour établir la nouvelle stratégie.

Le choix du sujet s'est porté sur le contrôle de gestion et le pilotage du redéploiement stratégique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM).

Objectifs de notre travail de recherche

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer la contribution du contrôle de gestion dans la dynamique du changement stratégique.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Identifier les facteurs qui ont déclenché le changement au sein de l'ENIEM ;

- Montrer l'impact du contrôle de gestion dans la conduite du changement ;
- Evaluer les principaux résultats de l'étude.

Méthodologie de travail

Pour mener à bien cette étude, et répondre à ces questions, deux sources de données sont utilisées : les sources documentaires et une étude de terrain suivi d'un questionnaire adressé aux responsables des différentes directions. Une analyse de certains documents nous ont permis d'obtenir les éléments nécessaires sur le contrôle de gestion. Ces sources documentaires sont constituées des informations recueillies dans les ouvrages, les revues, les documents internes de l'entreprise, les notes des cours, les articles, divers rapports, mémoires et thèses. Le traitement et l'analyse des informations obtenues nous ont permis d'aboutir à des questionnements qu'on a utilisé ensuite sous forme de questionnaire qui a été complété par la suite par d'autres informations complémentaires obtenues sur le terrain et par l'observation.

Afin de bien mener cette étude et de répondre à l'ensemble des questions, nous avons adopté une méthodologie axée sur une démarche descriptive et analytique.

Notre travail de recherche est structuré en trois (03) chapitres:

- Le premier chapitre sera consacré au cadre conceptuel relatif au redéploiement stratégique
- Le second chapitre traitera de la gestion et du pilotage du changement
- Le troisième chapitre portera sur le contrôle de gestion et le redéploiement stratégique cas de l'ENIEM.

CHAPITRE I

Le redéploiement (changement) stratégique

Chapitre I : Le redéploiement stratégique

Introduction

Les entreprises savent que le présent ne reproduit pas le passé et que l'avenir est partiellement déterminé. Elle doit s'avoir maitriser le temps avec justesse et efficace. Le changement stratégique prend une place importante dans le monde de la gestion. L'entreprise doit faire des différents changements au niveau de son organisation pour faire face à son environnement instable ; la rentrer de nouveaux concurrents et de nouveaux produits et aussi l'évolution de la technologie… Il faut que l'entreprise analyse et anticipe ces évolutions pour définir la nature et le degré des adaptations nécessaires.

D'où venons-nous ? Que sommes-nous ? Où allons-nous ? Voici trois questions que se pose chaque entreprise pour sa survie.

L'entreprise doit se préparer à ce changement en préparant un plan de changement ; dans ce plan il faut préciser pour quoi ce changement est nécessaire et de préciser ce que l'entreprise doit précisément changer grâce à ce qu'on appelle diagnostique stratégique qui seras traiter dans la première section de ce chapitre , afin de déterminer le besoin de changement on se basant sur les points forts et points faibles détecter par le diagnostic stratégique, ce qui constitue le point de départ de tous changements. En effet aujourd'hui plusieurs projets échouent car il n'est pas porter une attention suffisante à la gestion du changement. Un changement peut avoir un impact sur l'organisation au sens large, sur le groupe et même sur l'individu, il est important de traiter chacun de ces aspects.

Dans ce chapitre nous allons présenter dans un premier point le diagnostic stratégique qui est l'élément d'analyse de la stratégie de l'entreprise, et par conséquent il définit le besoin de changement stratégique qui sera abordé dans la seconde section. Pour la réussite d'un changement il est important de prendre en compte la notion de résistance au changement qui sera traiter dans la troisième section.

Section 01 : Diagnostic stratégique.

Avant de prendre une décision de changement au niveau d'une entreprise (qui va entres aborder dans la deuxième section), il faut passer par une étape importante qui est le diagnostic stratégique. Nous allons le présenter dans cette section.

Les entreprises doivent maîtriser l'environnement global à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit d'une condition préalable essentielle à la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise respectueuse de l'environnement. Pour comprendre l'environnement, les entreprises peuvent réaliser des diagnostics stratégiques (ou analyse stratégique).

Ce travail d'analyse vous permet de déterminer quelles sont les forces et les faiblesses des ressources de l'entreprise, en distingue deux type de diagnostic interne et externe.

Diagnostic interne, consistant en une analyse des ressources et capacités de l'entreprise, et un diagnostic externe consistant en une analyse de l'environnement des affaires, mais avant nous allons d'abord devoirs présenter le concept de la stratégie comme premier point.

1. Le concept de stratégie

La stratégie est généralement définie comme un processus de prise de décision. Pour Chandler (1962), elle est le processus" de détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de ligne d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs"; d'autres auteurs mettent l'accent sur "le choix des démarches que l'entreprise veut satisfaire et des offres quel sécrétera à cette fin" (Strategor, 1997) ou encore, de façon plus précise:" définir la stratégie de l'entreprise, c'est concevoir là où les chaînes de valeur auxquelles elle doit pendre les positions qu'elle doit y occupé, de façon à s'assurer des avantage concurrentiel pérennes et défendables" (Lorino, 2001) [1].

De ces définitions ressortent bien quelques caractéristiques centrales de la notion de stratégie : orientation vers des finalités, réalisation d'un certain nombre d'activités, appuie sur un ensemble et de ressources, définition de l'insertion de l'entreprise dans son environnement. Celui-ci n'exclut pas, d'ailleurs, l'existence de débat entre les experts en ce domaine, en particulier sur l'étendue du champ concerné (voir Tarondeau, 1996). Diverses catégories peuvent t'être distinguées : Mintzberg (1994), par exemple, distingue la stratégie intentionnelle,

[1] René Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis. « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » éd Dunod, 2017 à Paris, P.17-53.

analogue en quelque sorte à un plan d'ensemble établi a priori, et la stratégie émergente, convergence d'action entreprise au fil du temps par les différents acteurs de l'entreprise et n'ayant pas été expressément voulues a priori dans leur ensemble. Il souligne également le caractère réducteur des raisonnements mécaniste si par la stratégie en deux moments : la conception de la stratégie au sommet de l'entreprise, suivi de la mise en œuvre à la base. De multiples liens d'échange d'informations et de connaissance et d'acquisition d'expérience unissent de fait en permanence ces deux aspects de la démarche stratégique. Enfin, la notion même de la planification stratégique, l'opportunité d'y avoir recours et le continue à lui donner font l'objet de débats.

2. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est une approche systématique visant à déterminer les changements qui doivent être apportés à la stratégie d'une entreprise et à ses capacités internes afin d'assurer le succès de l'entreprise dans son environnement futur.[2]

Le diagnostic stratégique selon Raymon-Alain Thiétrat: « L'une des étapes les plus importantes du processus de formation de la stratégie. C'est grace à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies ».[3] Si le nombre d'organisations reconnaît leurs forces et leurs faiblesses, une étape majeure dans le développement stratégique a été franchie.

Pour Gerry Johnson et al, « Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attends et influences des parties prenantes ».[4]

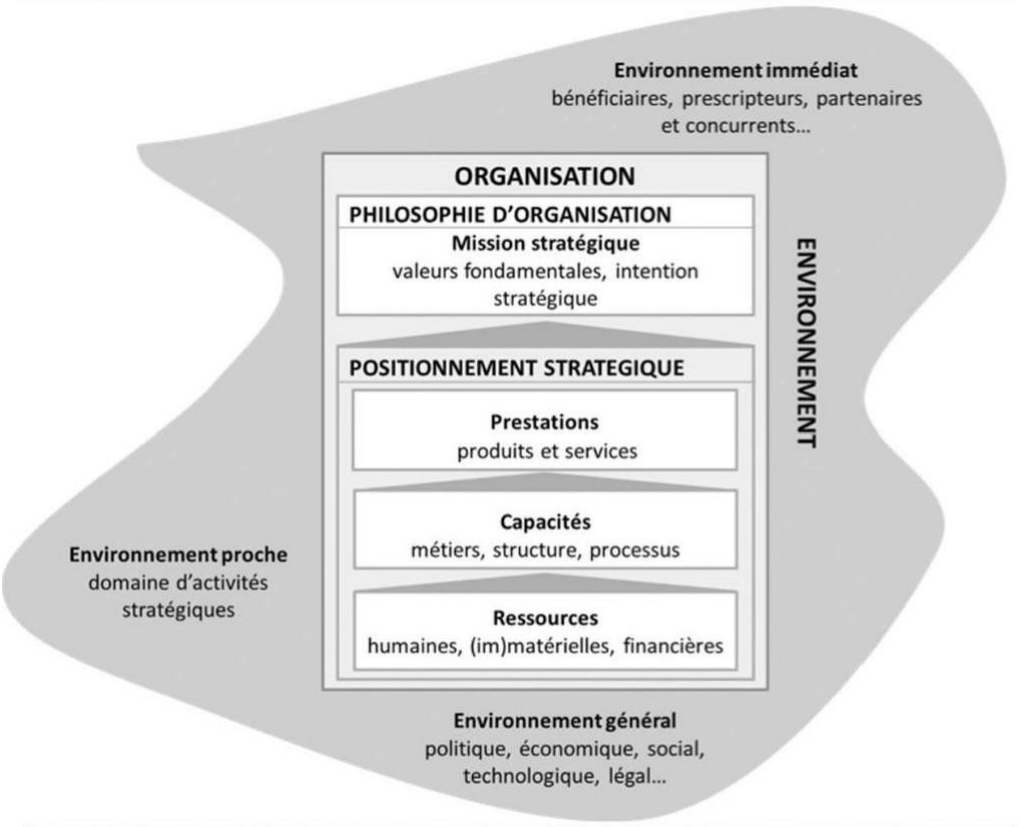
Par cette définition, l'auteur montre que les diagnostics stratégiques déterminent les menaces et les opportunités qui peuvent affecter la stratégie d'une entreprise en stimulant l'impact des parties prenantes et les forces et faiblesses de l'entreprise.

Pour ce faire, il est nécessaire de considérer et d'apprécier votre organisation dans toutes ses composantes, ainsi que dans toute la complexité des interrelations lui permettant de fonctionner comme un système. La (Figure01) illustre les différentes composantes à prendre

[2] Ansoff, H. Igor; Kipley, Daniel; Lewis, A.O.; Helm-Stevens, Roxanne; Ansoff, Rick. « Implanting Strategic Management ». Ed 3. ed° Palgrave Macmillan, ; Cham 2019,P 79
[3] Raymon-Alain Thiétrat. « Méthodes de recherche en management » ed DUNOD. Paris. 2014. P 271-275.
[4] G.Johnson et all, « stratégique », 7eme ed° pearson, Paris 2005, P.69.

en compte, qui se répartissent en trois grands blocs : philosophie d'organisation, positionnement stratégique, environnement.

Figure n°01 : Principales composantes de l'organisation.



Source : GILLES.A .Léchot « Stratégie et conduite de changement » ed MAXIMA. Paris 2017.P.42.

La stratégie étant une affaire de moyen et long terme, l'appréciation de la situation de l'organisation doit être faite en considérant la situation actuelle, ainsi que la situation prévisible (si on ne change rien) à un horizon de trois à cinq ans (horizon à adapter en fonction de la dynamique évolutive du domaine d'activités stratégiques considéré). Ceci est particulièrement important lorsque l'environnement est marqué par des transformations rapides et profondes. Un tel exercice prospectif permet d'anticiper, d'identifier les défis à venir et constitue un excellent outil de communication pour initier le changement. Cet exercice reste cependant très difficile eu égard à la quasi impossibilité de prévoir avec un degré de certitude raisonnable l'évolution de systèmes complexes. Lorsque l'évolution de l'environnement est marquée par une très grande incertitude, le défi auquel l'organisation est confrontée consiste à développer

une flexibilité et une adaptabilité suffisantes pour saisir des opportunités et faire face à des menaces toutes les deux imprévisibles.

3. Démarrer le diagnostic stratégique

Outre ces aspects techniques, la phase de diagnostic stratégique intègre également un aspect tactique primordial qui consiste à initier le changement. Ce diagnostic doit provoquer une prise de conscience quant à l'amplitude, la portée et l'urgence du changement ainsi que, le cas échéant, quant à son aspect essentiel pour la pérennité de l'organisation. Fondamentalement, il s'agit de montrer que le statu quo ne constitue au mieux pas une option souhaitable, au pire le meilleur moyen de conduire l'organisation à sa perte. Et de communiquer en conséquence. Cette préparation au changement commence dès l'initiation du travail de diagnostic stratégique, i.e. au cours de la ou des séances de démarrage (kick-offmeetings) réunissant les instances du projet.

Cette ou ces séance(s) de démarrage doit (vent) présenter de manière limpide les raisons de la démarche stratégique qui est sur le point de commencer, les buts qu'elle poursuit ainsi que la manière selon laquelle les travaux vont se dérouler (organisation de projet). Si ces séances sont correctement menées, les parties prenantes en ressortent sinon convaincues du besoin de changement, du moins conscientes du fait que le statu quo n'est peut-être pas immuable. Mais commençons par l'analyse de ce qui constitue le fondement de toute organisation, sa philosophie[5].

3.1. Positionnement stratégique

Mais une organisation, ce n'est pas qu'un lien moral, aussi solide soit-il. C'est aussi un ensemble de ressources (tangibles, intangibles), de capacités (métiers, processus, structures) et de prestations (produits, services) qui permettent à l'organisation d'occuper une position sur le ou les domaine(s) d'activités stratégiques où elle est active. Ensemble, ces composantes constituent le positionnement stratégique de l'organisation. Et de la solidité de ce positionnement stratégique dépendent la pérennité et le développement de l'organisation. D'où l'importance de poursuivre le diagnostic en s'y intéressant[6].

[5] Gilles Léchot « stratégie et conduiye du changement : méthode de management strategique ». Maxima.2017. Paris. P.45.
[6] Gilles Léchot. Op-cit.P.46.

3.1.1. Position sur le domaine d'activités stratégiques

La position sur le domaine d'activités stratégiques représente la manière selon laquelle l'organisation s'insère, quantitativement et qualitativement, dans son environnement. La part de marché indique la puissance de là. Une position puissante confère un avantage important à l'organisation, des effets d'apprentissage et des économies d'échelle puisqu'elle consomme moins d'unités de ressource par unité produite, et dispose en conséquence de ressources libres qu'elle peut affecter comme elle le souhaite.

Outre cet aspect purement quantitatif, la position de l'organisation sur le domaine d'activités stratégiques se caractérise en termes qualitatifs au travers de trois dimensions : champ d'action, distinction et innovation. La position concrète de l'organisation sur son ou ses domaine(s) d'activités stratégiques résulte donc d'une combinaison des choix suivants :

- **Champ d'action :** l'organisation peut choisir une position généraliste et servir l'ensemble du domaine d'activités stratégiques, ou se focaliser sur une partie dudit domaine (stratégie généraliste versus stratégie de niche) ;
- **Distinction :** l'organisation peut choisir de se distinguer par les coûts en offrant ses prestations, produits et services à des prix bas (comparativement à ceux des autres prestataires), ou au contraire miser sur l'offre d'attributs supplémentaires pour lesquels les bénéficiaires sont prêt à payer une prime, i.e. un prix plus élevé (stratégie de coûts versus stratégie de différenciation);
- **Innovation :** l'organisation peut aspirer à être pionnière dans son domaine (en termes de prestations, de capacités, de technologie, etc.) ou préférer suivre le mouvement et adapter les avancées faites par d'autres (stratégie de pionnier versus stratégie de suiveur ou adaptateur).

3.1.2. Prestations, produits et services

Les prestations, produits et services constituent la proposition de valeur faite par l'organisation au bénéficiaire (client, administré, sociétaire, etc.). Cette proposition de valeur repose sur des caractéristiques objectives (caractéristiques techniques, distribution, promotion, prix) qui forment ensemble un panier d'attributs.

3.1.3. Capacités, processus et structures

Les capacités de l'organisation résultent de son aptitude à mobiliser, via ses processus et structures, des ressources pour réaliser des fonctions déterminées (production, marketing, vente, etc.). On distingue généralement les capacités relatives au métier de base de l'organisation des autres capacités opérationnelles, des capacités de conduite et des capacités de soutien. Elle constitue bien évidemment pour l'organisation un avantage sur lequel elle peut s'appuyer pour construire une position stratégique de succès.

3.1.4. Ressources tangibles et intangibles

Les ressources tangibles et intangibles, sont l'ensemble des moyens dont l'organisation dispose et qu'elle peut engager via ces processus opérationnels, de soutien et de conduite. Les ressources tangibles regroupent les ressources humaines, matérielles et financières de l'organisation. Des éléments tels qu'information, droits légaux, capital relationnel, image, notoriété et réputation forment les ressources immatérielles (intangibles) de l'organisation. Une ressource stratégique est une ressource importante eu égard à la position stratégique de succès occupée ou ambitionnée par l'organisation. Elle est généralement mais non obligatoirement liée à ou importante pour son métier de base. Elle a une valeur particulière en ce qu'elle est rare, difficilement substituable et imitable. Elle confère à l'organisation un avantage sur son domaine d'activités stratégiques.

3.2. Environnement

Une organisation ne constitue jamais une entité isolée fonctionnant en vase clos, mais au contraire toujours un système ouvert certes à des degrés divers, sur son environnement. Et les caractéristiques de cet environnement, qui constituent en quelque sorte les conditions d'existence de l'organisation, conditionnent de manière souvent importante, parfois même déterminante sa pérennité et son développement. L'organisation doit être capable de lire cet environnement pour en comprendre les ressorts et ainsi pouvoir s'y adapter. A un environnement attractif correspondent des conditions favorables à l'organisation. La situation inverse pouvant l'obliger à migrer vers des cieux plus cléments, voire entraîner sa disparition pure et simple.

D'où l'intérêt de continuer le diagnostic stratégique en analysant cet environnement à trois niveaux : environnement immédiat (lieu de l'interaction au quotidien), environnement proche propre au domaine d'activités stratégiques et environnement plus général[7].

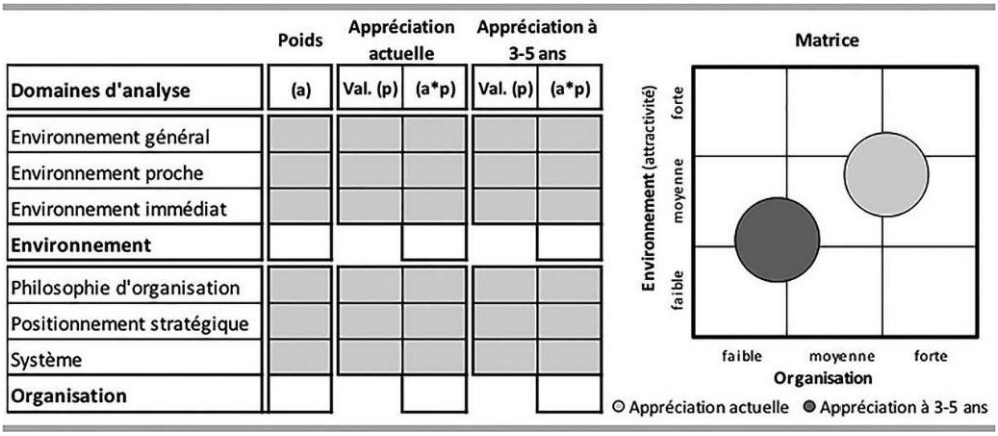
3.3. Organisation en tant que système complexe

Une fois les analyses en partie porter sur le positionnement stratégique, à l'environnement immédiat et la philosophie d'organisation achevé, il convient de boucler la boucle en appréciant l'organisation dans sa globalité, dans sa dimension systémique. Il s'agit de vérifier les caractéristiques systémiques de l'organisation.

Pour ce faire, quatre critères d'évaluation permettent le diagnostic stratégique : la centration sur la philosophie d'organisation, l'alignement des composantes de l'organisation, l'adéquation entre l'organisation et son environnement ainsi que l'autonomie ou marge de manœuvre de ladite organisation, c'est-à-dire sa liberté et sa capacité d'action[8].

3.4. Matrice et grille d'évaluation synthétique

Figure n°02 : Matrice et grille d'évaluation synthétiques.



Source : GILLES.A .Léchot « Stratégie et conduite de changement » ed MAXIMA. Paris 2017.P.67.

[7] Gilles A. Léchot. Op-cit.P.56-60.
[8] Ibid.P.62-65.

La position de votre organisation sur la matrice donne ainsi une bonne idée de sa situation en termes stratégiques, et partant de sa capacité à assurer sa pérennité et son développement. Schématiquement, l'appréciation se fait par rapport à la position de l'organisation sur la matrice.

_Une position en bas à gauche correspond à une organisation en situation de faiblesse, active dans un environnement peu attractif.

_Une position en haut à droite correspond à une organisation forte, active dans un environnement attractif.

_Une position en haut à gauche caractérise une organisation active dans un environnement attractif, mais dont les faiblesses internes sont telles que la pérennité de l'ensemble réclame de profondes réformes

_Enfin, une position en bas à droite est le propre d'une organisation forte à l'interne, mais active dans un environnement peu attractif

Si l'organisation est active sur plusieurs domaines d'activités stratégiques, respectivement structurée en plusieurs unités d'activités stratégiques (business units), alors le diagnostic stratégique doit être précisé pour chaque situation. De plus, une appréciation globale doit alors être portée en termes d'équilibre du portefeuille d'activités et de synergies entre les domaines d'activités.

3.5. Analyse SWOT

L'analyse SWOT donne un aperçu complet de la manière dont une entreprise peut se positionner sur le marché et des thèmes sur lesquels elle doit encore travailler de manière constructive, par le biais d'une analyse interne des forces et des faiblesses et d'une analyse externe des opportunités et des menaces.

L'analyse SWOT est très polyvalente. Elle peut servir de base à une discussion sur le positionnement stratégique et la voie de développement possible d'une entreprise, d'un secteur d'activité ou d'un produit. Aujourd'hui, l'analyse SWOT est même utilisée pour planifier la carrière des collaborateurs. Elle réalise une[9] :

[9] David W. Pickton, Sheila. Wright. “Analyse stratégique : quest ce que le swot dans l’analyse stratégique ». 1998. P9.

-Présentation transparente des forces et des faiblesses en fonction des possibilités et des risques du marché.

-Focalisation des activités. Identification des besoins d'action.

-Elaboration d'une base pour la planification stratégique (développement des points forts, renforcement des points faibles).

-Conditions préalables

-Délimitation exacte de l'objet de l'étude et considération du contexte pertinent.

-Lien étroit entre l'analyse SWOT et d'autres outils d'analyse stratégique (par ex. les cinq forces de Porter).

L'analyse SWOT se compos en deux :

Analyse interne : l'analyse interne doit rendre transparents les points forts et les points faibles de l'objet de l'étude. Chaque organisation a des points forts, tels que le savoir-faire en matière de développement de produits, le nom de la marque, une production efficace, une image positive sur le marché, la flexibilité, mais aussi des points faibles, tels qu'un taux de rotation élevé, une faible internationalité, une faible capacité d'innovation.

Analyse externe : l'analyse externe examine les opportunités et les menaces auxquelles une entreprise est confrontée dans un environnement de marché donné. Si les opportunités du marché sont réalisables grâce aux forces de l'entreprise, celle-ci est en bonne position de départ. Les menaces sur le marché peuvent être des aspects tels que la baisse des prix ou la consolidation croissante des concurrents.

4. Dynamique du changement

Durant la phase de diagnostic stratégique, les aspects techniques sont importants tout comme le sont les aspects tactiques qui consistent à initier une dynamique de changement. Ceci par la prise de conscience que le statu quo n'est ni souhaitable ni tenable.

Pour ce faire, il importe de prendre garde aux éléments suivants au cours du travail de diagnostic stratégique :

- **Situation stratégique initiale :** documenter de manière synthétique mais pertinente la situation stratégique initiale et en affiner l'analyse, afin d'étayer de

manière incontestable et limpide le besoin de changement ; ● Défis de nature stratégique : mettre en évidence les défis stratégiques, et discuter très ouvertement des conséquences pour l'organisation de leur non prise en compte, ainsi que du besoin de changement qu'ils rendent nécessaire.

- **Réponses stratégiques :** se comparer avec d'autres organisations opérant dans le même domaine, afin de mettre en évidence les différentes réponses stratégiques pratiquées par les pairs. Les succès d'organisations ayant évolué, ainsi que les difficultés de celles n'ayant pas apporté de réponse aux défis constituent autant d'arguments en faveur d'un changement.

Au cours de cette phase de diagnostic stratégique, il est vraisemblable que le nombre de personnes sinon impliquées, du moins au courant des travaux en cours, s'accroisse. En particulier du fait de la nécessité de récolter de l'information au-delà du cercle strict des personnes faisant partie des instances du projet. Il s'agit de couper court sans tarder aux inévitables rumeurs en initiant une communication raisonnée et proactive, ceci en partageant dans une mesure adéquate l'information stratégique et en indiquant clairement les directions dans lesquelles on travaille. Ceci bien évidemment sans attendre d'avoir toutes les réponses. Une communication ouverte et bien pensée permet de construire la confiance et la cohésion. Elle constitue une composante clé du leadership nécessaire à tout projet de nature stratégique.

À l'issue de cette phase de diagnostic stratégique et pour préparer de manière optimale la phase de conception de la stratégie, il est indispensable de disposer d'une base explicite et commune spécifiant de manière limpide le besoin et les directions du changement. Donc d'un diagnostic stratégique largement partagé et accepté par les diverses parties prenantes. Selon les cas et pour éviter une remise en cause ultérieure, il est généralement indispensable d'obtenir l'acceptation formelle du diagnostic stratégique par le comité stratégique, ceci avant d'entrer dans la phase de conception.

5. Paradigme de la réussite stratégique

Le diagnostic stratégique est une approche systématique visant à déterminer les changements qui doivent être apportés à la stratégie d'une entreprise et à ses capacités internes afin d'assurer le succès de l'entreprise dans son environnement futur.

La procédure de diagnostic est dérivée paradigme du succès stratégique. Qui a été validé par des recherches empiriques.

Selon le paradigme du succès stratégique, le potentiel de performance d'une entreprise est optimal lorsque trois conditions suivantes sont réunies[10] :

- L'agressivité du comportement stratégique de l'entreprise correspond à la turbulence de son environnement.
- La réactivité des capacités de l'entreprise correspond à l'agressivité de sa stratégie.
- Les composantes de la capacité de l'entreprise doivent se soutenir les unes les autres.

Dans les pages suivantes, Ansoff définit les concepts de- turbulence environnementale, d'agressivité stratégique et de réactivité organisationnelle. Nous développerons ensuite des instruments permettant d'évaluer la turbulence, l'agressivité et la réactivité. Enfin, nous décrirons une procédure permettant de combiner ces évaluations dans un diagnostic stratégique.

Section 02 : Le redéploiement stratégique

Dans cette section, nous avons essayé de définir le concept de changement et de stratégie avec quelques exemples concernant le redéploiement stratégique, ainsi les différents acteurs et facteurs de changements.

1. Le redéploiement stratégique

Au cours des années 80, les littératures en management traitant du changement stratégique se sont multipliées se prenant une place importante dans le monde de la gestion. Ainsi une multiples et différentes définitions du changement stratégique qui implique la largeur l'ambiguïté du concept. A ce titre, selon N. Rajagopalan et G. Speitzer Le changement stratégique peut être défini comme « une différence de forme, de qualité ou d'état dans le temps dans l'alignement d'une organisation sur son environnement externe[11]». Et cette dernière est défini comme le schéma fondamental des déploiements de ressources actuels et planifiés et des interactions

[10] Ansoff, H. Igor; Kipley, Daniel; Lewis, A.O.; Helm-Stevens, Roxanne; Ansoff, Rick. Op-cit. P79-85.
[11] N. Rajagopalan et G. Speitzer, « Toward a theory of strategic change : a multi-lens perspective and integrative framewor», dans Academy of management review, 22-1, 1996, P49-50 .

environnementales qui indique comment l'organisation atteindra ses objectifs. Les changements dans cet alignement englobent les changements dans le contenu de la stratégie d'une entreprise, tel que défini par son champ d'application, les déploiements de ressources, les avantages concurrentiels et la synergie et les changements dans l'environnement externe et l'organisation apportés pour intégrer et mettre en œuvre les changements dans le contenu de la stratégie.

Hafsi et Fabi a défini le changement stratégique comme suite : « Un changement stratégique est un changement dont les manifestations sont la modification de l'un ou de l'autre des principaux mécanismes de gestion (structures, systèmes et culture ou valeurs), qui fait en sorte de rompre l'équilibre qui prévalait auparavant pour le remplacer par équilibre nouveau[12] ».

Le changement stratégique est une notion utilisée dans les sciences des organisations et qui désigne, selon A.H.Van de Ven et M.S.Poole : « une différences dans la forme, la qualité et l'état de la relation de l'organisation avec son environnement externe[13] ».

Tous ces définitions est sont loin d'être absolue et chaque auteur en propose sa propre définition du changement stratégique. On retrouve toutefois certaines caractéristiques constantes :

_Un rapport étroit à l'évolution générale du contexte dans lequel se trouve l'organisation concernée.

_Une évolution volontaire et active, par opposition à des changements subis ou imposé.

_ Une multiplicité de modèles et aspects, selon le point de vue adoptée.

Par c'est défirent auteurs On constate que le changement est un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché soit par un écart, un décalage, un déséquilibre, ou une rupture. Les origines du changement sont plusieurs : l'environnement, la technologie, culturel ou juridique. Le changement peut éliminer des systèmes organisationnels des structures et des modes qui s'exerceront sur les relations système/environnement, les relations entre les sous-systèmes et les produits du système. Dans tous les cas, la dynamique du changement peut être provoquée soit par une ou plusieurs

[2] Hafsi.T et Fabi.B. « Les fondements du changement stratégique ». Ed° transcontinental. Montréal 1997. P. 47 à 48.
[13] A.Van de Ven. « Innovation et changement au sein des organisations ». Florence Durieux. 2017. Pages 314 à 330.

personnes, soit par les contraintes : économique, technique ou juridique. Cette dynamique peut être soit désirer ou bien par obligation : vouloir ou devoir changer.

2. Exemple des redéploiements stratégiques

En basant sur quelques indicateurs, information et résultat conduisent les managers à prendre une décision et de choisir un redéploiement stratégique qui leurs convient. Ils sont comme suite :

2.1. Un recentrage sur les activités rentables

Dans ce choix de redéploiement stratégique, l'entreprise doit abandonner toutes activités qui n'est pas rentables. Le recentrage se base sur quelques critères essentiels ; la rentabilité, le positionnement, source d'avantage concurrentiel et aussi la possibilité d'élargissement du marcher. L'origine de ce redéploiement sont : les indicateurs financiers et le positionnement. Et aussi la maitrises des coûts grâce à l'économie d'échelle.

2.2. Une diversification des activités

L'entreprise dans ce genre de redéploiement, elle vas introduire de nouvelles activités, pour produire de nouveaux produits, dans le but de diversification des risques. Les indicateurs (l'image de marque, la fidélité de la clientèle, la finalité des produits…) qui sont à l'origine de ce genre de redéploiement sont en terme de capital et de connaissances.

2.3. Une sous-traitance de quelques processus ou activités

Dans ce type de redéploiement, l'entreprise va confier ces activités a d'autres entreprises. Les objectifs principaux du donneur d'ordre sont de minimiser les coûts, le maitrise en l'état des capacités de production en raison l'insuffisances de ces ressources et de bénéficier d'une compétence particulière chez les sous-traitances. Les indicateurs de cette stratégie aux couts et l'incapacité d'atteindre ces activités.

2.4. Une réorganisation et hiérarchisation des activités

L'entreprise doit faire une séparation entres les activités cœurs de métiers et les activités secondaires. Ce type de redéploiement consiste à protéger les compétences technologiques, humaines, spécifiques qui sont liés aux activités cœurs de métiers, qui sont généralement source de valeur et rentable, qui ne doivent pas externaliser. Ainsi, le nom et la réputation de l'entreprise dans ce domaine.

2.5. Un redéploiement massif des emplois

Ce type de redéploiement, permettant une reconversion suite à une suppression de quelques activités. La reconversion par le bais d'un plan de formation évite le licenciement.

3. Acteurs et facteurs de changement

La mission de changement c'est un projet qui se déclenche sous plusieurs facteur interne et externe, et il est gérer par des acteurs qui seront traité dance ce point :

3.1 Les facteurs de changement

Les facteurs sont les éléments déclencheur de changement, il y'as pas de changements sans facteurs ; un facteur ou plusieurs facteurs. Nous pouvons classer ces facteurs on deux grandes catégorie tels que : facteurs internes et facteurs externes.

Le tableau suivant classe ces différents facteurs de changements :

Tableau n° 01 : Les facteurs de changements.

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coûts, différentiation, etc…)	Environnement légale et réglementaire (35 Heures, commerces international, etc…)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc…)	Technologie (informatique, numérique, etc…)
Système de gestion (qualité, processus, etc…)	Concurrence (nouvel entrant, nouvel offre, etc…)
Outils (informatiques, techniques, etc…)	Client (évolution de la demande)
Pratique (technique, commerciales, etc…)	Financiers (bourse)
Culture (client, service, etc…)	Sociologie (nouveau rapport sociaux)

Source : Autissier.D et Moutout.J « pratique de la conduite de changement », 2003, P89.

3.1.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes ont un lien direct avec les dirigeants qui prend des décisions au seins de l'entreprise, et peut être aussi une relation avec l'environnement. Selon AUTISSIER et MOUTOUT, les facteurs de changements internes sont comme suite[14] :

La stratégie : Le contrôle stratégique concerne la stabilité et les inventions destructrices. Il alterne les étapes d'accumulation d'expérience et les étapes de rupture.

L'organisation : Toutes les décisions liées à la définition des structures et des modalités de réalisation des diverses activités.

Le système de gestion : Ce nom désigne tous les appareils et équipements qui permettent d'allouer des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser des ajustements**.**

Les outils : Il s'agit de l'ensemble des outils informatiques et techniques mis à disposition pour la production et la gestion, tels que les machines de production et les progiciels intégrés, etc.

Les pratiques : Il s'agit des étapes opératoires pour réaliser une activité. Ces pratiques peuvent être liées à des domaines commerciaux, administratifs ou de production et sont susceptibles de changer à maintes reprises. L'intégration des démarches qualité devrait changer ces pratiques et permettre de suivre ce qui s'est passé.

La culture : Les entreprises créées par un groupe peuvent évoluer. Ces dernières années, le développement de la culture client a été largement accepté par les grandes entreprises.

3.1.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes sont des restrictions qui peuvent résulter d'un environnement extérieur à votre organisation.

- **L'environnement légal :** La durée légale du travail hebdomadaire est un exemple de loi qui impose aux entreprises de faire évoluer à la fois le temps de travail et l'organisation.
- **La technologie :** La loi de Moore affecte l'évolution des capacités des processus informatiques tous les 18 mois, de sorte que, à mesure que de nouvelles

[14] Autissier.D et Moutot.J « pratique de la conduite de changement », ed DUNOD, à Paris, 2003, P89 à 90.

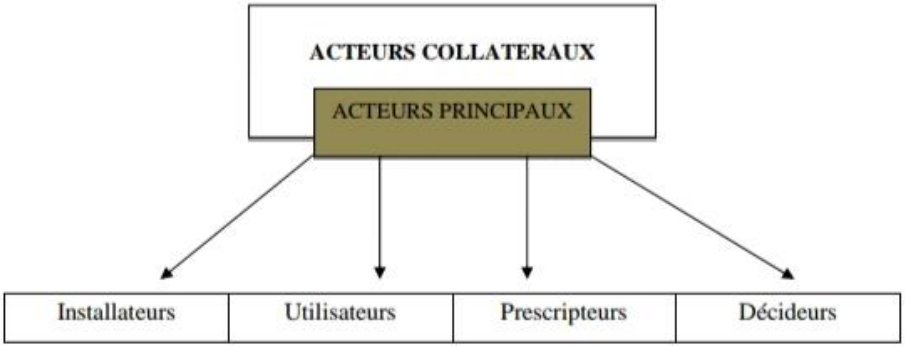
technologies deviennent disponibles, les technologies plus anciennes deviendront obsolètes et les nouveaux entrants obtiendront un avantage concurrentiel.

- **La concurrence :** La mondialisation économique conduira à des formes concurrentielles plus fortes et à un renouvellement des offres plus rapide que jamais.
- **La demande client :** Aujourd'hui, nous ne vendons pas ce que nous produisons, mais nous vendons ce que nos clients veulent. La volatilité de la demande des clients oblige l'entreprise à s'adapter en permanence.
- **Le marché financier :** La monétisation (financiarisation) de l'économie donne un poids très important à la bourse et à ses fluctuations.
- **La sociologie des populations :** Le développement de l'éducation dans les pays développés modifie le mode de relations sociales entre les individus et les relations au sein des entreprises.

3.2. Les acteurs de changement

Lors d'un changement tels qu'elle soit, en posant la question : quelles sont les acteurs concernant ce changement ? Dans chaque changement, il faut préciser les acteurs concernant ce phénomène, afin de mieux piloter et de contrôler chacun de ces acteurs. Ces différents acteurs sont présentés dans le schéma suivant :

Figure n° 03 : Les acteurs principaux et les acteurs collatéraux.



Source : D.Autissier et J.Moutot op.cit p160.

Les principaux acteurs sont ceux qui font les changements. Si ce dernier ne l'intègre pas, il ne peut réussir. Les acteurs secondaires, souvent oubliés, sont des personnes qui n'ont pas un rôle actif dans le projet, mais qu'il est important de communiquer car ils sont indirects. Il peut s'agir d'un promoteur ou d'un briseur.

Les acteurs principaux sont au nombres de quatre, ils sont comme suite [15]:

- **Les décideurs :** Les personnes qui ont décidé de changer ou de nommer comme responsable. Leurs statues sont généralement formelles et il y a son désir de voir le changement s'épanouir et devenir plus fort.
- **Les prescripteurs :** Ce sont les acteurs qui s'intéressent aux changements qui se produisent. Ceux-ci sont généralement utilisés dans les équipes de projet ou les structures fonctionnelles liées à un sujet. Par exemple, les responsables commerciaux pourront être prescripteur lors d'un projet e-business.
- **Les installateurs :** Cette catégorie, pas nécessairement ainsi mentionnée, regroupe tous les acteurs d'un projet qui jouent un rôle dans l'installation et la mise en œuvre de systèmes ou dispositifs sur le terrain. Il peut s'agir d'informaticiens qui installe un ERP ou bien des consultants qui font une analyse d'impacts. Leur rôle est important car dans de nombreux cas ils sont les seuls identifiés par les acteurs locaux comme faisant partie du projet.
- **Les utilisateurs :** De par leur nombre et leur éloignement de l'instance de décision du projet, ils sont les moins a priori et les plus confiants. La plupart des projets de conduite du changement ne pensent qu'à eux-mêmes, sans définir les quatre autres catégories mentionnées au début. Compte tenu de leur nombre et du fait qu'ils sont la cible principale, des typologies d'utilisateurs plus fines sont couramment créées.

4. Le processus du changement

Nous parlons du processus de changement, il existe différents modèles de processus de changement. Au premiers lieu nous allons aborder le modèle de Kert Lewin (1958) qui a été parmi les premiers théoriciens moderne de changement. Ensuite nous allons présenter le modèle de Collerette et al (1997) et Kanter (2001), qui sont inspirés du modèle de Kert.L.

[15] Autissier.D et Moutot.J. op.cit P160-161.

4.1. Le modèle de Lewin

L'œuvre de Kurt Lewin (1947) est certainement la plus connue de ce courant. Les satellites tentent de souligner le processus de changement vécu par un acteur et de souligner son caractère dynamique. Le modèle de Levin est certes classique et se retrouve dans la plupart des travaux sur le changement. L'accent est mis sur la modification des paramètres. Il soutient que le processus évolutif de changement suit trois voies.

Le processus de modification se compose de trois phases : décristallisation, transformation et enfin la recristallisation. (Lewin, 1958).

- **La décristallisation :** Cela correspond à la période pendant laquelle le système organisationnel commence à se réhabiliter. Remettre en question spontanément ou involontairement ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements. Le processus de changement des humaines est initialement façonné par abandonner les comportements et attitudes habituels. Mais, la décristallisation des comportements et des attitudes a commencé, aucun changement n'a été acquis mais. Elle n'a pas encore trouvé sa direction et ne l'a pas intégrée.
- **La transformation :** Cette période se caractérise par des comportements et des attitudes plus ou moins instables. Nous sommes dans la deuxième phase du processus de changement, où les individus adoptent de nouvelles façons de travailler et expérimentent de nouveaux comportements.
- **La recristallisation :** Les changements ont été intégrés dans de nouveaux comportements et attitudes adaptés aux besoins de la situation cible. Ces nouvelles habitudes et autres activités quotidiennes font désormais partie de nos habitudes. C'est ce qu'on appelle la recristallisation.

« Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes»[16]

4.2. Le modèle de Collerette et al (1997)

Le modèle de Collerette et al (1997) est composée de :

[16] SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement organisationnel », Gaétan Morin, Paris, 1996, p.376.

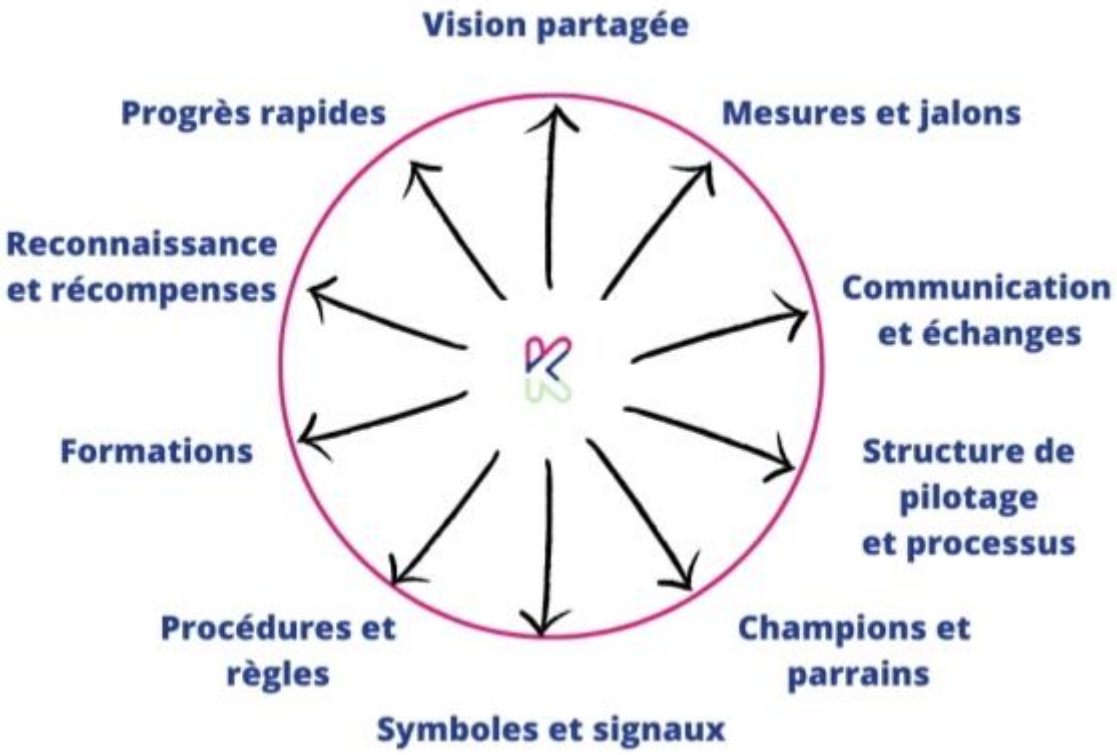
- **L'éveil :** Il représente une activité mentale qui consiste à s'interroger sur l'utilité de prêter attention ou non à la pression qui existe. Il s'agit donc d'un processus de tri. A ce moment, l'individu accepte ou refuse de remettre en cause l'expression de la réalité. Une fois que l'individu l'accepte, la résolution commencera.
- **La désintégration :** consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative » (Collerette et al. 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. Au même moment, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membresdes groupes. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette et al. 1997).
- **La reconstruction :** durant cette phase, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.
- **L'intégration :** cette phase correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes » (Collerette et al. 1997, p.36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégrations : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique. Ces quatre phases rejoignent celle du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation »[17].

[17] Collerette et al. 1997, p. 25.

4.3. Le modèle de kanter (2001) : la roue du changement

Kanter (2001) propose des moyens de conduire le changement. Elle appelle cela la roue du changement. Cette roue représente le changement comme un processus continu sans début ni fin et doit être recommencé plusieurs fois. Tout processus de modification se termine au début d'un nouveau processus.

Figure n° 04 : la roue du changement.



Source : Google, la roue du changement de Kander.

La roue du changement de Kander se compose de dix leviers opérations, comme ils sont présentés dans la figure précédente, ils sont comme suite :

- Vision partagée : Un travail en commun et le partage d'une même vision de la réalité.
- Mesure et jalons : Des éléments d'appréciation de l'état d'avancement, fondés sur des points de repère qui permettent une remontée d'informations.
- Communication et échange : Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges de pratiques.

- Structure de pilotage et processus : Un contrôle et un suivi du processus de changement
- Champions et parrains : Le soutien de sponsors et de partisans du changement.
- Symboles et signaux : Des symboles, des signaux qui éclairent le changement.
- Procédures et règles : L'instauration de règles et procédures pour homogénéiser les pratiques.
- Formations : Un support de par la formation.
- Reconnaissances et récompenses : La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun.
- Progrès rapides : La volonté d'obtenir des progrès rapides.

Ces dix leviers sont organisés par ordre chronologique en une série d'étapes qui commencent par la collaboration et se terminent par le contrôle. Kanter améliore ce processus en se concentrant sur le dispositif spécifique qu'il met en œuvre où faire ces changements, par conséquent, elle est étonnée de l'intérêt du gestionnaire à développer le travail d'équipe dans le processus de changement.

Section 03 : La notion de résistance au changement

Dans la conduite de changement l'aspects humaines qui servant négliger et pas pris au sérieux dans le cadre de changement. Pourtant la réussite de ce dernier passe par l'acceptation de ce changement et des nouvelles missions et tâches qui lui sont associées. Il est donc essentiel d'accompagner le changement en portant plus d'attention sur l'aspect humains qui peut mettre en échec le changement.

Le changement implique de mettre en mouvement beaucoup de personnes au même moment sur un même sujet ce qui n'est pas une chose si simple est sa fait naitre une réaction au changement qu'en appel résistance au changement. Cette dernier est définie selon Bareil et Savoie (1999) comme suit : « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation, des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement. » [18]

Une nouvelle organisation est un peu comme un produit nouveau.

[18] BAREIL Céline et SAVOIE. « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». Montréal. Revue internationale de gestion. 1999. p.151.

- Il est conçu ; c'est la détermination de la vision organisationnelle
- Il est commercialisé ; c'est la préparation de conduite de changement
- Il est vendu, c'est la mise en place effective
- Il est amélioré pour bien s'ajuster aux besoins des clients se sont les petites modifications successives que subit la nouvelle organisation.
- Il est retiré du marché, c'est l'organisation en place qui ne repend plus aux objectifs de l'entreprise et une nouvelle transformation s'impose.

Ce qui fait que la préparation au changement revêt une importance capitale.

1. Différent type de changement

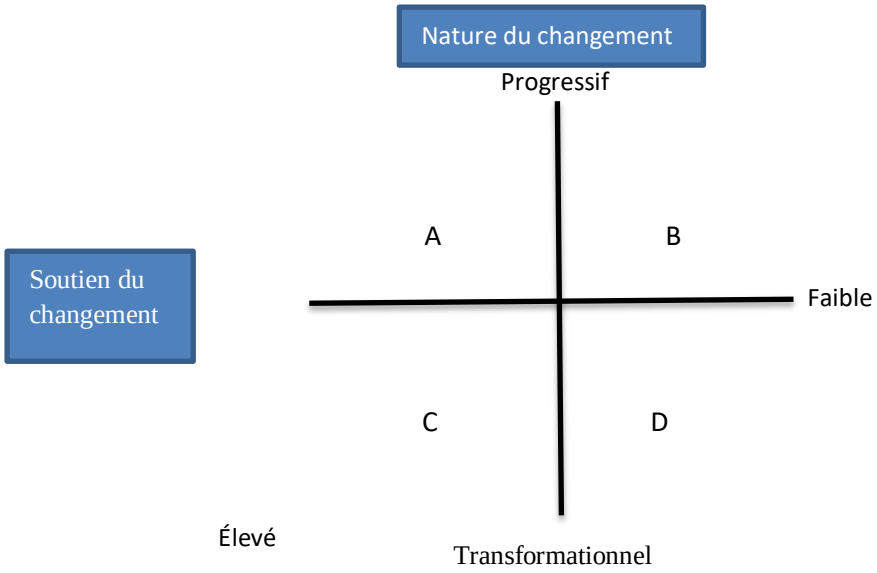
Avant d'aller plus loin, nous devrions examiner une variété de circonstances de changement différentes. Selon la réflexion de (Stace et Dunphy), qui ont souligné qu'il existe à la fois différents types de changement et différentes stratégies de changement qui peuvent réussir, et la soutenabilité qu'ils ont par rapport à l'aspect humain ce qui reste le sujet de cette section.

La figure 4 reprend certaines de leurs idées. Elle attire l'attention sur deux types de changement fondamentalement différents : le changement incrémental, qui se déroule en une série de petites étapes, dont certaines peuvent être à peine perceptibles, et le changement transformationnel, qui peut être vaste et fondamental. Ce dernier est lié à la situation de l'entreprise, au degré de soutien au changement de la part des acteurs clés. Stace et Dunphy proposent un éventail de styles[19] :

- Collaboration
- Consultatif
- Directive
- Coercitif.

[19] David Hussey « strategic management from theory to implementation » .4 ed. Butterworth-Heinemann. 1998. P 548-550.

Figure 05 : Les types de changement et le degré de Soutien au changement. Sur la base des idées de Stace et Dunphy.



Source: David Hussey « strategic management from theory to implementation » .4 ed. Butterworth-Heinemann. 1998. P 549.

➢ **L'encadré A :** montre un changement progressif pour lequel il existe un degré élevé de soutien de la part des personnes clés. Le changement peut être connu, comme dans le cas d'un plan de marketing qui implique le lancement d'un nouveau produit connexe, ou il peut être inconnu dans le sens où les objectifs sont clairs, mais où des équipes ou des individus habilités déterminent les actions à mettre en œuvre, comme dans un processus d'amélioration continue. Dans les circonstances de l'encadré A, le style le plus approprié est probablement la collaboration ou la consultation. Cela ne signifie pas que le leadership n'est pas nécessaire, mais qu'il y aura probablement une résistance minimale au changement, voire de l'enthousiasme pour celui-ci. Comme l'écart entre la situation actuelle de l'organisation et l'étape suivante n'est pas trop important, la crainte des effets du changement peut être faible. Les processus d'amélioration continuent et de gestion de la qualité totale sont un excellent exemple de changement progressif collaboratif en action. Les équipes sont responsabilisées, mais coordonnées, et proviennent idéalement de toute l'organisation pour éviter une vision de type "cheminée fonctionnelle". La philosophie selon laquelle les équipes travaillent est partagée, et les progrès sont mesurés en permanence. Dans le cadre de ce concept, la quantité

de changements réalisés peut être très importante, bien que chaque action soit une étape d'un voyage sans fin. Le concept d'amélioration continue ne fonctionnera que s'il bénéficie du soutien de l'organisation, d'une large participation à tous les niveaux et d'une formation adéquate de tous ceux qui sont concernés par le processus. Il requiert également beaucoup de temps de la part de la direction.

- **Dans la boîte B** : il y a un changement progressif sans le soutien des personnes clés. Il s'agit ici de déterminer si le soutien peut être obtenu dans un délai raisonnable, auquel cas une approche consultative pourrait être appropriée, ou s'il faut utiliser des moyens directifs qui peuvent impliquer d'obliger les gens à prendre certaines mesures. Un mélange des deux est possible. Les méthodes directives n'impliquent pas nécessairement que l'engagement des personnes concernées ne soit pas réalisable. Bien que les attitudes affectent dans une large mesure le comportement, et que la logique suggère que la bonne chose à faire pour susciter l'engagement est d'abord de changer les attitudes, il est évident que dans de nombreuses situations, un changement de comportement peut entraîner un changement d'attitude. En fait, il y a des situations où le comportement ne correspond pas à une attitude : par exemple, un certain nombre de fumeurs peuvent maintenant penser que fumer n'est pas une bonne chose, mais ils continuent à fumer.
- **Le cadre C** : passe au changement transformationnel. Stace et Dunphy utilisent le terme de changement charismatique pour décrire cette boîte. Le soutien peut être dû au charisme de la personne qui dirige le changement, à la volonté de tous d'accepter que la vision du nouvel avenir est la bonne, à la confiance dans les qualités du dirigeant, ou à la logique de la situation : l'entreprise risque l'insolvabilité si des mesures urgentes ne sont pas prises. Les styles collaboratif ou consultatif seraient appropriés dans ce cas, à condition de disposer de suffisamment de temps pour les appliquer. Plus la perception partagée de l'urgence est grande, plus les gens sont susceptibles de suivre un style directif sans que cela n'entraîne d'effets négatifs.

Les changements transformationnels qui impliquent des actions difficiles, comme la restructuration d'une entreprise entière, la fermeture de divisions déficitaires ou l'expansion dans une nouvelle zone géographique, sont généralement plus faciles à comprendre pour les gens, même s'ils font partie des perdants, que les changements culturels qui les accompagnent. Il est difficile de voir comment la culture peut être liée à la nouvelle vision, sans une certaine flexion des styles entre le directif et le consultatif. Scandinavian Airlines a connu un changement majeur de stratégie et de culture au cours des années 1980, passant d'une

organisation axée sur les systèmes à une organisation responsabilisée et sensible aux besoins des clients. Une grande partie de ce changement a été réalisée par le biais de la communication et de méthodes consultatives. Parfois, le style était beaucoup plus directif, comme par exemple lorsqu'on a demandé à des managers clés de partir et de les remplacer par d'autres ayant de l'empathie pour le changement.

- **La case D** : représente la situation la plus difficile de toutes. Le changement peut être massif, mais n'est pas soutenu par beaucoup de personnes.

2. Le changement et les individus

Aujourd'hui il est important de prendre en compte ce que les acteurs concernés par le changement ressentent, pensent, exprime et montrent. Car on ne transforme pas une entreprise en s'opposant aux acteurs concernés en effet cela va conduire le changement vert l'échec.

Tout changement provoque une perturbation des modalités habituelles de fonctionnement de l'organisation qui va par conséquence logique des choses provoquer une réaction normal de résistance chez les acteur car en pratique cette réaction est toute assez logique car chaque acteur détient au sein de l'organisation un certain pouvoir qu'il va mobiliser toutes les fois qu'une décision, un changement semblent lui limiter sa marge de manœuvre, ce qui reste une réaction dont il faut s'attendre et y faire face, et cette réaction peut revêtir plusieurs formes. Elle peut être :

- Ouverte (freins, oppositions).
- Plus subtile, mais aussi redoutable (déviation, inertie).

2.1. Impacte de changement sur les individus

Plusieurs auteurs soulignent combien il est important de prendre en compte la perception des travailleurs ;[20] (Armstrong-Stassen, 1997 ; Lawson et Angle, 1998 ; Swanson and Power, 2001 ; De Zanet, 2004 ; Zid, 2011). Le modèle transactionnel du stress, adapté par Mack et al. (1998) à la problématique du changement, place le processus d'évaluation des événements au cœur du sujet, notamment en termes de menace pour leur bien-être (Lazarus et Folkman, 1984). L'étude de Swanson and Power (2001) suggère à cet écart qu'il est impératif d'accorder une

[20] Widad Camille Cherkaoui, Abderrahman Jahmane, Nathalie Montargot. « L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres ». EMS Editions. 2017/2 n° 17.P 69-83

attention particulière à la perception des employés pendant les périodes de stress chronique à la suite de changement. Pour Vaillancourt (2006, p.25), la perception du changement passe par un prisme qui influence la vision du changement, en réfractant l'attitude générale face au changement, la croyance quant aux motivations réelles de ce changement et le niveau de tolérance à l'ambiguïté. Si les changements augmentent le stress des individus (Burke et Cooper, 2000) en raison de l'incertitude engendrée (Pollard, 2001), c'est surtout la manière dont l'individu perçoit les changements qui impacte ou non, son stress (Rafferty et Griffin, 2006). Le type de changement influence également, de manière assez importante cette perception.

Tout changement a tendance d'être perçus comme créant de l'insécurité et de l'incertitude et affecte les zones de sécurité et de projection de chacun.

En entend par zone de sécurité ou de confiance ; ce sont les activités pleinement assurées et maitrisées par son titulaire.

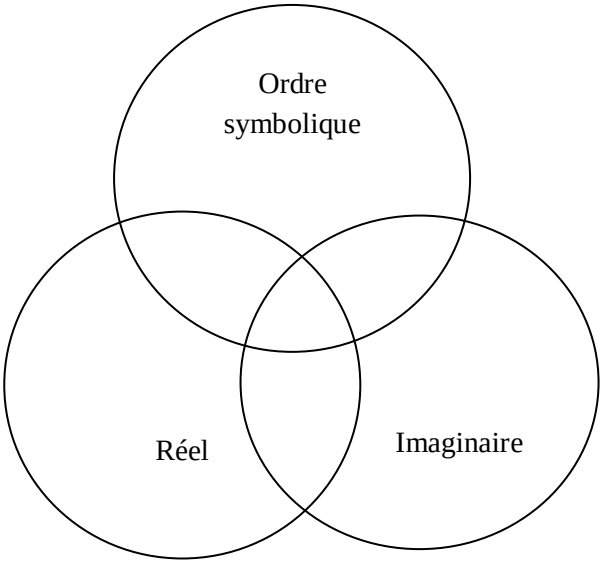
Et par zone de projection ; c'est ce qu'il peut espérer du futur, la manière dont il imagine sont avenir probable.

Le changement est perçu donc comme un perturbateur de la zone de sécurité ou de confiance, dans la mesure ou les habitudes de travail sont modifiées. Et la zone de projet dans la mesure ou dans le cadre de la nouvelle organisation à venir, il ne voie plus comment il pourra évoluer.

Les anneaux borroméens de Lacan expriment cette déstabilisation causée par le changement[21] ;

[21]Michel Raquin et Clément Artiguebieille « transformer par les processus, le pilotage de changement étape par étape ». Broché-24 octobre 2013. P 274

Figure n°06 : Représentation des anneaux borroméens de Lacan.



Source : Michel Raquin et Clément Artiguebieille « transformer par les processus, le pilotage de changement étape par étape ». Broché-24 octobre 2013. P 274.

Chacun d'eux représente des cas déférents :

- Le réel ; c'est le concret, le quotidien, l'activité. Le changement impacte sur le réel, donc touche la zone de sécurité ou de confiance.
- L'imaginaire ; sa fait partie de la nature humaine de se projeter vers le future, traiter de ce qui pourrait arriver ou aurait dû arriver, et donc le changement affecte la zone de projection.
- Ordre symbolique ; il s'agit du langage, c'est une idée projetée à partir d'objets symboliques, de situations, de titres, de noms, ou de toute autre chose qui peut être distinguée dans le monde social. Et ce changement a changé la performance symbolique: un changement de nom, un changement de taille de bureau, et l'évolution des avantages actuels.

2.2. L'importance des valeurs

Enfin, il faut aussi considérer la valeur de chacun qui se réfère à la référence personnelle, une question de croyances de chacun dans le domaine.

Chacun a un système de valeurs qui peut se distinguer en trois grandes catégories :

- Les valeur d'identité.
- Les valeurs de relation.
- Les valeurs de pouvoir.
  - **Les valeur d'identité** sont ces valeurs qui entourent l'image que chacun se fait d'eux-mêmes, ou l'image qu'ils veulent se donner. Citons : réputation, respect, réussite, créativité, beauté, générosité...
  - **Les valeurs de relation** sont ces valeurs qui déterminent l'idée que chacun a une relation avec les autres. Citons : altruisme, amitié, obéissance, vi de famille…
  - **Les valeurs de pouvoir** sont celle qui déterminent l'idée et l'impression que chacun se fait de sa réussite. Citons ; succès, statut social, ambition, choix, indépendance…

Le système de valeur d'une personne ressemble un peu à un mur en construction ; chaque brique représente un élément d'expérience venant renforcer l'édifice des croyances.

Les valeurs mènent aux croyance. Elles sont d'une certaine manière les certitudes qui permettent de vivre sans refaire le monde tous les matins.

Les croyances ont une propriété remarquable, elles génèrent les filtres, les protections nécessaires à leur entretien. Les croyances commandent les attitudes de façon impérative.

Tout changement qui a un impact sur les valeurs se heurte à l'édifice des croyances qui génèrent des filtres et des protections entrainant le refus de changement.

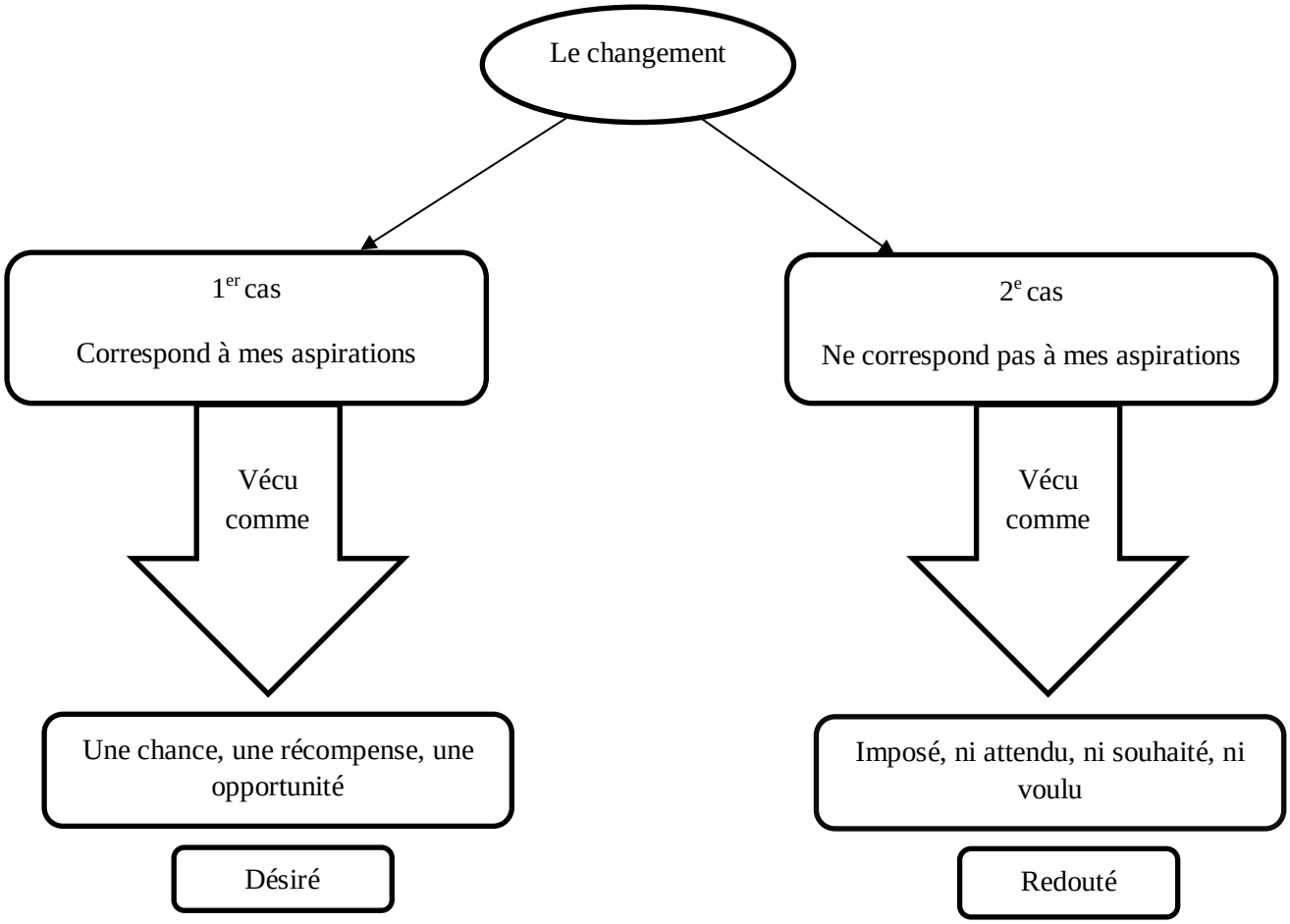
3. Changement voulu et changement subis

Le changement des points de vue psychologiques est basé sur les différents points de vue des individus sur la réalité et les désirs qu'ils se sont construits. Il peut être apprécié et répond aux désirs, ce qui est un changement souhaité.

Il peut être apprécié et correspondre aux aspirations, c'est un changement voulu. A l'inverse, il peut ne pas correspondre à celle-ci, c'est alors un changement subit comme le démontre la (figure07).

Dans chaque cas le changement peut prendre des cycle défirent comme démontré sur la (figure 08) et la (figure 09) [22].

Figure n°07 : Changement voulu et changement subi.



Source : Michel Raquin et Clément Artiguebieille « transformer par les processus, le pilotage de changement étape par étape ». Broché-24 octobre 2013. P 274

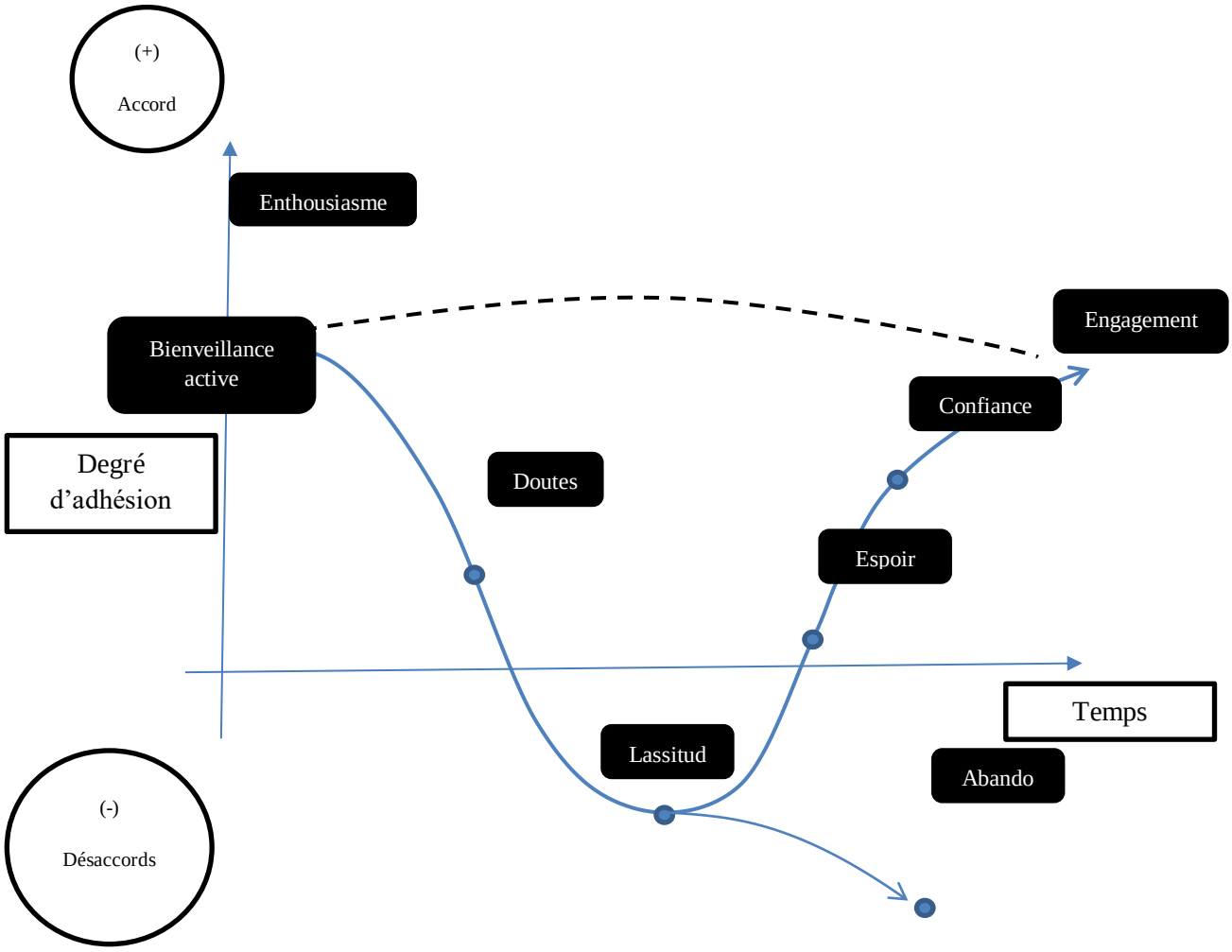
Pour chaque personne concernée par le changement, il existe donc deux types fondamentaux de changement :

- Celui qui entre dans son aspiration.
- Celui qui n'y entre pas.

[22]Michel Raquin et Clément Artiguebieille .op-cit P 274-275»

3.1. Le changement correspond aux aspiration des acteurs

Figure08 : Cycle du changement lorsqu'il correspond aux aspirations des acteurs.



Source : Michel Raquin et Clément Artiguebieille « transformer par les processus, le pilotage de changement étape par étape ». Broché-24 octobre 2013. P274-275.

Dans ce cas, les changements sont vécus comme des événements, des chances, des récompenses ou des opportunités. L'intégration du changement est durable si et seulement si les effets indésirable et inattendus qui affecte sur les acteurs sont inférieurs aux effets attendu et désiré.

Dans toutes les étapes avant le changement, à savoir l'étape d'annonce, de commentaire et de formation d'une nouvelle organisation, les attentes sont positives. Mais il faut être prudent,

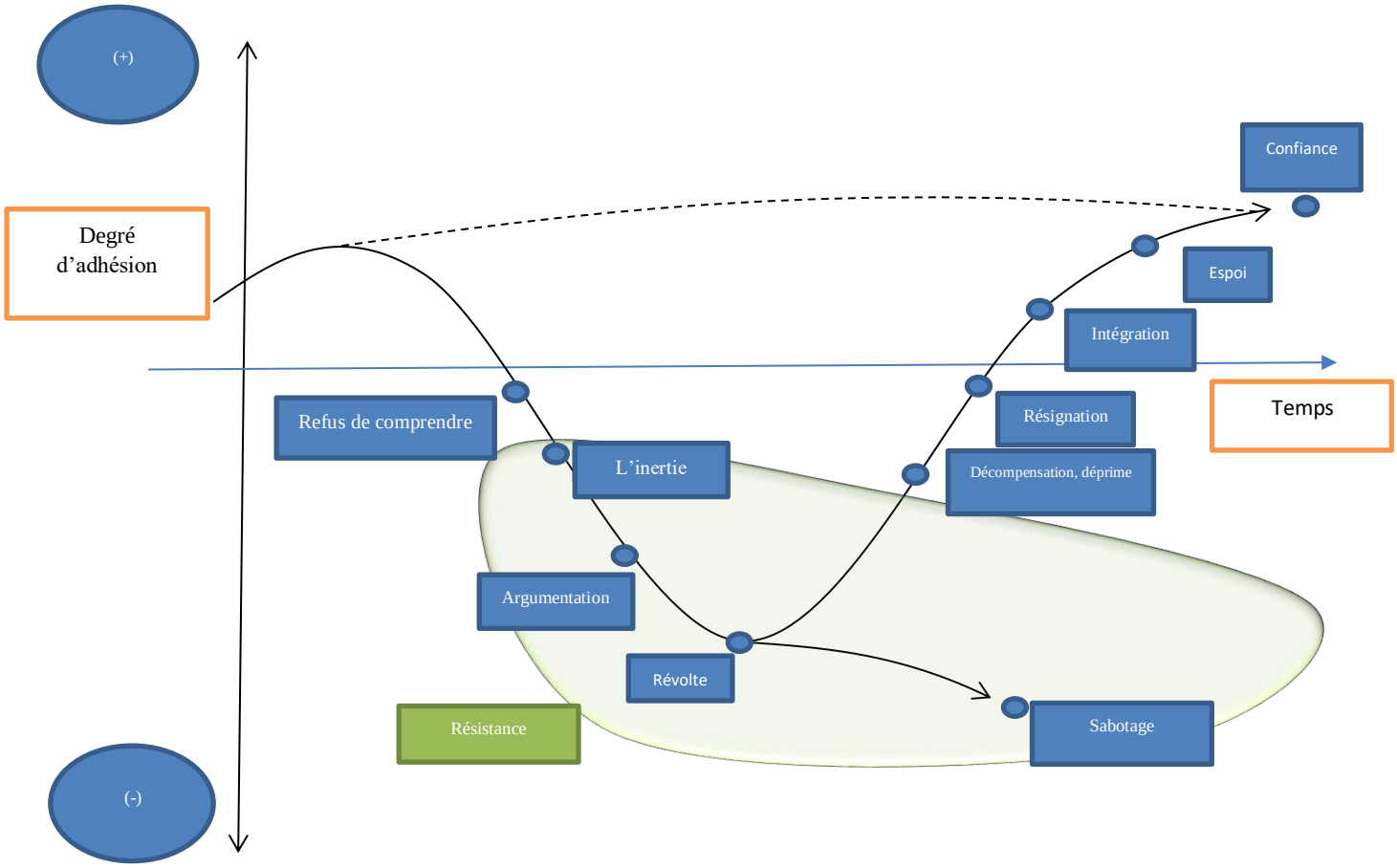
car cette étape se déroule dans un monde virtuel et l'acteur se projette dans le futur. Il rêvait de sa situation future. Avec un changement conforme aux aspiration des acteurs, tout leur semble sur l'ordre. La mise en place de la nouvelle organisation marque le passage à la réalité. Cette dernière apparaîtra avec des complications imprévues. Dans l'ensemble, la réalité va se révéler plus complexe. A ce niveau, il peut y avoir deux chemins :

• Les acteurs sont accablés par la fatigue et la lassitude et rejoignent les groupes de personnes pour qui le changement n'est pas souhaitable.

• Divers problèmes trouvent des solutions, réincarnent l'espoir et déclenchent des dynamiques d'espoir, de confiance, de dévouement et d'engagement en faveur de changement.

3.2. Le changement correspond pas aux aspiration des acteurs

Figure09 : Cycle du changement lorsqu'il ne correspond pas aux aspirations des acteurs.



Source : Michel Raquin et Clément Artiguebieille « transformer par les processus, le pilotage de changement étape par étape ». Broché-24 octobre 2013. P274-275.

L'acteur pour qui le changement est perçus comme négatif suis un processus psychologique qui conduit, en général, à ce qu'il soit intégré au bout d'un temps plus au moins long.

Les différentes phases de ce processus sont les suivantes :

3.2.1. Le refus de comprendre

Au début, Il peut y avoir beaucoup d'incompréhensions entre le chef de projet convaincu par l'idée de changement, son utilité, sa nécessité, de l'intérêt de la nouvelle organisation et les personnes concernées par le changement.

Tout changement est perçu comme porteur de doutes de la souffrance et la peur, donc le refus de comprendre au début revient à l'éviter. Ce rejet est analysé comme un comportement inconscient, des systèmes défensifs et des murs subconscients construits pour éviter la peur et la douleur. Lorsqu'on s'attend intuitivement à ce que la douleur soit particulièrement intense, elle devient plus longue.

3.2.2. La résistance

Le terme de résistance au changement désigne tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement. Dans les organisations, cette résistance au changement est souvent mise en avant lorsqu'un projet n'avance pas. Elle est alors perçue comme un obstacle à la réussite.

Par extension, il se rencontre également dans le monde du travail. C'est la peur du changement en entreprise, occasionnée par exemple par : (le rachat de l'entreprise, la fusion entre deux entités, l'externalisation d'une partie des activités, le déménagement des locaux, la transformation digitale, le développement de nouveaux modes de management, le changement organisationnel, l'intégration d'un nouvel outil de travail, l'application de nouvelles normes légales, etc.)

La résistance au changement est généralement négative et considérée comme un obstacle au progrès, en particulier du point de vue de ceux qui instaurent le changement. Gérard-Dominique Carton (1997)[23] identifie quatre formes d'expressions de la résistance :

- L'inertie ;
- L'argumentation ;
- La révolte ;
- Le sabotage.

Ces quatre expressions de la résistance alternant au cours de cette phase mais ne se manifestent pas forcement toutes, a l'exception de l'argumentation.

- **L'inertie** consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, Il s'agit d'un mode de défense neutre qui permet de tester sa force et de gagner du temps, mais aussi tentent d'en différer l'application. Chaque action visant à s'engager dans le processus de changement est repoussée dans le temps. La durée de l'inertie est directement fonction de la détermination avec laquelle le changement est conduit et de la clarté avec laquelle il est proposé.
- **L'argumentation,** autre forme de résistance, est la plus courante, mais aussi la plus efficace et la plus utile, et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement un changement non argumenté n'est pas intégré. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. La dimension « négociation » de l'argumentation est directement proportionnelle à la détermination avec laquelle celui-ci est mis en place, d'une part, et d'autre part avec e degré de flexibilité introduit lors de l'annonce. Clairement le but de l'argumentation est soit d'arrêter, soit de modifier le changement pour rendre plus acceptable à celui qui le subit. L'argumentation obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure. Seulement lorsque la réalité extérieure s'impose avec plus de force, chacun a tendance normalement à faire évoluer la sienne. Ainsi l'argumentation/négociation passe-t-elle par trois stades :
  -Discussion visant à altérer la réalité extérieur (varier le changement) ;
  -Discussion visant à faire évoluer la réalité intérieure (varier le permanent) ;

[23] CARTON G.D « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel ». Paris. 1997. P.51.

-Réconciliation des deux réalités par évolution combiné de l'externe et de l'interne (accepter de varier).

- **La révolte** naît de l'incapacité d'un individu d'adapter et d'ajuster sa réalité au changement proposé, ou de l'incapacité de son promoteur à rendre ce changement acceptable, notamment en permettant à son désobéissant de faire sortir sa dialectique. La révolte est toujours précédée d'une menace, **c'est** pourquoi lorsque l'argumentation comprend une ou plusieurs menaces, il annonce en réalité un passage à une forme de résistance plus dure. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.
- **Le sabotage** est une autre forme de résistance, moins directe que la révolte. Il est plus pernicieux, plus manipulateur.il porte sur les modalités mêmes du changement et prend souvent la forme d'un excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement ou en tout cas ce qui est jugé comme tel, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

3.2.3. La décompression

C'est l'abandon de la résistance sous toutes ses formes. Elle est une phase clé du changement. Plus la résistance a été forte, plus la décompression est grande. Elle peut être brutale ou progressive et présente les symptômes traditionnels de la dépression : fatigue, absence de ressort, idées noires, tristesse, obsession de l'échec.

La fin de la décompression se marque par l'acceptation du changement, il s'impose alors comme incontournable, inéluctable et irrévocable. Elle est tout aussi essentielle que la résistance pour pouvoir l'intégrer. Elle marque la fin de la résistance sous toutes ses formes et elle permet de progresser dans l'élargissement de la réalité d'u individus et de son expérience humaine. Affligeante le plus souvent temporairement et souvent par ceux qui doivent introduire le changement.

3.2.4. La résignation

Cette phase est souvent la plus longue d'un processus de changement, car elle est caractérisée par son acceptation. Il semble donc, d'un côté comme de l'autre (celui qui introduit le changement et celui qui le subit), que l'on n'ait plus rien à faire et que le temps se chargera d'arranger les denier détails, et parmi eux l'enthousiasme recouvré.

Au début de cette phase, l'énergie est encore faible et le besoin de construire de niveaux points de repère, pour retrouver des comportements dynamiques, se fait sentir.

Plus le regard est tourné vers le passé, plus la nostalgie grandit. Plus on se tourne vers l'avenir, plus la phase de résignation est courte.

Là encore, l'expérience personnelle et la capacité de chacun, en fonction de sa personnalité à « renaitre de ses cendres », sont déterminantes pour la durée de cette phase et son intensité. bien souvent le changement est admis par nécessité et non par intérêt, el la phase de résignation est celle ou ces deux paramètres vont se manifester. Selon qu'ils apparaissent ou non, le stade de la résignation sera dépassé et le changement accepté de l'extérieur.

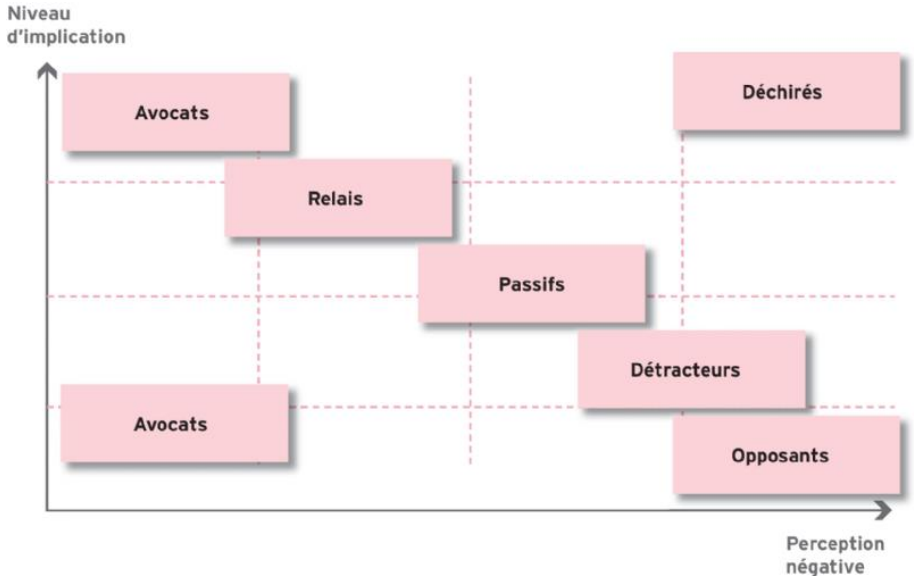
Les comportements qui précèdent le changement ont disparu mais ils ne sont pas encore remplacés par des comportements post changement.

Si au contraire l'entourage permet d'évoluer progressivement sans chercher à forcer l'enthousiasme et des comportements d'acceptation, il conduit à l'intégration.

En milieu professionnel, la résignation d'un grand nombre d'acteurs est un réel facteur de non-productivité. Souvent on peut constater que ce qui est vu par l'entreprise comme une problématique de motivation du personnel est en fait un problème d'intégration d'un ou de plusieurs changements. La résignation peut intervenir très tôt dans le processus de changement et durer longtemps.

4. La carte des alliées

Figure n°10 : Carte des alliées.



Source : David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT « La boite à outils du la conduite de changement », Dunod. Paris. 2013.P 50

Celui qui est chargé de conduire le changement peut aussi utiliser avec succès la carte des alliées. Elle permet de positionner chaque personne concernée par le changement, de visualiser l'importance de chaque groupe et de travailler avec chacun d'eux, soit en confortant leur adhésion au projet, soit en s'efforçant de rallier ceux qui sont moins convaincus ou carrément hostiles.

Par définition La carte des alliés permet de mesurer de manière visuelle la perception que les acteurs ont du projet et leur niveau d'implication dans celui-ci. Le croisement de l'implication et de la perception permet de discerner 7 catégories d'acteurs **(figure10)** plus ou moins porteuses du changement. Cet exercice permet de voir en global l'appréciation du changement par les bénéficiaires et de manière plus individuelle les personnes sur lesquelles on peut compter. en positionnant les individus en fonction de leur niveau d'implication et de leur degré de perception [24]:

- **Les avocats :** inconditionnels du changement, ils le défendent et en font la promotion ;

[24] David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT « La boite à outils du la conduite de changement », Dunod. Paris. 2013.P 51

- **Les relais :** ils feront tout pour le change ment sans le défendre ouvertement ;
- **Les déchirés :** ils ont une perception négative du projet mais sont très impliqués dans sa réalisation souvent en raison de leur position hiérarchique. Ils ont des comportements ambigus dans le sens où ils alternent les points de vue ;
- **Les non concernés :** ils ne s'intéresseront jamais au projet et n'y participeront pas ; i les opposants : ils s'opposent ouvertement au projet.
- **Les détracteurs :** ils correspondent à des comportements d'opposition non avoués ouverte ment
- **Les passifs :** ils attendent de voir les risques encourus et les gains potentiels avant de s'engager.

Après avoir repéré les différentes catégories parmi les bénéficiaires du projet de manière collective et/ou individuelle, une stratégie d'accompagnement de quelques groupes clés peut être envisagée pour faire évoluer ou maintenir leur engagement.

Pour faire simple elle est là pour affiner les typologies d'acteurs en termes d'engagement et de résistance, nous proposons de construire la carte des alliés qui positionne les différentes personnes en 7 catégories en fonction de leur implication et de leur niveau de perception (positive ou négative) dans le projet.

5. Comment faire face à la résistance

Les développements précédents ont eu pour souhait d'expliciter quelques idées concernant la résistance au changement de manière à bien sensibiliser celui dont le rôle st de la préparer et de le conduire. Il faut effectivement êtres très conscient qu'aujourd'hui, si beaucoup de projets échouent ou on des résultats mitigés, ce n'est pas parce que le projet a été mal conçu. Mais c'est trop souvent parce que la conduite du changement n'a pas pris en comptes toutes les réactions possibles des acteurs concernés.

Les connaitre, c'est déjà disposer de repères et d'informations pour s'interroger sur les bons choix à faire.

Pour avoir conduit un nombre significatif de changements, les principaux constats que l'on peut faire sont les suivants : [25]

[25] Michel Raquin et Clément Artiguebieille .Op-cit P 275

- **La communication est indispensable.** Celui qui conduit un projet de changement doit avoir à l'esprit la nécessité de communiquer à différents moments du projet, y compris dès la phase de cadrage. La communication doit être progressive et concerner toutes les parties prenantes du projet.
- **La qualité des messages est primordiale.** Le responsable du projet doit veiller à ce que les informations qu'il délivre ne soient pas sujettes à interprétation de la part de ceux qui les reçoivent. Leur sensibilité au changement peut les conduire à imaginer des conséquences qui les conduiraient à rejeter le projet. De plus, il faut éviter de tromper les personnes concernées par le changement en transmettant des informations qui ne représentent pas la réalité ou en répondant faussement a des questions posées.
- **La participation des acteurs doit être recherchée.** Il a été montré dans les chapitres précédents et notamment celui qui traite de la description et de la reconstruction des processus et dans celui qui développe le processus d'élaboration de la vision, comment il est possible de faire participer ceux qui demain seront concernés par le changement. Prendre l'avis de ceux-ci présente un triple avantage :
  -obtenir des contributions intéressantes ;
  -faire adhérer progressivement ;
  -mesurer les adhésions et les oppositions à venir et chercher les parades pour contrecarrer celles-ci.
- **Il faut construire un projet qui correspond aux besoins des différentes parties prenantes.** Trop souvent on peut être tenté de proposer une vision idéale. C'est bien si la probabilité d'adhésion de la majorité des acteurs concernés est forte. Dans le cas contraire, il vaut lieux proposer une nouvelle organisation moins ambitieuse mais plus acceptable et acceptée par tous.
- **Les actions de formation et d'accompagnement doivent être à la hauteur des enjeux.** Trop souvent e faute de se donner les moyens nécessaires, ces actions sont minorées et mettent mal à l'aise les personnes concernées par le changement.
- **Il faut aussi se donner le temps et les moyens nécessaires pour conduire le changement.** Cela a déjà été précisé, conduire le changement c'est le préparer, le mettre en place, en mesurer la réalisation et le pérenniser. Il ne faut éluder aucune des étapes et traiter chacune d'elles avec sérieux et efficience.

Conclusion

Tous les entreprises ont subi un changement au moins une seule fois après sa création, à cause de différents facteurs qui ont fait naitre ce changement, en posant la question pour quoi l'entreprise doit changer en élaborant le diagnostic stratégique qui identifié les points forts et les points faibles de la stratégie par ces différents outils et qui fait ressortir le besoin de changement stratégique. L'entreprise doit savoir exactement ce qu'elle doit changer pour réaliser ces objectifs et de garder sa place concurrentielle sur le marché. Pour qu'une entreprise réussis son changement, elle doit surmonté toutes sortes de résistance par sa bonne conduite et une bonne gestion de changement qui sera traiter dans le chapitre.

CHAPITRE II

Gestion et pilotage du redéploiement

Introduction

Compte tenu des changements auquel une organisation est confrontée, en particulier ceux liés à la délégation, les gestionnaires disposent de nombreux « outils » pour les aider à faire face à ces changements. Cette gestion comprend des moyens de communications et de formations, la mise en place de groupe de travail et l'identification d'acteurs de référence chargés de diffuser les changements.

Dans ces situations, la gestion d'entreprise est rarement ou simplement abordée au sens traditionnel comme un moyen de mettre en œuvre des changements stratégiques en amont.

Certaines études de gestion d'entreprise reposent sur l'hypothèse que les changements dans l'environnement entraînent des changements dans l'organisation, qui à leur tour entraîne des changements dans les pratiques de gestion (Shields, 1997). Autrement dit, les contrôles de gestion n'interviennes pas au niveau du processus de changement, mais ils ne sont pas adaptés aux nouveaux contextes stratégiques et organisationnels et ont donc des conséquences. Cette vision réductive est contredite par d'autres qui pensent que le contrôle, s'il n'est pas simple, agit comme un frein au changement est un outil efficace pour faciliter et orienter le changement dans d'autres cas (Hopwood, 1987 ; Dent, 1990 ; Shield, 1997 ; Langfield-Smith, 1997) encourage les acteurs à identifier les changements nécessaires, à prendre des risques pertinents, à expérimenter et à innover, tout en agissant en même temps hors de l'incertitude et des risques posés par de telle situations. Ce concept ne s'inscrit pas dans la vision traditionnelle du contrôle, qui vise à fixer le cadre dans lequel les actions individuelles doivent se dérouler, plutôt que de faciliter le changement. Cela signifie que vous pouvez ramper avec le cadre défini précédemment.

Cela pose la question du caractère contrôlable des évolutions à l'aide des outils de contrôle de gestion. Il ne s'agit pas d'adopter une posture normative et prescriptive, plutôt que de proposer un moyen de réinterpréter le processus de changement en arrière-plan des mesures de contrôle dont disposent l'organisation. Ce travail porte sur des changements plus stratégiques, et dans un sens plus large sur les changements organisationnels qui en découlent.

Dans ce seconde chapitre, nous allons aborder la conduite du changement comme premier point qui est la clef de réussite de ce dernier, puis mettre en relation le contrôle de

gestion avec le changement qui sera traiter dans le deuxième section (introduction au contrôle de gestion) et la troisième section (relation entre contrôle de gestion et le changement).

Section 01 : La conduite du changement

Le besoin de conduite de changement est là et devient un facteur clé de réussite des stratégies de transformations des entreprises. En réponse à ce besoin, des propositions théorique, méthodologiques et opérationnelles ont émergé.

Des auteurs tels que Ducker, Peter Senge et Moss Kanter ont été les pionniers de ce nouvel accord de changement, en évoquant le concept de changement. D'un point de vue pratique, les grands cabinets de conseil ont développé des approches différentes. Ces grands cabinets de conseil opérant sur le marché de l'intégration logicielle ont développé une méthodologie intégrée pour les types de gestion de projet. Les prestataires de conseils en psychologie soutiennent les acteurs individuellement ou en groupe en utilisant des méthodes telle que le coaching.

Après tous ce qui est dit, on pose la question : comment l'entreprise peut gérer efficacement le changement ?

1. La conduite du changement dans l'entreprise

Dans cette seconde section, nous allons aborder la généralité de la conduite de changement

1.1 Définition

La conduite du changement est une technique de gestion apparue dans les années 1990. Pour faire bon usage du nouveau système informatique, les chefs de projet se sont intéressées aux outils de communication et de formation organisés sous la gestion du changement. Les deux leviers d'origine, la transition et la formation, ont été complétés par des plans de recherche d'impact et d'accompagnement à la transformation. Le nombre croissant de projets répondant à l'évolution de la concurrence, de l'économie et des environnements technologiques a rendu Les entreprises plus spécialiser à la fois dans la gestion de projet et dans la gestion du changement et des changements causés par ces projets. Dans le but d'accroitre la réussite

temporelle et matérielle des projets, les entreprises d'aujourd'hui s'intéressent à faire évoluer les modalités et les pratiques d'appartenance des acteurs.[26]

Il existe plusieurs définitions de la conduite de changement, nous allons citer deux définitions essentiel à savoir :

Selon Autissier et Moutut : « la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer la résistance et de prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ces finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée »[27].

Selon Gilles : « la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnel 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite de changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisations afin d'aller vers la configuration organisationnel cible »[28].

1.2 Origine de la conduite de changement

Le passage du management à la conduite du changement s'est opéré dans les années 1980 et 1990 par l'intervention de plusieurs phénomènes. Ainsi, les "info-télécommunications" (combinaison de l'informatique et des télécommunications) ont radicalement changé le fonctionnement des entreprises et accéléré le rythme de production et de diffusion de l'information. Confrontés à des tableaux de bord en temps réel, les gens sont obligés de changer leurs pratiques quotidiennement pour corriger la situation. Dans ce cas, le changement n'est plus un événement rare, mais une manifestation quotidienne qui oblige les individus à se réinventer sans cesse. Le rythme de travail a également augmenté, quelle que soit la charge de travail. Comme le montre le discours du chef, nous devons agir, nous adapter, réagir et avancer rapidement. À mesure que le nombre de projets augmente, les entreprises exigent de plus en plus des vitesses plus élevées. Non seulement les projets informatiques, mais aussi les projets

[26] Autissier.D et Moutut.J « Méthodes de conduite de changement ». Dunod. Paris 2007. P1.
[27] Autissier.D et Moutut.J op.cit. P97.
[28] Gilles, Tenau « La résistance au changement organisationnel ». ed L'Harmattan. Paris 2005. P31.

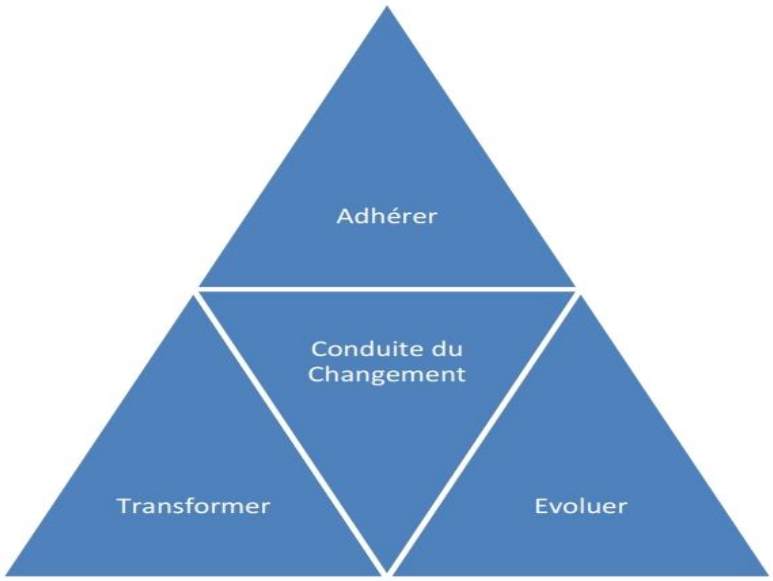
commerciaux, administratifs et logistiques se développent de manière un peu chaotique, ce qui peut entraîner une perte de compréhension et de liens.

Le terme conduit du changement est essentiellement issu des projets informatiques, notamment ceux qui mettent en œuvre des logiciels de gestion intégrés. Dans les années 1980 et 1990, les informations de programmation ont été remplacées par l'informatique des éditeurs. Les éditeurs de logiciels ont évolué pour fournir aux entreprises des applications informatiques prêtes à l'emploi qui n'ont besoin que d'être configurées plutôt que développées comme auparavant. Cette évolution introduit une méthodologie de gestion de projet avec une phase d'analyse fonctionnelle permettant aux utilisateurs de recueillir les besoins et de les accompagner.[29]

1.3 Les objectifs de la conduite de changement

Selon Autissier et Moutut[30], les objectifs principaux de la conduite de changement se résument en trois objectifs qui seront présentées par la figure suivante :

Figure n° 11 : Les objectifs de la conduite de changement.



Source : Autissier.D et Moutut.J « Méthodes de conduite de changement ». P20.

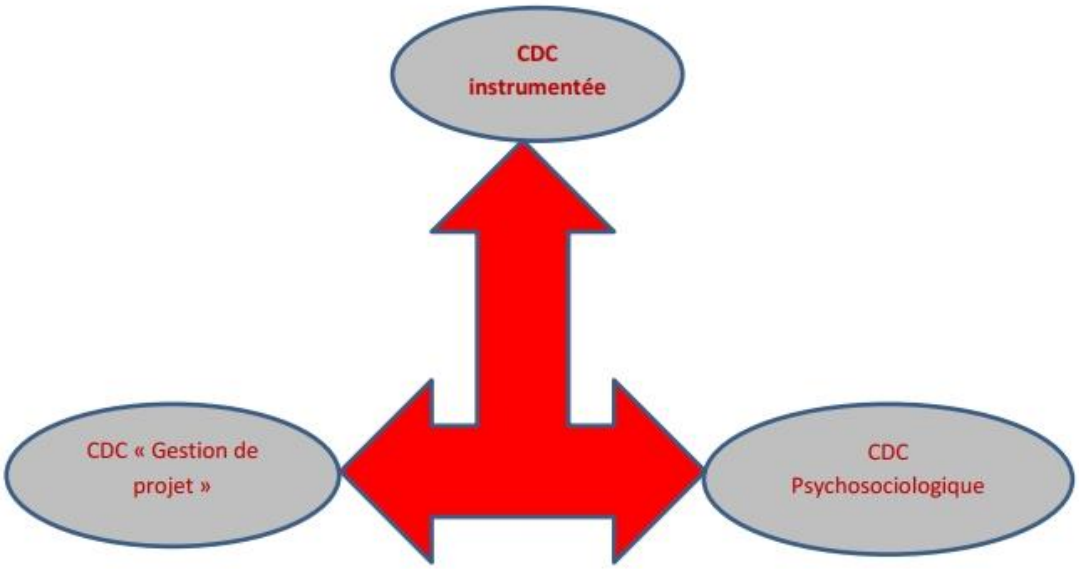
[29] Autissier et al. « conduite du changement : concept clés ». Dunod, Paris 2010. P2-3.
[30] Autissier.D et Moutut.J Op.cit P.19-20.

- **L'adhésion des acteurs d'un projet :** Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de proposer des actions de communication, de formation, d'accompagnement afin que le projet proposé puisse se réaliser au mieux. Les projets sans adhésion échoueront toujours. Le travail de recherche de ce membre est une forme de marketing interne. La conformité est un mot clé dans l'environnement inflationniste et donc exigeant d'un projet, mais aussi dans le contexte sociologique où de plus en plus de personnes n'obéissent plus aux ordres et veulent faire partie de la dynamique de co-création. Pour cela, il faut aller vers ces acteurs, leur parler, comprendre leurs attentes et mettre en place un mécanisme de concertation.
- **La transformation :** Quand les individus s'accrochent à un projet, ils se mettent en production. Ils diagnostiquent la situation actuelle, envisagent des solutions et appliquent des pratiques et des compétences. Le travail de cette transformation s'effectue à travers le projet, dans lequel l'acteur passe à l'action en l'expliquant, en le réalisant et en le faisant faire. Cette phase doit être modifiée. Si vous ne le modifiez pas, vous serez limité à quelques discours et à la résolution appropriée. Le moment de l'opération est probablement le plus difficile. Parce qu'elle oblige chacun à s'interroger sur sa situation actuelle, son avenir, et à investir dans des mesures qui l'obligent à se positionner et à défendre sa position.
- **L'évolution :** Ce n'est pas le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est un résultat à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs opèrent des changements, qui construisent de nouvelles façons de travailler et parfois de penser. Les objectifs du projet de changement ont généralement plusieurs niveaux de résultats attendus. Un projet de changement est un prétexte au développement d'une entreprise et un moyen d'entrer dans une boucle expérimentale pour apprendre de nouveaux comportements et compétences.

2. Les modèles de la conduite du changement

Dans son livre « pratique de la conduite de changement », Autissier et Moutut montrent que la conduite du changement est susceptible d'être réalisée par des entreprises externes. Ils ont proposé un modèle d'offres de gestion du changement composé de trois approches.

Figure n° 12 : Modèles de conduite de changement.



Source : Autissier et al. « Conduite du changement : concept clés ». Dunod, Paris 2010.

- **La conduite du changement instrumentée**

Le modèle le plus connu, qui permet de gérer de gros changements grâce au kits ; kit de déploiement, kit de formation et le kit de communication. Il est proposé par les grands cabinets de conseil qui propose des processus de ; communication, des études d'impacts et des plans de formation. Les grands projets informatiques qui sont à l'origine de la création de cette offre.

- **La conduite du changement psychosociologique**

Le modèle le plus complexe, qui permet de comprendre et de caractériser la culture de l'acteur, organisme (institution, région, entreprise) qui analyse les résistances et leurs causes, les facteurs de motivation, les modes de management et les relations sociales entre groupes. Fourni par un petit consultant spécialisé en ressources humaines et/ou de gestion, cette démarche s'adresse généralement à un petit nombre de bénéficiaires du changement. Nous nous intéressons plus aux facteurs de résistance que de l'accompagnement du changement dans son ensemble.

- **La conduite du changement de gestion de projet**

Le modèle le plus complet, permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

Les premières offres de la conduite du changement étaient basées sur les leviers de la conduite du changement à savoir l'accompagnement des individus, la communication et la formation. Avec l'objectif de réconcilier les trois approches présentées précédemment mais aussi d'avoir une boucle de gestion classique (diagnostic, action, pilotage ou selon la roue de Deming Plan Do Check Act), des modèles de conduite du changement ont été proposés, incluant une partie diagnostic du changement, une partie sur le déploiement des leviers classiques et une partie sur le pilotage spécifique des actions de conduite du changement et de leurs résultats. Autissier et Moutot (2010) dans leur ouvrage « Méthode de conduite du changement », avancent un modèle de conduite du changement organisé en deux cycles à partir d'un diagnostic :

-Le premier est le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques (études d'impacts/accompagnement, communication et formation)

-Le deuxième cycle est le cycle de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise.

3. Outils de la conduite du changement

On distingue deux outils qui sont plus utiliser tel que : le tableau de bord de la conduite du changement et l'analyse des risques.

3.1. Le tableau de bord de la conduite du changement

Le tableau de bord de suivi des actions de conduite du changement constitue une check list des actions envisagées mises à jour régulièrement pour suivre leur niveau de réalisation[31].

[31]David Autissier, Jean-Michel Moutot.Op-cite.P.143

Parce que les bonnes intentions de début peuvent rester lettres mortes, il est nécessaire de tracer la réalisation des actions prévues. En raison de son couplage avec la gestion de projet mais aussi de la difficile matérialisation à court terme des résultats de certaines actions de conduite du changement, nous préconisons de construire un tableau de bord des actions de conduite du changement sur le modèle de celui qui figure à la page précédente.

Ce tableau de bord peut être réalisé mensuellement et utilisé pour les comités de pilotage du projet ou pour des réunions de pilotage propre au lot « conduite du changement ». Ce tableau de bord constitue un suivi des actions de conduite du changement. Dans le cas de très gros projets où l'équipe conduite du changement est composée de plusieurs personnes, chacune de ces personnes pourra avoir en charge un groupe d'actions telles que la communication ou la formation. Ce tableau de bord devra être adressé au chef de projet et au sponsor en charge du pilotage. En cas de dérapage très important dans les dates et les coûts, un audit et une action de reconfiguration du lot conduit du changement pourront être envisagés.

Le premier niveau de pilotage consiste à s'assurer que les actions de conduite du changement prévues ont bien été réalisées en termes de planning et de coûts. Cela se matérialise par le tableau de bord qui distingue, à une date donnée, pour l'ensemble des actions définies dans la phase de cadrage :

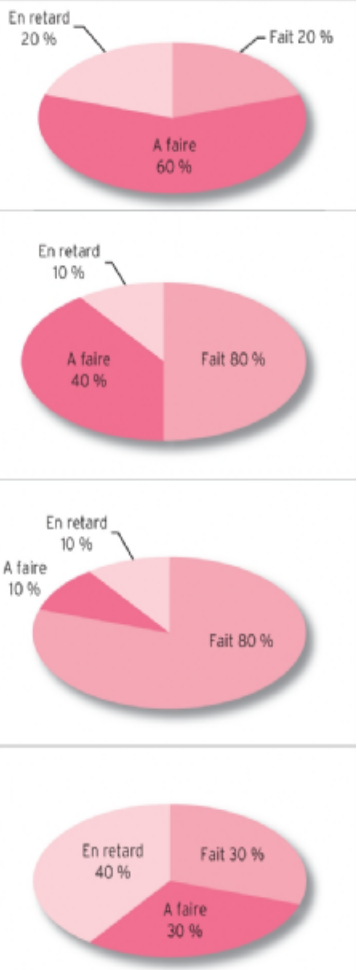
— des dates de réalisation prévues et un état de ces réalisations à une date donnée ;

— un graphique de l'état des réalisations des actions ;

— les dépenses prévues et réalisées.

Figure n° 13 : Tableau de bord de suivi des actions de la conduite du changement.

Au...	Date prévisionnelle	Fait/Pasfait/ Retard	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Graphiques
Études d'impacts & accompagnement					
Repérage quantitatif et qualitatif des impacts					
Analyse des impacts humains					
Etude d'impacts process facturation					
Principaux changements humains par population					
Plan de transition					
Actions d'accompagnement population 1					
Formation					
Définition des besoins de formation					
Définition des bénéficiaires et des contraintes					
Plan de formation					
Logistique de formation					
Ecritures des supports de formation					
Formation vague 1					
Evaluation des formation					
Evaluation des stagiaires					
Communication					
Positionnement Com					
Mix Com					
Plan de communicatuin					
Kit de communication					
Site Web					
Affiche					
Réunions de lancement					
Réunions d'information					
Pilotage					
Tableau de bord de conduite du changement					
Questionnaire ICAP et Verbatim					
ICAP 1 et verbatim 1					
ICAP 2 et verbatim 2					
Gestion des riques					
Indicateurs métiers					
Indicateurs de transformation					
Réunions de pilotage					



Source : David Autissier, Jean-Michel Moutot. « Boite à outils du contrôle de gestion ». ed Dunod, Paris 2013.

3.2. Analyse des risques de la conduite du changement

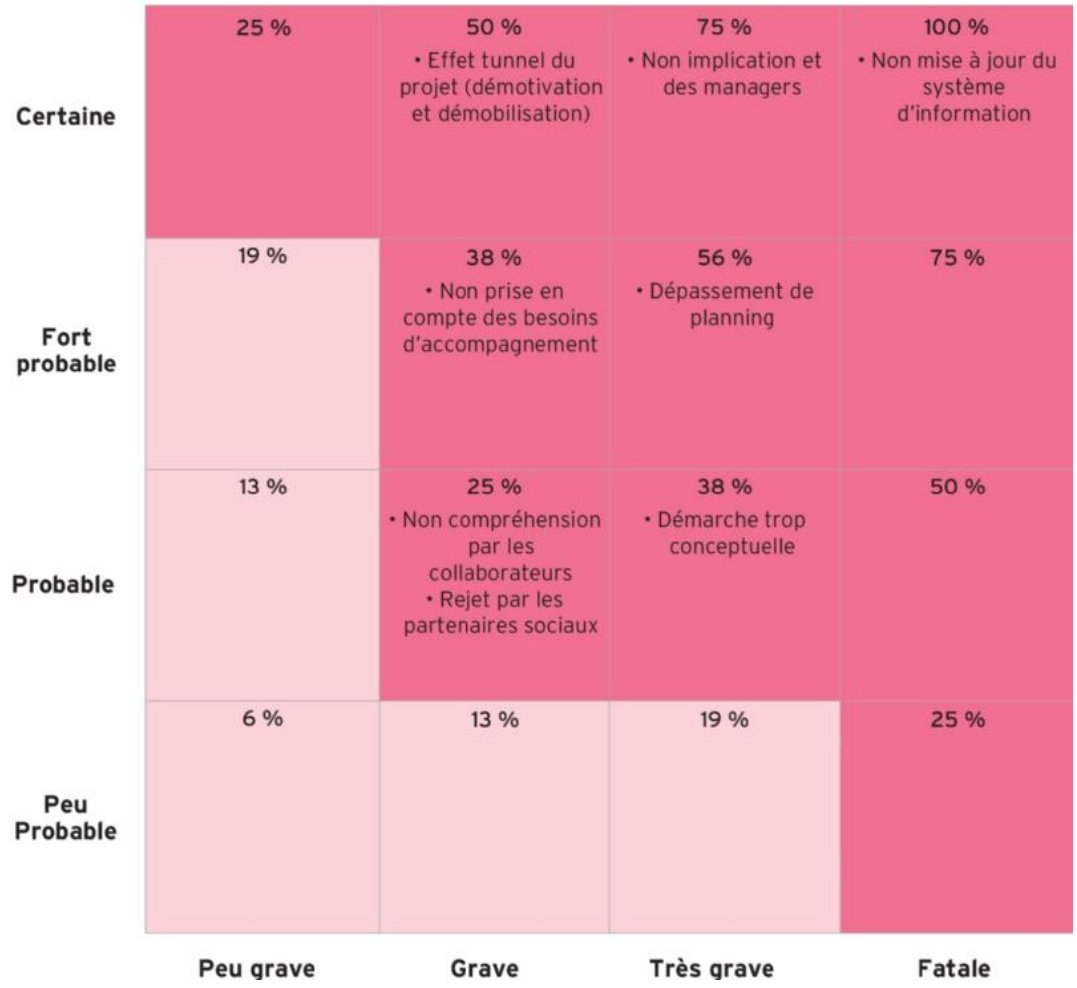
L'analyse des risques se fait dans la phase de diagnostic du changement ou bien lors de l'étude d'impacts. Les actions de couvertures des risques seront probablement des actions de communication, de formation et d'accompagnement. Par contre leurs résultats feront l'objet d'un pilotage particulier pour s'assurer que les risques identifiés sont couverts. Un risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences sont susceptibles d'être néfastes pour le projet. C'est un danger éventuel plus ou moins prévisible, qu'il faut prendre en compte, donc qu'il faut apprendre à repérer, analyser et couvrir aux moyens

d'actions spécifiques. L'enjeu est de prendre en compte des événements non avérés mais estimés probables, afin d'optimiser la réussite du projet. L'utilisation de cet outil est présentée par les trois étapes suivante[32] :

- **Identification des risques :** Les différents risques liés au projet de changement sont identifiés et renseignés en termes de conséquences, d'échéances et de probabilités. Cela peut se faire par un groupe de travail avec les principaux responsables du projet et des services bénéficiaires.
- **Évaluation des risques :** L'identification des risques sert avant tout à évaluer la probabilité et la gravité. La multiplication de la probabilité et de la gravité permet d'identifier les risques les plus critiques.
- **Maîtrise des risques :** Pour les risques les plus critiques, sont définies des modalités de couverture avec des actions définies en termes de moyens, de responsabilité, de planning et de résultats attendus. Il est intéressant de faire un croisement entre ces actions de couvertures des risques et celles d'accompagnement du changement pour une complémentarité des chantiers d'accompagnement du changement.

[32] David Autissier, Jean-Michel Moutot.Op-cite P145.

Figure n° 14 : Analyse des risques de la conduite du changement.



Source : David Autissier, Jean-Michel Moutot. « Boite à outils du contrôle de gestion ». ed Dunod, Paris 2013. P147.

4. Les phases de la conduite du changement

Selon Autissier et Moutut[33] : La gestion du changement est considérée comme une série d'activités de communication et de formation. Si cela aurait pu être vrai en premier lieu, les changements ont été spécialisés et standardisés dans un système divisé en trois phases : diagnostic, utilisation des leviers de communication, formation et accompagnement, conduite du changement. La qualité des systèmes de conduite du changement nécessite que les parties prenantes se conforment, transforment les pratiques et fassent évoluer leur organisation à travers ces trois phases.

[33] Autissier D. et Moutot J.-M., « Méthode de conduite du changement », Dunod, Paris, 2007, P. 19.

- **Phase de diagnostic**

Selon Charpentier.P[34] : « décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions ».

D'après Colson.A[35] : « cette phase est celle qui requiert le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide ».

Pour Autissier et Moutot, cette phase permet d'identifier la portée des changements en termes de processus, de structure, d'acteurs et de types de changements. Il s'agit de pré-créer un cadre permettant de définir les leviers les plus pertinents[36].

- **Phase de déploiement des leviers**

La phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou de déploiement. Il assure la planification et la mise en place d'outils de communication, de formation et d'aide à la transformation. Les contre-mesures ne peuvent être déterminées qu'en fonction du diagnostic de la zone en question. N'utilisez pas les mêmes outils de communication ou de formation si votre projet concerne 100 ou 1000 personnes, ou si votre taux d'adhésion oscille entre 10% et 70%. C'est changement inimaginable même avec des mesures de soutien uniquement à partir des études d'impact et des plans de transition entre les situations actuelles et futures.

- **Phase de pilotage**

Les contrôles, quant à eux, fonctionnent de manière horizontale, mettant en place des outils d'observation permanente et des changements induits par le projet.

L'objectif est de mesurer le résultat des mesures de contrôle des changements d'une entreprise pendant la phase de levier. Dans la logique cybernétique "Action Results-Modify", il est important de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour voir si le

[34] CHARPENTIER, P. « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations » . Paris. 2004. P 29-36.
[35] COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane » 2005.

taux d'approbation du projet s'est amélioré, si les bénéficiaires ont participé, et si les gens ont participé.

Fournissez toujours de meilleures informations, etc. C'est une question d'intérêt non seulement dans les actions de changement, mais aussi dans le développement des activités et la réalisation des objectifs initiaux du projet. À la fin du processus, les administrateurs s'orientent vers la durabilité du changement et utilisent l'expérience acquise dans le processus de transformation pour assurer l'autonomie des agents.

Section 02 : Le contrôle de gestion

Toutes les entreprises peuvent justifier leur existence en poursuivant leurs objectifs et mener des processus de contrôle en conséquence. Elle est indissociable de toute activité humaine et est toujours sujette aux erreurs. Les contrôles de gestion interviennent pour prévenir ou détecter les erreurs et lacunes existantes dans votre organisation.

Dans cette deuxième section nous allons aborder les concepts clés de contrôle de gestion à savoir : définition, objectifs, mission, processus, les outils, les différents types du contrôle et ces limites.

1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion selon Robertet N.Anthony : est une fonction qui vise à répondre aux questions des managers pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Concrètement, cela se traduit par la formulation de simulations d'investissement ou placement de marché afin de réaliser des prévisions. Ceci permet alors de mieux définir les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passé et futures et les objectifs, en ajustant les objectifs et les moyens.[37]

Etant donné que cela fait partie de l'approche de contrôle de gestion global qu'une organisation utilise pour superviser les opérations, cela s'applique également aux instructions et aux itinéraires qui suivent pour surveiller les performances. De manière générale, elle vise à faciliter la gestion et la régulation des opérations d'une entreprise (via des anticipations, des alertes ou des retours d'expérience).[38]

[37] Robertet N.Anthony. « La fonction contrôle de gestion ». Paris. 1993.P10.
[38] G.Bressy et C.Konkuyt. « Management et économie des entreprises ». Sirey Dalloz 12eme ed. Paris. 2018

Le contrôle de gestion pense, propose et développe des outils de gestion qui aident à gérer l'organisation. Cela permet d'évaluer les performances : efficience, efficacité, synergies, gains de productivité et flexibilité. De manières général, lors de l'appréciation de la rentabilité, l'analyse financière reste responsable et les investisseurs prenant en compte les performances passées.

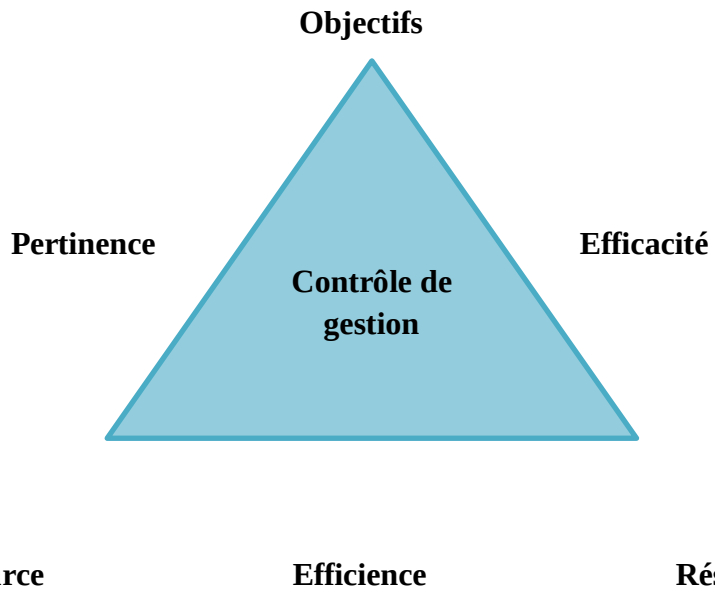
Le contrôle de gestion vous permette de contrôler, mesurer, gérer et analyser les activités de votre organisation. Des indicateurs sont suivi ainsi que l'écart entre la situation et l'objectif visé. Il s'agit de contrôle, non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilote, même si le terme a une vision idéaliste parfois critiquée. La croyance suspecte dans la gestion d'entreprises est que vous ne contrôler que ce que vous mesurer, c'est-à-dire que vous ne pouvez pas contrôler ce qui n'est pas mesuré. Par conséquent, les mesures sont très importantes car elles permettent de contrôler la gestion. Il existe cependant d'autres leviers de contrôle avec la prescription formelle de comportement ou informelle.[39]

Le contrôle de gestion selon Robertet N.Anthony : « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation ».[40]

[39] William.G.Ouchi. « Un cadre conceptuel pour la conception de mécanismes de contrôle organisationnels ». Management Science. 1979.
[40] Robertet N.Anthony. « La fonction contrôle de gestion ». Paris. 1993.P10.

La figure suivante montre la relation entre ces trois concepts :

Figure n° 15 : Le triangle du contrôle de gestion.



Source : Michel D, Sole A., Contrôle de gestion, outil et pratique. Dunod, Paris, 2008, P06.

_La pertinence : C'est les moyens mis en œuvre par apports aux objectifs.

_L'efficacité : C'est la capacité à atteindre l'objectif ;

_L'efficience : C'est la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu.

2. Objectif du contrôle de gestion

La mise en place d'un système de contrôle de gestion vise à atteindre divers objectifs. Soutenir, coordonner, surveiller et contrôler les décisions et les actions organisationnelles pour les rendre aussi efficaces et efficientes que possible[41]. Ils sont résumés comme suit :

__Évaluer et mesurer les performances.

_ Contrôler l'exécution des actions.

[41] ALAZARD, C., SEPHARI, S., « Contrôle de gestion: manuel et applications ». Dunod. Paris 2007, p643.

_Mesurer le plan (budget) et établir un rôle responsable.

_ Contribution à la définition et au suivi de la mise en œuvre des stratégies (information

Pilotage).

_ Gérer l'activité et prendre des mesures correctives (en fonction des écarts).

_Préparation de l'allocation maximale des ressources en fonction des objectifs à court terme et stratégiques.

3. Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission d'assurer la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et des mesures déployées sur le terrain. Cela signifie plusieurs choses :

- ✓ En matière de positionnement, le contrôle fait partie des instances dirigeantes, même s'il a un lien fort avec le système comptable ou financier. De plus, même les responsables des opérations exécutent des contrôles de gestion. C'est une des difficultés de définir une tâche particulière pour le contrôle de gestion.
- ✓ La gestion d'entreprise n'est pas une organisation d'exploitation, mais une organisation d'échange d'information. Une coopération étroite avec la direction des opérations est indispensable pour garantir l'efficacité des indicateurs et des instruments de mesures. Bien que liée à la haute direction, la direction doit commencer à la fois « par le bas » et « par le haut » pour s'assurer que cela profite à la fois à l'unité de travail et à la direction.
- ✓ La direction ne peut se contenter de « rassemblement » les informations fournis. Il doit être parfaitement maîtrisé ainsi que sa qualité (fiabilité, ponctualité, etc…). Il n'a besoin d'aucune information spécifique à d'autres fins que de vouloir la créer, et il devra peut-être la créer lui-même.
- ✓ Le contrôle de gestion ne consiste pas seulement à ajouter des chiffres et des lumières à votre tableau de bord, il s'agit de créer votre tableau de bord et de l'adapter en permanence à vos objectifs. Collaborer avec la direction pour aider à déterminer les mesures pertinentes.

En revanche, il est souvent difficile de confier la gestion à la direction. Les contrôles de gestion sur l'interface de nombreuses fonctionnalités peuvent facilement dériver sous

l'influence de leurs propres tendances, contexte et pression d'autres acteurs. Il se limite donc à des contrôles formels et délicats, devient des instances de contrôle interne ou de conseil et d'aide à la décision ou d'analyse économique, et même s'ils sont tous très similaire, ils assument une responsabilité opérationnelle à une autre forme professionnelle : l'audit interne.[42]

Les fonctions du contrôle de gestion sont classées en cinq catégories[43] :

- Concevoir et faire fonctionner le système d'information.
- Contribuer à la définition de la structure en favorisant la création de centre de profit.
- Aider à l'établissement de plans à moyen et court terme.
- Contrôler les réalisations.
- Mener les études économiques ou y participer.

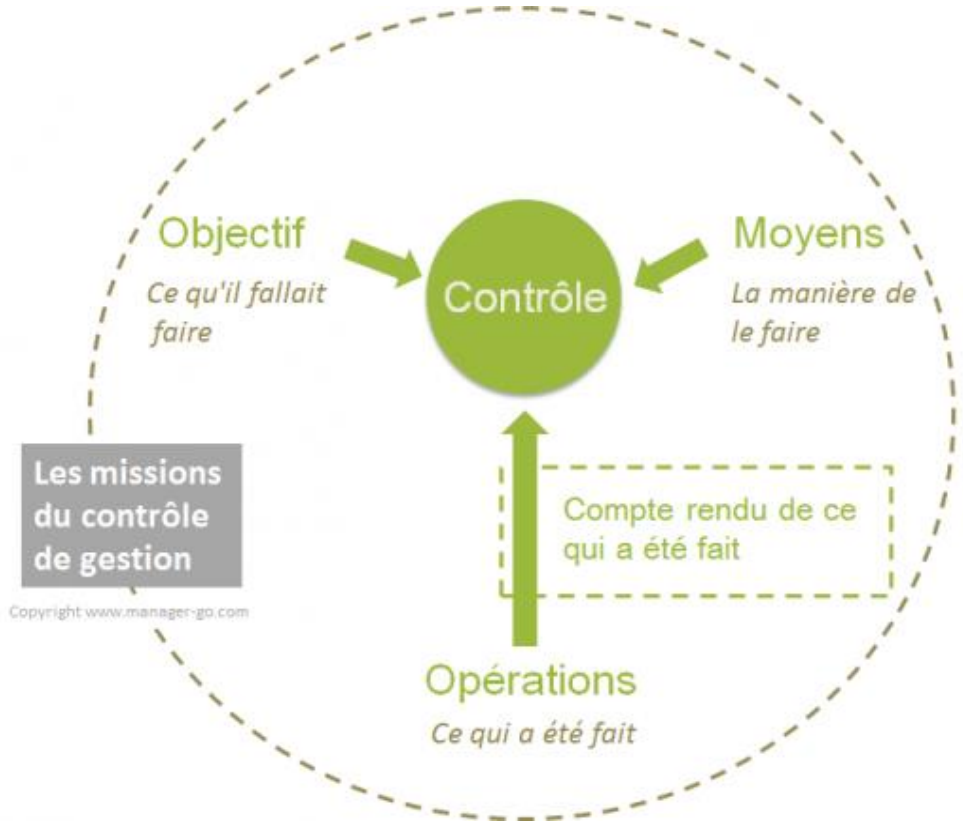
Le contrôle de gestion touche alors à toutes les fonctions de l'entreprise et utilise divers outils de gestion. Il concerne :

- L'analyse des coûts.
- L'analyse des écarts.
- L'analyse des budgets et des plans.
- L'élaboration du tableau de bord.
- L'analyse de la valeur.
- Le contrôle de la qualité etc.…

.

[42] Https :// www.manager-go.com. Contrôle de gestion. Consulté le 12/01/2022.
[43] H.Bouquin. « Le contrôle de gestion ». Edition PUF. Publier à paris en 1986. Pages 113.

Figure n° 16 : Les missions de contrôle de gestion.



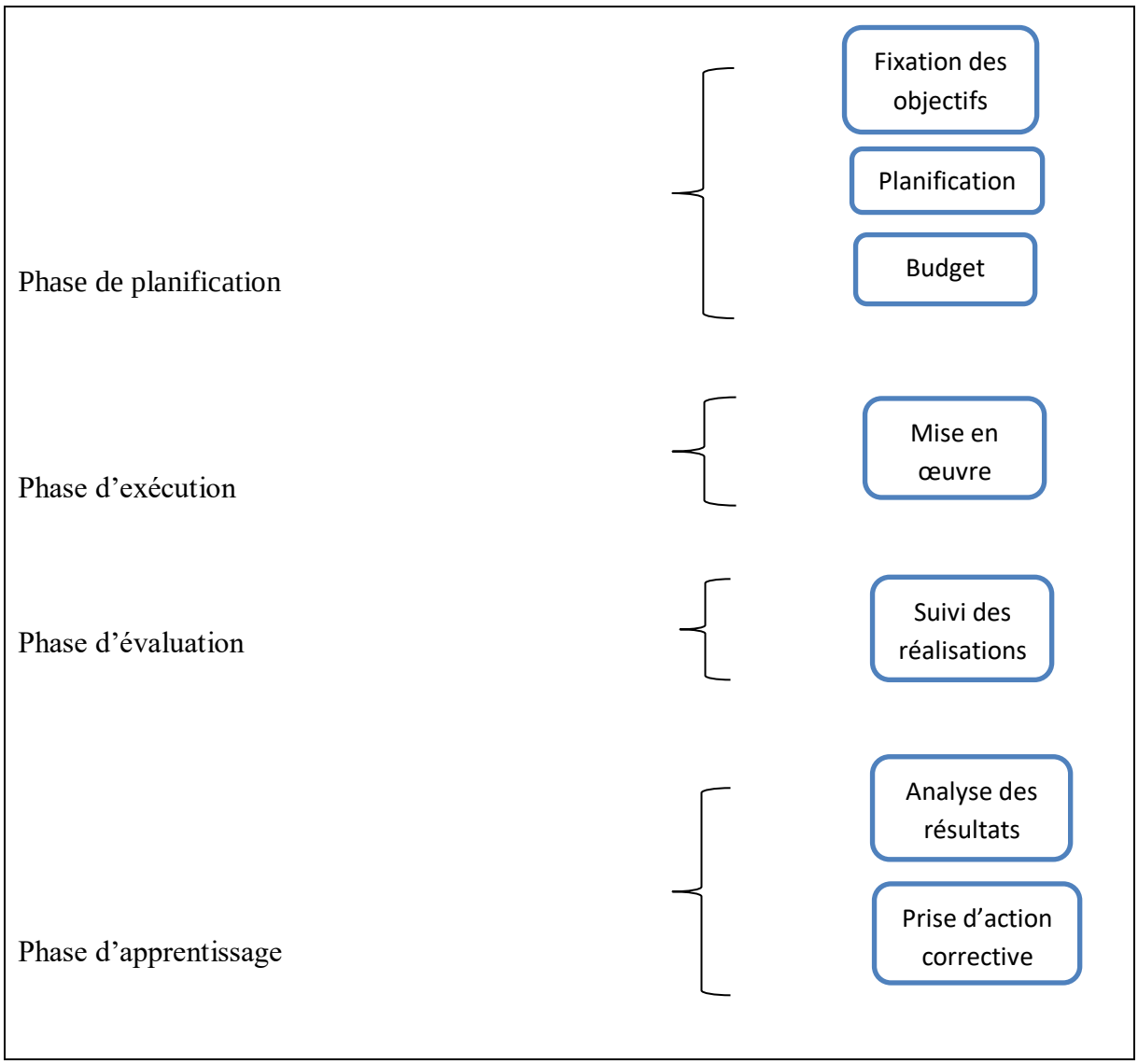
Source : Https :// www.manager-go.com. Contrôle de gestion. Consulté le 12/01/2022.

4. Le processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion se compose de quatre phases (planification, exécution, évaluation et apprentissage), que nous allons présenter sur la figure suivante[44] :

[44] Loning.H, Mallev.V, (2008). Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique. 3émé édition Dunod Paris, 2008, P20.

Figure n° 17 : les phases du contrôle de gestion.



Source: Loning.H, Mallev.V, (2008). Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique. 3émé édition Dunod Paris, 2008, P20.

-Phase de planification : cette étape dépend de la stratégie définie par votre organisation. Selon Giraud. F et al « La fonction la plus fréquemment associée au contrôle de gestion est la gestion prévisionnelle. En effet on ne peut pas piloter de manière efficace sans savoir au préalablement fixé la destination, et identifié les ressources nécessaires. »[45]

[45] Giraud. F et all. « Contrôle de gestion et pilotage de la performance ». Collection, business gaulions éditeur. 2003. P329.

Ainsi, d'après Bouquin.H ; en amant du processus du contrôle de gestion se situe une analyse stratégique qui se composes en trois étapes[46] :

-La segmentation stratégique.

-L'évaluation des attraits de ce segment.

-L'estimation des atouts de l'entreprise à l'égard de ces facteurs.

-Phase d'exécution : cette phase se déroule au niveau de l'agent de votre organisation. Ils mettent en œuvre les fonds qui leur sont alloué pour atteindre les objectifs fixés par la direction Universal. Ils ont le système d'information dont ils dépendent. Vous pouvez mieux faire la distinction entre le comportement et la fonction de votre organisation.

-Phase d'évaluation : dans cette phase, consiste à comparer entre les résultats obtenus et les objectifs de la direction générale. Le but est d'évaluer la performance de l'entreprise. La commande affiche l'écart et identifie la cause.

-Phase d'apprentissage : grâce à l'analyse des écarts, c'est une étape ou vous pouvez progresser l'organisation et de l'entreprise concurrentielle. Une base de données est compilée pour des prévisions futures.

5. Les outils du contrôle de gestion

Pour réaliser une mission du contrôle de gestion, il faut utiliser ces différents outils qui sont comme suite :

5.1 Le tableau de bord

Selon M Leroy, le tableau de bord est « un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non seulement il présente à chaque manager les résultats synoptiques qui le concernent. Mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles »[47]. Parmi les défirent types de tableau de bord en peut citer le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif.

[46] Bouquin. H. Op.cit. P. 96.
[47] LEROY M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise ».2 e éd. Paris : D'organisation, P. 143.

5.2 Le reporting

Le rapport, qui se compose essentiellement de chiffres clés pour la comptabilité et la finance, contient des chiffres clés pour les ventes, les revenus, les postes du bilan et des chiffres clés pour la finance, principalement sur une base mensuelle. L'avantage de cet outil est que vous pouvez retracer vos informations financières jusqu'à la haute direction.

Évitez de surcharger les informations inutiles pour la prise de décision et fournissez un résumé de l'exécution des activités. Il existe deux types de reporting : finanacier et de gestion.

5.3 La comptabilité générale

Selon l'article trois (3) du Système Comptable Financier (SCF), la comptabilité financière est un : « système d'organisation de l'information financière, qui permet de saisir, classer, évaluer et enregistrer des données de base chiffrées, permettant de présenter des états comptables reflétant l'image de la situation financière, patrimoniale et de la performance de la trésorerie à la fin de période ».

La traçabilité des affaires qu'une entreprise mène dans le cadre de ses activités est l'objectif principal de la tenue de la comptabilité générale, un outil qui permet de créer systématiquement des informations adaptées aux utilisateurs, et est également appelé comptabilité financière.

5.4 La comptabilité analytique

Selon Gérard Melyon, la comptabilité analytique est défini comme : « un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir des informations nécessaires à la prise de décision »[48]. Pour connaître et calculer le coût des différentes fonctions d'une entreprise pour valoriser les stocks.

La comptabilité analytique est un outil indispensable pour prendre des décisions stratégiques pour les contrôleurs de gestion. C'est une méthode de calcul des coûts de production d'une entreprise.

[48] Gérard MELYON. « Comptabilité analytique ». 3e Edition, 2004, P. 8.

5.5 Le contrôle budgétaire

GERVAIS M défini le contrôle budgétaire comme suite :« le contrôle budgétaire est l'ensemble de techniques et de procédés mis en place pour assurer à l'organisation un rendement optimal de chacun de ses responsables et ses employés. Le fonctionnement du système s'articule autour de deux axes principaux : le budget et le programme d'encouragement (d'incitation ou de motivation) »[49].

Le contrôle budgétaire est considéré comme un outil très important pour orienter le comportement entrepreneurial, car il permet de détecter les écarts entre les résultats obtenus et les prévisions.

5.6 Budget

Selon MEYER J: « Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il couvre les aspects tant financiers ou non financiers »[50].

Il travaille dans le cadre de la planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Cela permet une allocation optimale des ressources en fonction des objectifs et des plans d'action.

6. Les différents types de contrôle

Les moyens mis en œuvre par les organisations pour exercer un contrôle sur leurs membres sont fonction du caractère programmable des tâches effectuées et du degré de prévisibilité des résultats à obtenir. Une tâche est programmable si elle est répétitive et simple pour la décrire et l'observer directement[51].

[49] GERVAIS, M. « Contrôle de gestion par le système budgétaire ». Édition Auibert, Paris 1987, p. 20.
[50] MEYER J. « Gestion budgétaire ». Edition Dunod, Paris 1970, p. 27.
[51] P.L Bescos, « contrôle de gestion et management » édition entreprendre, publié à Paris en 1995, p80-81.

Quatre types de situations sont définit :

Tableau n° 02 : les types du contrôle.

<table>
<tr><td colspan="2">Mécanisme principal</td><td colspan="2">Contenu de la tâche</td></tr>
<tr><td colspan="2">De contrôle</td><td>Programmable</td><td>Non programmable</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Résultat</td><td>Prévisible</td><td rowspan="2">Standardisation des taches (obligation d’exécution)
Définition des règles et procédures (obligation de moyen)</td><td rowspan="2">Standardisation des résultats

socialisation</td></tr>
<tr><td>Non prévisible</td></tr>
</table>

Source : P.L Bescos, « contrôle de gestion et management » édition entreprendre, publié à Paris en 1995, p80.

Quatre types de contrôle sont alors défini :

- Une tâche programmable avec des résultats avec des résultats prévisibles : est contrôlée à travers la simple définition détaillée du poste. L’obligation est de résultat.
- Si la tâche programmable a un résultat non prévisible, le contrôle se fait par l’établissement de règles et procédures et l’obligation est de moyens.
- La tâche, plus complexe, est non programmable mais les résultats prévus, le contrôle se fait par la comparaison des objectifs fixés et des résultats obtenus.
- Situations plus complexe, car la tâche et les résultats ne sont ni programmables ni prévisibles. Le seul moyen de contrôle et le respect de l’intérêt général de la firme, l’éthique professionnelles, la socialisation.

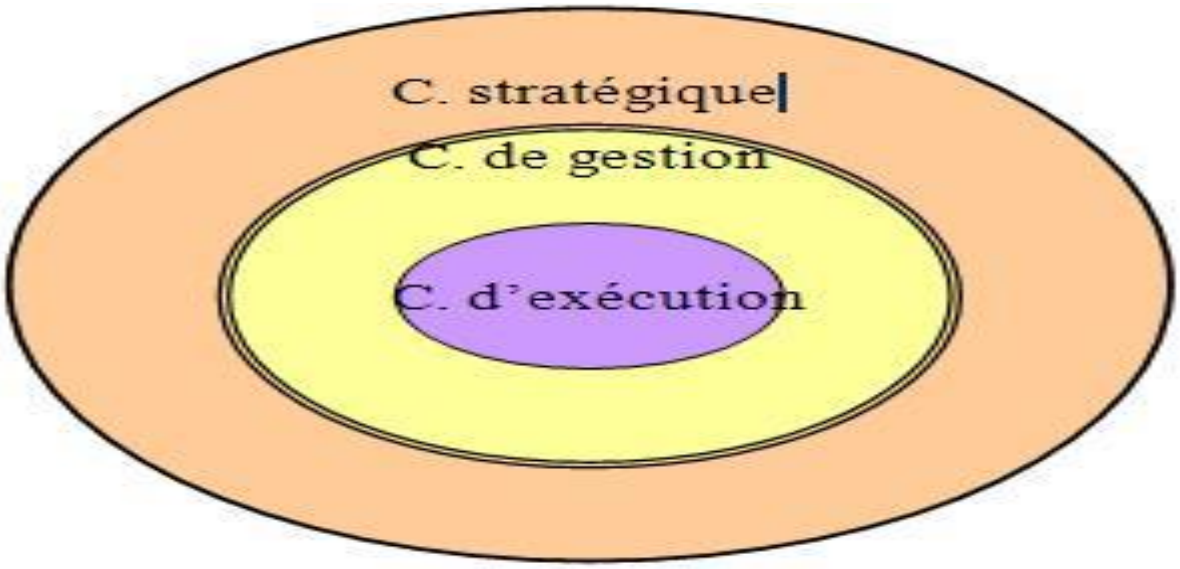
D’autre part, la forme du contrôle dépend du type d’organisation, de son domaine d’activité et de son environnement.

On distingue alors entre :

- Le contrôle priori ou anticipé : dans ce cas, l'action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit terminer.
- Le contrôle a posteriori : concerne tous les éléments structurels (de décision, d'information, d'organisation) et a pour objectif l'assainissement et l'amélioration constante des systèmes décisionnels et informationnels de l'entreprise.
- Le contrôle interne : c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maitrise de l'entreprise, a pour but d'assurer la sauvegarde, la protection du patrimoine et de la qualité de l'information d'une part, et d'assurer la réalisation des objectifs et l'amélioration des performances d'autres part.

H. Bouquin définit de son côté trois niveaux de contrôle organisationnel[52] :

Figure n° 18 : Les trois niveaux de contrôle de gestion.



Source : H. Bouquin, le contrôle de gestion, 1986, P54.

- Le contrôle d'exécution : est formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été

[52] H. Bouquin, « le contrôle de gestion », édition PUF, publier à Paris en 1986. P54.

mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tous en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions.

- Le contrôle de gestion : le processus de contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurances que les choix stratégiques et les actions courants seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution.
- Le contrôle stratégique : est formé des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activités et facteur clés de succès.

7. Les limites du contrôle de gestion

Cependant, tous ne peuvent pas être gérés par le contrôle de gestion. La performance produit des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui peuvent dépasser le cadre de la gestion de l'entreprise, telle qu'elle est définie aujourd'hui en termes financiers, économiques, mais aussi sociale et sociétale.

Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable, mais les systèmes de votre organisation doivent être bien gérés. Les indicateurs ne suffisent pas à établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur les lieux pour voir ce qui se passe avec leur entreprise et leurs clients. Pour bien mettre en place un système de contrôle de gestion, l'administrateur doit disposer d'un certain niveau de compétence et de savoir-faire. La qualité du système d'information qui constitue la base de la gestion de l'entreprise ne permet pas d'appréhender précisément l'entreprise et ses performances commerciales. Dépend des relations bilatérales et introduit marge et gaspillage et les objectifs ne sont pas clairement définis.

Section 3 : le contrôle de gestion dans une dynamique du changement

Avant d'étudier dans quelle mesure le contrôle de gestion peut jouer un rôle différent selon le type de changement et la phase de son processus, il convient au préalable d'analyser si ce contrôle subit les conséquences des changements en cours ou, au contraire, s'il participe à leur implantation, voire à la construction de leur contenu et de quelle manière.

1. Le rôle et les usages du contrôle de gestion face au changement

Pour commencer, intéressons-nous aux différents rôles potentiels du contrôle dans une situation de changement, son mode d'organisation et ses modalités.

1.1. Un frein au changement

Les contrôles organisationnels, voire les contrôles de gestion, nourrissent la structure cognitive des acteurs et, à ce titre, agissent selon leurs schèmes d'interprétation qui guident leurs comportements (Chevalier Kuszla, 1998)[53]. Lorino (1995)[54] compare la gestion et le contrôle de l'expression et de l'interprétation au sein d'une organisation. En d'autres termes, un système de contrôle est le reflet d'une représentation simplifiée, construite et formalisée d'une organisation, de ses performances et de son environnement. Elle est inévitablement le résultat d'expressions construites à partir d'un contexte environnemental, stratégique, organisationnel et politique plus moderne (Hopwood, 1987 ; Shields, 1997).[55]

Le risque est de ne plus considérer ces systèmes de gestion comme « des instruments destinés à outiller les processus interprétatifs des acteurs, intégrant des hypothèses, à valider par l'expérience » mais plutôt comme des « vérités ontologiques et logiques », « images fidèles de la réalité » (Lorino, 2004)[56].

Enfin, les acteurs ne voient qu'à travers les prismes des systèmes d'information, ils sont donc une perception de la réalité très restreinte, erronée, obsolète, qui ne facilite pas la prise de conscience de la nécessité du changement et sa mise en œuvre. Elle peut même être source d'inertie, car elle conduit à la création de routines organisationnelles, comportementales et politiques qui figent le fonctionnement d'une organisation, mais certains ne s'intéressent pas au développement (Dent, 1990)[57].

1.2. Contrôle de gestion actif au changement

Cependant, le contrôle de gestion n'est pas nécessairement un frein au changement. De plus, en jouant les trois rôles suivants, vous pouvez jouer un rôle actif dans une telle dynamique.

[53] CHEVALIER-KUSZLA, C. « La théorie de la structuration : sur une typologie des rôles du contrôle organisationnel ». 1998, P. 26-27.
[54] LORINO P. « Comptes et récits de la performance ». Les Editions d'Organisation, 1995. P 102-107.
[55] HOPWOOD A. «The archaeology of accounting systems». vol. 12, n° 3, 1987, p. 207-234.
[56] LORINO, P. « Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique et pragmatique». 2004.
[57] DENT, J.F. « Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research». vol. 15, n° 1/2, 1990, p. 3-25.

1.2.1. Le contrôle gestion cause du changement

Le système d'information et de contrôle permet de :

- Il favorise la prise de conscience de la nécessité du changement en mettant en lumière les évolutions de l'environnement face à la dégradation de la situation de l'entreprise (en termes de parts de marché, de chiffre d'affaires et de résultats).
- Analyser le besoin de changement et fournir des solutions pour répondre à ces besoins. Les systèmes de contrôle créent de l'ambiguïté, de l'anxiété, de la curiosité, de l'expérimentation et de l'innovation, plutôt que d'instiller un sentiment de sécurité et de confiance qui peut conduire au changement sans faciliter les questions nécessaires. Cela peut être une source (Dent, 1990)[58]. Ne pas entraver la capacité de changement, c'est permettre une certaine flexibilité et privilégier les systèmes favorisant la créativité plutôt que les systèmes synonymes de contraintes et de discipline (Langfield Smith, 1997)[59].

Ce paradoxe classique entre ordre et désordre, inertie et mouvement est toutefois difficile à résoudre lorsque l'on s'en tient à la définition traditionnelle du contrôle sauf à :

- « laisser des marges de manœuvres et des espaces de liberté aux unités et favoriser les coopérations au sein de l'organisation pour laisser s'exprimer les contradictions et les différences de points de vue » (Denis, 2002)[60] ;
- s'appuyer sur des systèmes de récompenses ne se limitant pas aux seuls résultats obtenus de manière à encourager la créativité et la prise de risques (Kloot, 1996)[61].

1.2.2. Un outil véhiculant le changement

Les systèmes de contrôle peuvent aider les nouvelles organisations à s'adapter à leur environnement et à leurs stratégies en influençant leurs perceptions de leurs activités et de leur environnement par la formation d'attitudes et de comportements (Langfield Smith,

[58] DENT, J.F.op-cit.P3-25.
[59] LANGFIELD-SMITH, K. « Management control systems and strategy: a critical review. Accounting Organizations and Society », vol. 22, n° 2, 1997, p. 207-232.
[60] DENIS, J.P. « Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective agoantagonist». XIème congrès de l'AIMS, Paris, 2002.
[61] KLOOT L. « Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. Management Accounting Research», vol. 8, n° 1, 1997.p. 47-73 .

1997)[62]. En effet, en créant une nouvelle image de la relation entre une organisation et son environnement, il est possible de sortir d'un schéma de références, changeant le paradigme de l'ancienne organisation sans apprentissage (Dent1990)[63]. Enfin, les freins au changement, les cadres médiatisés par le contrôle, peuvent être des atouts qui facilitent l'émergence et la mise en place de nouveaux schémas stratégiques et organisationnels, et donc de nouvelles logiques opératoires. A travers des études de cas, Ogden et al (1999)[64] Dans le contexte de la privatisation, les nouveaux systèmes de contrôle (objectifs assignés, informations poursuivies et manière dont ils sont poursuivis) impliquent en réalité le processus de changement et jouent un rôle pédagogique important par le biais d'une nouvelle communication. Imposés par la privatisation pour montrer qu'ils répondent aux réalités organisationnelles souhaitées par la direction et les moyens par lesquels elles sont abordées. Cependant, ces résultats sont obtenus dans un contexte de changement fondamental, notamment dans des contextes très spécifiques, soulevant des questions de reproductibilité.

1.2.3. Un outil de construction et de structuration du changement

Simons (1994, 1995)[65] montrent que les organisations développent des systèmes de contrôle bidirectionnels en fonction des facteurs pertinents, de l'utilisation de la direction et du degré d'implication dans :

• Un management de diagnostic qualifié centré sur les facteurs essentiels de succès (mené par des équipes fonctionnelles avec peu d'implication des responsables d'exploitation), à l'exception des directeurs généraux. Ce système est basé sur la recherche de l'efficience et de l'efficacité. Cela est synonyme d'adéquation et de contraintes qui n'encouragent pas les nouvelles idées ou initiatives. Il s'agit essentiellement de façonner le comportement de l'acteur et de le contrôler posteriori.

[62] LANGFIELD-SMITH, K. Op.cit. P 235.
[63] DENT J.F. « Strategy, Organization and Control: Somme possibilities for Accounting Research ». Acconting Organization and Society, vol.15, N° ½. 1990. P32-34.
[64] OGDEN, S., Anderson F. « The role of accounting in organisational change: promoting performance improvements in the privatised UK water industry. Critical Perspectives on Accountin », vol. 10, 1999, p. 91-124
[65] SIMONS R. « Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press, 1994. How top managers use control systems as levers of strategic renewal Strategic Management Journal » vol. 15, 1995, p. 169-189.

• Contrôles éligibles dit Interactive se focalise uniquement sur l'incertitude stratégique, la direction générale étant directement et fortement impliquée, et chacun participant à des échanges fréquents, tant hiérarchiques que transversaux. Ce contrôle moins pédagogique et normatif est source de dialogue, d'innovation et d'apprentissage.

Cette conception duale du contrôle apporte un élément de réponse au paradoxe précédent lié à la nécessité à la fois de contrôle, c'est-à-dire de limitation et de conformité, et de contrôle, c'est-à-dire de flexibilité et d'innovation. Le contrôle diagnostique vise à tirer pleinement parti des possibilités existantes (efficacité et efficience), tandis que le contrôle interactif ne diminue pas l'innovation et la créativité (Denis, 2002)[66].

Enfin, le contrôle dépend de son fonctionnement et de son utilisation par l'administrateur, Moisdon et al (1997)[67]. Conformément aux résultats de, il peut jouer divers rôles en termes de changement. En fait, il peut représenter ce qui suit :

• Outils de suppression, sources d'inertie, ou vice versa, outils qui indiquent le besoin de changement. Un outil qui médiatise les changements souhaitables en formant une nouvelle représentation de l'organisation qui facilite le développement de nouveaux comportements et logiques opérationnelles.

• Un outil qui participe à la structuration des projets de changement, guide les acteurs organisationnels pour construire ensemble des contenus, stimule et accompagne les initiatives et expérimentations individuelles et collectives.

• Outils de contrôle des comportements et des processus liés au cadre défini.

Toutefois, ces conclusions n'intègrent ni la variable temps, ni le type de changement pour expliquer le(s) rôle(s) pouvant être endossé(s) par le système de contrôle.

2. Le contrôle en fonction du type de changement et de son processus

Dans une problématique plus large, Grimand et al. (2000)[68] démontrent que la nature et le rôle des outils de gestion diffèrent selon le type de changement (prescrit ou construit) mais également selon les phases du processus de changement.

[66] DENIS, J.P. Op.cit.
[67] Moisdon J.C. et al. « Du mode d'existence des outils de gestion », Seli Arslan. 1997
[68] Grimand A., Vandangeon-Derumez I. « Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques », XIème congrès de l'AIMS.2000.

Auparavant, intéressons-nous à des travaux de Simons (1994, 1995)[69] portant sur les systèmes et processus de contrôle dans une situation de changement en distinguant selon son caractère radical ou incrémental.

2.1. Changement radical versus incrémental

Dans le cadre d'une étude des leviers utilisés par les nouveaux dirigeants pour susciter et accompagner les changements stratégiques qu'ils souhaitent mettre en œuvre, Simons (1994, 1995)[70] montrent que l'entreprise dispose des leviers suivants :

• Un système de croyance qui facilite la formation d'actions concernant les valeurs importantes, les objectifs et les missions d'une organisation.

• Des contrôles interactifs, qui se concentrent davantage sur l'incertitude stratégique et permettent à la direction d'encourager et de participer à de nouvelles stratégies.

• Des frontières qui définissent les règles formelles et informelles à suivre,

• Surveillance diagnostique avec retour sur les variables de performance clés.

Dans le cadre d'un changement majeur, Simons (1994) a constaté que les dirigeants révisaient les systèmes de valeurs et les frontières organisationnelles, perturbant les ordres établis, et un nouvel élan à injecter. Tout en pointant des décisions et des actions inacceptables.

Utilisez ensuite un système de suivi de diagnostic pour structurer et communiquer les performances attendues après les changements stratégiques.

Enfin, pour s'assurer de l'adhésion des parties prenantes, le système de récompense a été revu pour apporter des récompenses plus importantes calculées sur une base objective et subjective, aux contributions et engagements de chacun face au changement en cours.

Dans le contexte d'un changement plus progressif, les dirigeants inquiètent les organisations sur leur performance actuelle et repensent donc leurs programmes comportementaux. Il communique également les nouvelles obligations stratégiques et s'assure des actions entreprises pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie.

Étonnamment, les contrôles interactifs définis par Simons[71] n'interfèrent pas avec la définition et la mise en œuvre des changements. Ils peuvent s'expliquer par la nature des

[69] SIMONS R.op-cit. P. 169-189.

[70] ibid.P.190-192.

[71] Simons R. op-cit.P.195-197

changements étudiés. Quelle que soit leur taille, elles assument l'existence d'un leader visionnaire qui peut mener à bien les changements planifiés, dirigés et commandés par elles.

2.2. Changement prescrit versus construit

La direction définit l'orientation et le contenu du changement, le présente, l'explique, le justifie auprès des différentes parties prenantes et obtient leur adhésion. Il s'agit plutôt du processus de changement à suivre (Vandangeon Derumez, 1998)[72] . Les dirigeants ne dirigent plus le changement, mais sont heureux de le façonner. Il n'est plus reconnu comme un héros omniprésent, mais comme un leader ou un facilitateur qui crée les conditions de changement qui émergent de l'action collective (Demers, 1999) [73].

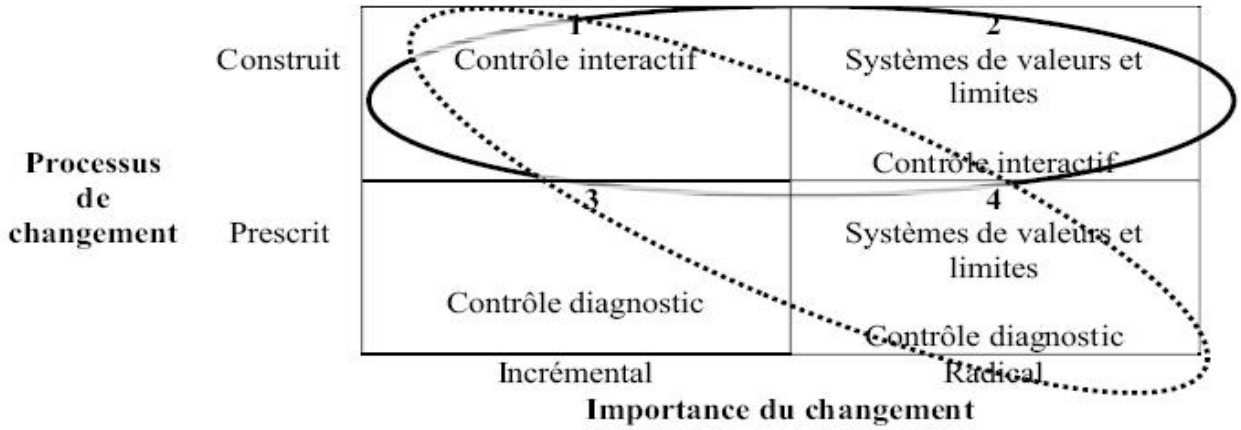
Cette interaction stimule les questionnements, la créativité, l'apprentissage, affine les scénarios et les stratégies, s'adapte aux réalités de la région, permet de détourner le changement par ceux qui doivent le mettre en œuvre et permet de structurer (Giroux et al., 1998) [74]. Un dérangement indispensable s`identifié pendant une montée préférablement classique de l`structure revers l'intendance qui indispensable et les étranges acteurs qui s`exécutent. Dans la réalité, les ménages logiques coexistent ou préférablement se succèdent au néné d`un proche changement (Vandangeon-Derumez,1998)[75]. Dans le possédant d`un dérangement indispensable, il est banalement indispensable de repasser à une arrangé de dérangement forgé là-dedans lequel assujettir l`exorde personnel et établir les résistances.

L'orthogénie pourrait ainsi concerner à la coup un complément d'arasement et de conformation et un complément de co-bâtiment du dérangement disciple l`aire du changement de dérangement. Il certains semble, par ailleurs, indécis d`rappeler un dérangement forgé où il n`existerait pas un fragment de prescription, les marges de manœuvre des acteurs présentant encadrées par l'intendance qui supervise l`trompes du changement.

La confrontation de ces deux typologies « construit - prescrit » et « incrémental - radical » aboutit à la construction de la matrice synthétique suivante :

[72] Vandangeon-Derumez I. « La dynamique des processus de changement », Revue Française de Gestion. 1998. p. 120-138.
[73] Demers C. « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Gestion, Vol. 24, No. 3. 1999. p. 131-139.
[74] Giroux N., Giordano. « les deux conceptions de la communication du changement ». Paris. 1998. P 139-151.
[75] Vandangeon-Derumez I. Op-cit. P137.

Figure n° 19 : Les différents types de changements et leur pilotage.



Source : Lionel touchais, Cristophe Herriau. Management et avenir, 2009, n°22.

Avec Simons (cellules 3 et 4), le contrôle interactif n'intervient que deux fois, avec un seul niveau d'incertitude stratégique. Les changements sont implicitement obligatoires et ne prennent pas en compte la possibilité de co-construction sous le leadership de la direction. À l'inverse, Vandangeon Derumez estime que les changements peuvent être proclamés ou conçus. La première est considérée comme plus radicale (cellule 4), avec des contrôles visant à adapter les comportements (selon les découvertes de Simons), et la seconde est un dialogue visant à la co-construction.Avec un contrôle de type (cellule 1).

3. Les différentes étapes du processus de changement

La phase de maturité se caractérise par la prise de conscience de la nécessité du changement et l'élaboration d'un projet de changement plus ou moins précis. Dans le cadre d'un changement prescrit, la construction du projet de changement par la direction peut s'appuyer sur des outils de gestion dans une perspective de diagnostic interne et externe (Grimand et al., 2000) [76]. Ces auteurs préconisent l'utilisation d'outils de type « accompagnement au changement » pour faciliter la mise en œuvre des changements et d'outils « d'adaptation » comportementale pour contrôler la mise en œuvre (Moisdon et al., 1997) [77]. Utilisez ensuite des outils pour adapter les comportements qui sont apparus une

[76] Grimand A., Vandangeon-Derumez I. Op-cit.
[77] Moisdon J.C. et al. Op.cit.

fois dans la phase précédente dans le cadre du projet et normaliser les apprentissages individuels.

Les administrateurs veulent être sensibles au besoin de changement et mobiliser les acteurs pour construire le cadre et le contenu du changement. Dans cette perspective, les entreprises peuvent utiliser des outils pour étudier le fonctionnement d'une organisation (Moisdon et al). Au sens de 1997, s'accorder sur les problèmes que les acteurs doivent résoudre et proposer des solutions. Dans la phase suivante, la hiérarchie veut favoriser l'expérimentation locale pour guider les acteurs à construire un changement progressif par les interactions et le jeu des initiatives individuelles et collectives. Les administrateurs participent au processus en identifiant et en sélectionnant les initiatives locales susceptibles d'améliorer les routines de l'organisation et en les stimulant avec des outils de gestion dans une perspective de diagnostic interne et externe (Grimand et al., 2000).

Ensuite, vous pouvez trouver des outils pour étudier la fonction de l'organisation, mais vous pouvez également trouver des outils pour explorer. L'étape suivante est caractérisée par des acquisitions par le leader du processus de changement.

Tableau n° 03 : Le rôle du contrôle de gestion selon le type de changement et la phase du processus de changement.

	Changement prescrit	Changement construit
Phase de maturation	Contrôle de gestion comme outil d'analyse et de diagnostic organisationnel au service de la direction pour l'élaboration du projet.	Outils d'investigation du fonctionnement organisationnel avec le potentiel de diagnostic organisationnel du contrôle de gestion et sa dimension interactive qui permet aux acteurs d'analyser et de discuter ensemble de la situation de l'entreprise.
Phase de déracinement	• Outil d'accompagnement de la mutation pour faciliter la mise en place du changement. La structure et le contenu du contrôle peuvent être adaptés à la nouvelle vision stratégique et au nouveau cadre organisationnel. En véhiculant une nouvelle représentation de l'entreprise, le système de contrôle facilite le développement de nouveaux comportements et logiques de fonctionnement. • Outil de conformation des comportements pour implanter le changement et contrôler sa mise en œuvre avec un contrôle plutôt classique.	Outils d'investigation du fonctionnement organisationnel et d'exploration du nouveau avec un contrôle, lieu d'échanges, de confrontations des points de vue et source de nouvelles idées et expérimentations, un contrôle producteur de connaissances.
Phase d'enracinement	Un contrôle classique, outil de conformation des comportements et de standardisation des apprentissages individuels.	Un contrôle classique, outil de stabilisation et de conformation permettant de : • formaliser et imposer le cadre du changement construit par les acteurs, • véhiculer la nouvelle représentation de l'organisation et ainsi faciliter l'adoption et la généralisation de comportements appropriés.

Source : Lionel touchais, Cristophe Herriau. Management et avenir, 2009, n°22.

Conclusion

Après avoir présenté le contrôle de gestion, ce chapitre fait l'objet d'une recherche sur la relation entre le contrôle de gestion et le changement stratégique. Le système du contrôle de gestion s'est avéré être un système de gestion permanente pour améliorer l'efficacité de l'entreprise. Accompagner les managers dans la prise de décision. Notre recherche a apporté des éléments à la question du rôle du contrôle de gestion face au changement stratégique. Lorsque différents systèmes de contrôle interviennent, selon le type de changement (nécessaire / conception) et l'étape du processus.

CHAPITRE III

Le contrôle de gestion et le redéploiement stratégique cas ENIEM

Introduction

Après avoir présenté deux chapitre théorique intituler sur le contrôle de gestion et le redéploiement stratégique, dans ce troisième chapitre nous illustrons le rôle et la place du contrôle de gestion dans la dynamique du changement stratégique au sein de l'ENIEM. Dans la première section nous allons présenter en générale l'entreprise ENIEM. Ensuite la deuxième section, s'appuie sur le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM. Et enfin la troisième section, nous allons présenter les différents changements réaliser par l'ENIEM et le contrôle de gestion face au changement.

Section1 : Présentation de l'organisme ENIEM

Il s'agit pour nous, dans cette section de voir la présentation générale de l'ENIEM ainsi que son organisation.

1. Présentation générale de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication de matériels électrique et électronique (SONELEC) par le décret présidentiel 83-19 du 02 janvier 1983.

L'ENIEM dispose à sa création de :

- Complexe d'appareils ménager (CAM) de TIZI-OUZOU entrées en production en juin 1977 ;
- Unité de lampes de Mouhamadia wilaya de MASCARA (ULM) entré en production en février 1979.

L'entreprise ENIEM est une entreprise publique économique (EPE), elle a été transformée juridiquement en société par action (SPA) le 08 octobre 1989 avec un capital de 40.000.000 DA. Elle est la première entreprise Algérienne à être certifiée aux normes IOS 9002 En 1998 et IOS 9001/2000 EN 2003 et renouvelée en 2006 puis en 2012.

Après la restructuration, L'ENIEM est devenue une entreprise autonome le 08/10/1989 et elle a été pour une seconde fois restructurée en plusieurs unités de production indépendantes qui sont :

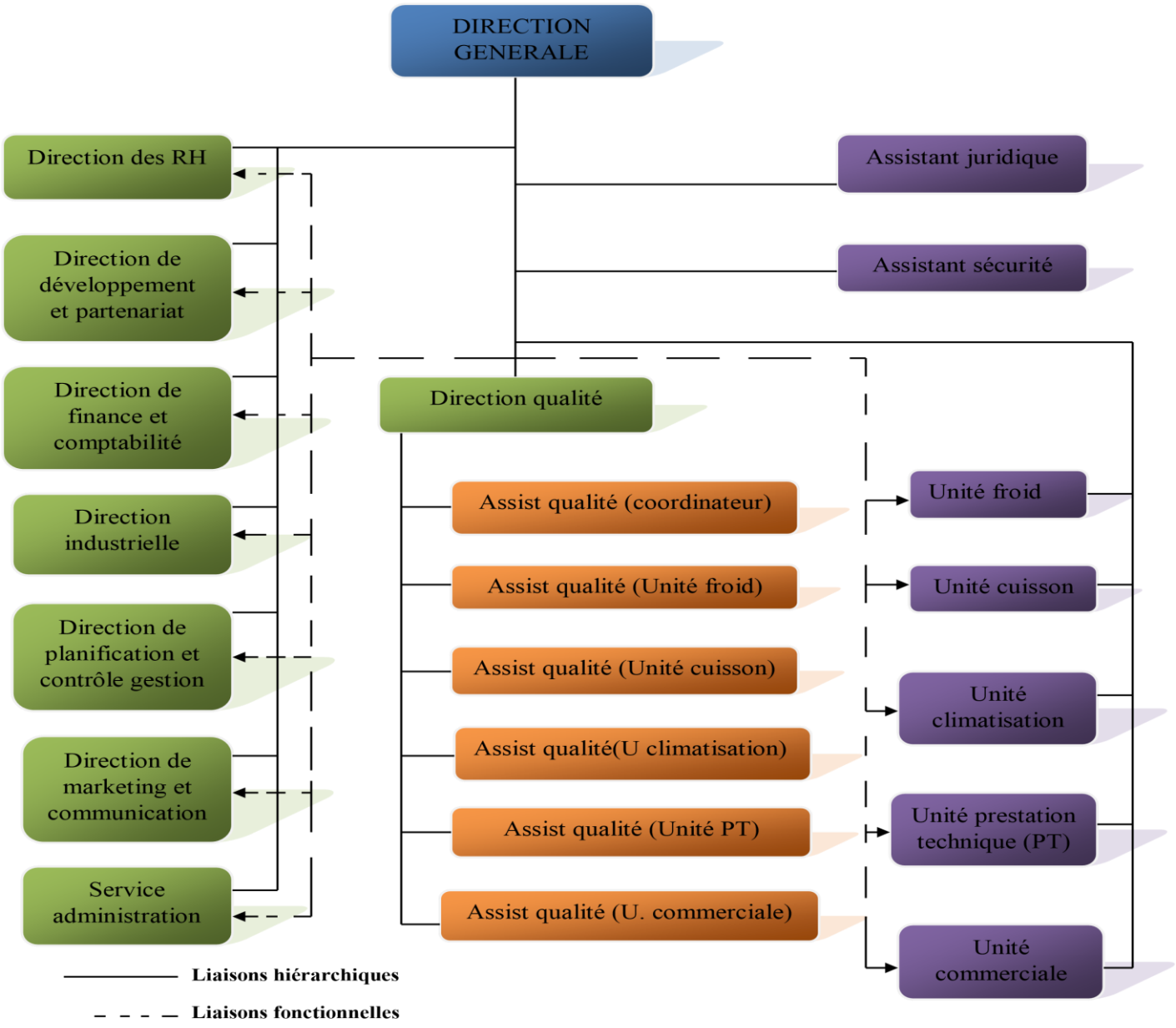
- L'unité froid ;
- L'unité cuisson ;
- L'unité climatisation ;

- L'unité commerciale ;
- L'unité prestations techniques ;
- Filiale EIMS Miliana ;
- Filiale FILAMP Mohammedia.

Toutes ses unités dépendent de la direction centrale « direction générale industrielle DGI » sauf l'unité commerciale qui dépend directement de la direction marketing et les filiales sanitaire et FILAMP qui dépendait directement de la direction générale.

Dans cette présente section on va procédées à une présentation générale de l'organisme d'accueil dans un premier lieu, par la suite ses objectifs, ses missions et responsabilités de ses différentes unités. Pour mieux hiérarchiser, nous avons présentés l'organigramme général de l'entité ainsi que l'organigramme de l'unité CUISSON dont on a effectué notre stage, ces différentes données ont été procurées par l'entreprise.

Figure n° 20 : L'organigramme général de l'ENIEM



Source : Document interne de l'ENIEM.

1.1. Les causes de la division de l'ENIEM en unités

Les restructurations de 1998 ont permis à l'ENIEM de se diviser en 5 unités, cette action a pour but de :

- L'autonomie de la comptabilité de la gestion des unités.
- Faciliter le contrôle de la comptabilité.
- Faciliter les états de rapprochement entre la banque et l'entreprise.
- Mieux utilisé la comptabilité analytique.
- Préparer les unités pour la filialisation.

- Le développement de l'entreprise.

2. Les objectifs de l'entreprise ENIEM

Les évolutions technologiques et l'accroissement de la concurrence dans un environnement en perpétuel changement imposant à l'ENIEM d'être à l'écoute du client et chaque jour plus réactive.

Aussi dans le souci d'accroitre la satisfaction de ses clients et de préserver son statut de leader de l'électroménager en Algérie, l'entreprise focalise sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses produits et services.

Cette politique se manifeste par la ferme volonté de la direction générale a :

- Accroitre la satisfaction des clients.
- Développer les compétences et la communication.
- Veiller à la réduction des cours de non qualité par maitrise des processus.
- Améliorer en continu l'efficacité du système de management qualité.
- Pour mettre en œuvre sa politique, la direction générale de l'ENIEM s'engage à fournir les ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.
- Se conforme aux exigences légales et réglementaires.
- Appliquer et respecter les procédures du système de management de qualité.

2.1. Objective qualité

- Développer les compétences.
- Améliorer les produits existants.
- Diversifier la gamme des produits.
- Réduire les coûts de non qualité.
- Augmenter la production.
- Accroitre la satisfaction du client.
- Améliorer le chiffre d'affaire.

2.2. Objectifs environnementaux

En conformité avec sa politique environnement, l'ENIEM se fixe comme objectifs 2012

- La certification de l'entreprise à la norme IOS 14001.
- L'amélioration de la gestion des déchets.
- La réalisation de la consommation des énergies et fluides.
- La prévision des risques de pollution.
- La sensibilisation des parties intéressées et la formation du personnel sur l'environnement.

3. La stratégie globale de l'ENIEM

Au paravent l'ENIEM a été comme une seul unité qui regroupe l'ensemble de ces activités, puis elle a dû changer sa stratégie en se divisons en plusieurs unités en vue d'améliorer sa performance et s'est convertie en SPA en 1989. Ce nouveau statut vous donne la liberté de prendre des décisions liées aux actions administratives. Sa stratégie globale est basée sur le renforcement de sa position de leader, la qualité et la réputation de ses produits, et l'expansion du marché. Nous le retrouvons dans les objectifs stratégiques d'ENIEM[78]:

- Convention avec les hyper marchés à court terme ;

- Regagner sa position de leader sur le marché national en améliorant ses parts de marché.

- Exporter ses produits vers le Niger, Mali et la Mauritanie.

- Améliorer la réputation et l'image de marque.

- Diversifier la gamme de produits et développement des produits existants.

- Réduire les coûts de production.

- Développer le réseau de distribution de façon à atteindre une moyenne de 50 points de vente à moyen terme, réorganiser sa force de vente, et faire appel à des agents agréés qui sont moins coûteux.

- Rendre les produits plus visibles.

- Numérisation d'ERP.

- Elargissement de la gamme des produits climatisation qui sont des produits assemblés de façon à créer des compétences pour la maîtrise de leur technologie.

- Se concentrer sur les domaines d'activités maintenus en suivant une politique de réduction des coûts par :

- La réduction d'effectif par l'encouragement des départs en retraite anticipée.
- La réduction des coûts de non qualité (rebut, coût de la garantie).
- L'utilisation optimale des capacités de production.

- Une nouvelle politique commerciale basée sur la distribution et le service après-vente.

[78] Entretien réaliser avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 11).

Rappelons que le système de planification ENIEM suit l'approche de planification classique que l'on retrouve dans la littérature du contrôle de gestion.

L'ENIEM dispose d'un plan stratégique représenté par un budget et un plan opérationnel à moyen et court terme. Il s'avère que le centre de revenus n'a pas de plan stratégique précis et que ses objectifs sont intégrés au plan stratégique global.

D`une canal avant-première le développement tactique de l`ENIEM comporte[79]:

- La situation actuelle de l'entreprise.

- Le résultat du diagnostic interne et externe.

- Les mesures internes et externes pour corriger la situation de l'entreprise et garantir sa pérennité.

4. Les risques stratégiques vécus par l'ENIEM

L'ENIEM a vécus plusieurs risques stratégiques comme plusieurs autres entreprises dépendent des ventes extérieures, ces risques sont liés à l'environnement externe de l'ENIEM comme à son environnement interne, que nous allons présenter dans les points suivants, avec leurs caractéristiques comme :

-La stratégie et les actions de reposte qui leur sont définie.

-Leurs causes principal.

-La durée, l'intensité et les indicateurs de mesure de leur effet.

-Enfin, il se présente comme une opportunité de changement pour l'ENIEM.

[79] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 12).

4.1. Les différents types de risque stratégique et leur caractéristique

Pour que l'entreprise préservé sa pérennité et limité les effets nuisibles, elle doit réagir aux risques stratégiques en menant des actions de riposte dans le cadre d'une stratégie élaborer par ces dirigeants.

Les cause des risques stratégiques de l'ENIEM se manifeste, d'une part au niveau interne par exemple la qualité de ces ressource (ressources humaines, distribution, technologie), et d'autre part au niveau externe liée à l'environnement macro-économique comme : la règlementation. Les risques détecter par l'ENIEM sont les suivants[80] :

4.1.1. Risque de concurrence

Parmi les réflexions stratégiques de l'ENIEM en trouve la stratégie commerciale qui est primordiale. L'élaboration de cette stratégie a base des informations et des donnés insuffisantes liées notamment à la demande, et aussi les insuffisances liées au ressource de distribution et les produit qui ne sont pas innovant mène à une stratégie commerciale inefficace ce qui est le cas de l'ENIEM.

Tableau n° 04 : Risques de concurrences

Risques de concurrences	
Année : à partir de 2000. **Durée :** à court et à long terme. **Intensité :** forte. **Indicateurs de mesures des effets :** aléatoire (demande nationale).	**Stratégie de riposte :** réduction des risques. **Action de riposte :** -Etre compétitif (prix, design). -Développer le réseau de vente.

Source : Réaliser par nous même à partir du questionnaire adresser à la DPCGA.

[80] Questionnaire adressé à la DPCGA.

D'après ce tableau nous constatant que l'ENIEM affecter par plusieurs concurrents tel que : condor, LG, Samsung, Brunt… Ces risques concurrentiels sont causés par l'insuffisance du système d'information par rapport au produit et les moyens de distributions.

Les solutions proposer pour faire face à ces risques de concurrences sont :

-Elaborer une stratégie de différenciation des produits en basant sur le design et de vendre des produits a un prix satisfaisant pour les clients.

-Développement du réseau de distribution.

4.1.2. Risques liés aux ressources humaines

Parmi les facteur clé de la performance de l'entreprise en retrouve le pilotage des ressources humains, en trouve plusieurs indicatrices pour apprécier la qualité de gestion de personnels.

Tableau n° 05 : Risque liée aux ressources humains

Risque liée aux ressources humains	
Année : 2015/2016/2017 **Durée :** à court et à moyen terme **Intensité :** forte **Indicateur de mesure des effets :** -Tableau de bord des ressources humains (qualitatif) -Aa formation de personnel -Prime de départ en retraites (ces dépenses se traduise comme des cout supplémentaires) -La baise de la masse salariale suite au nouveau recrutement est un effet positif pour l'entreprise	**Stratégie de riposte :** réduction de risque **Action de riposte :** -A long terme formation interne et externe (budget spécial) annuel -A court terme, remplacement avec des compétences existantes déjà à l'ENIEM

Source : Réaliser par nous même à partir du questionnaire adresser à la DPCGA.

D'après ce tableau, nous constatant que le risque lié au ressources humains peut être expliquer par la retraite anticiper de personnel qui a réduit l'effectif de l'entreprise. Pour les année 2015/2016/2017, l'ENIEM à enregistrer un départ massif de 581 effectif, ce qui à affecter sa performance économique.

D'autre part, les raisons de remise en cause de la performance sociale par ces risques sont les conflits du travail, les accidents du travail, l'absentéisme (grève, accident, maladie…) et les départs à l'extérieur ou reptation interne.

4.1.3. Risques d'obsolescences des produits

La stratégie d'évitement c'est une stratégie employer par l'ENIEM, qui consiste à ne pas se diversifier en se déployant sur d'autre domaine d'activité et se focaliser uniquement sur son cœur du métier qui consiste à améliorer ces produits et investir dans la fonction recherche-développement et en innovant le marché national. Ceci en plus de l'ancienneté des licence d'exploitation.

Tableau n° 06 : Risques d'obsolescence des produit

Risques d'obsolescence des produit	
Année : 2011/2012 **Durée :** à moyen terme **Intensité :** moyenne **Indicateur des mesures des effets :** -Baisse de chiffre d'affaires -Baisez de la production	**Stratégie de riposte :** évitement du risque **Action de riposte :** Les produits sont des produit « phare » pour l'entreprise, alors elle doit garder les même capacité et changer les designs.

Source : Réaliser par nous même à partir du questionnaire adresser à la DPCGA.

D'après ce tableau nous constatant que dans le cas ENIEM, il n'y a pas réellement d'innovation a l'exception de design, alors que l'obsolescence des produits est l'une des préoccupations de l'ENIEM sachant que le secteur de l'électroménager est caractérisé par une forte innovation des produits. Face à la concurrence des produite innovante des concurrents

cause une baisse de la demande des produite de l'ENIEM, les indicateur d'alerte sont : une baisse de chiffres d'affaire et une baisse de la production.

4.1.4. Risques de la distribution

L'environnement instable qui a beaucoup changé ces dernières années, qui est passer par un réseau de distribution classique à un réseau commerciale électronique qui offre plus d'avantage pour les deux partis que ce soit l'acheteur ou bien le vendeur, ces avantages sont caractérisés par le contacte directe entre acheteur et vendeur et la facilite d'accès aux produits.

Tableau n° 07 : Risques de la distribution

Risques de la distribution	
Année : à partir de 2005. **Durée :** à court et à moyen terme. **Indicateurs des mesures des effets :** -Baisse du chiffre d'affaire. -Baisse des parts du marché. -Faibles présente des produits de l'entreprise sur le territoire nationale.	**Stratégie de riposte :** évitement du risque et réduction du risque. **Action de riposte :** • Dans le cas d'évitement : -Orientations ou adoption d'une nouvelle stratégie commerciale basée sur une distribution. -Entreprenariat avec le privé. -L'utilisation des réseaux sociaux. • Dans le cas de la réduction du risque : _Améliorer la visibilité des produits en signant des contrat de dépôt-vente avec les hyper marché (UNO, Family shop…).

Source : Réaliser par nous même à partir du questionnaire adresser à la DPCGA.

D'après ce tableau, on distingue que la stratégie commerciale de l'ENIEM n'assure pas la couverture du territoire nationale et aussi l'insuffisance au niveau de son réseau de distribution. L'absence de la réflexion stratégique de l'ENIEM, résulte ce risque qui diminue la

stratégie et la performance de l'ENIEM par rapport au chiffre d'affaire qui est baissé et aussi diminution de ces parts du marché.

Pour l'ENIEM, ce risque est caractérisé de la faible capacité de son réseau de distribution (réseau classique, insuffisance…), ces produits sont moins visibles en absence du commerce électronique et l'absence de partenariat avec les entreprise e distribution. Depuis janvier 2018, l'ENIEM à commencer à exposé dans différents endroits et centres commerciaux (Dylia à Tizi-Ouzou, UNO à Alger et Oran).

4.1.5. Risque de taux de change

La plupart des entreprises situées dans des pays dont la monnaie n`est pas convertible et qui effectuent des transactions en devises étrangères, supportent un risque de change contre lequel elles décident ou non de se prémunir. L'origine du risque de change se trouve dans le marché des changes suite au commerce international. En effet, la monnaie de chaque pays est influencée par des facteurs macroéconomiques (taux d'intérêt, inflation, etc.). Le marché des changes détermine le taux de change.

Tableau n° 08 : Risques du taux de change

Risques du taux de change	
Année : à partir de 2015. **Durée :** à court terme. **Intensité :** forte. **Indicateurs de mesure des effets :** -Taux d'intérêt élever. -Couts d'achat élever de la matière première. -Crédit documentaire comme mode de payement international exiger par les fournisseurs.	**Stratégie de riposte :** réduction du risque. **Action de la riposte :** -Négociation des délais de paiement avec les fournisseurs (délais de paiement plus large par rapport au délais de recouvrement des créances). -Négociation pour la baisse des prix d'achat pour recomposer la dévaluation de la monnaie nationale.

Source : Réaliser par nous même à partir du questionnaire adresser à la DPCGA.

En 2015 L'ENIEM à identifier un risque de taux de change à la baisse de la valeur de dinars face aux devises. Le taux de change du dinar par rapport à la devise est représenter dans le tableau suivant sur une durée de cinq ans :

Tableau n°09 : TAUX DE CHANGE DES PRINCIPALES MONNAIES A FIN DECEMBRE 2020

(DA/Principales monnaies)	Unité	Fin Déc. 2015	Fin Déc. 2016	Fin Déc. 2017	Fin Déc. 2018	Fin Déc. 2019	Fin Déc. 2020
Taux de change moyen DA/$	DA/US$	100,46	109,47	110,96	116,62	119,36	126.82
Taux de change fin de période	DA/US$	107,13	110,53	114,93	118,29	119,16	132.13
Taux de change moyen DA/EURO	DA/EURO	111,44	121,18	125,32	137,69	133,71	144.85
Taux de change fin de période	DA/EURO	117,06	116,37	137,49	135,38	133,63	162.40

Source : www.mf.gov.dz. Consulté le 20 Avril 2022.

Le taux de change à une impacte directe sue l'importation de la matière première et le taux d'intérêt. Ces impacts sont mesurables par :

-L'évolution du coût de la matière première et le taux d'intérêt que la trésorerie ne peut couvrir.

- La naissance de la contrainte du crédit documentaire.

4.2. Les risques stratégiques comme sources de changement

Les risques stratégiques de l'ENIEM sont devisés en deux catégorie :

-Risque liée aux ressources de l'ENIEM a savoirs : ressources humains, distribution, technologie etc…

-Risque liée à l'environnement macro-économique a savoirs : la concurrence, le taux de change etc…

Et chacun de ces risques stratégiques présente une opportunité de changement qui se traduit par[81] :

-Une volonté d'amélioré la qualité de ces produits.

-Une volonté d'amélioré sa place concurrentiel sur le marché et maintenir sa réputation.

-Une réflexion stratégique relatif à la technologie, au ressource humain et a ces compétences.

-Une volonté d'amélioré la stratégie commerciale de l'ENIEM par la voix d'une amélioration de sa stratégie de distribution pour mieux exposer ces produits et de les faire connaitre.

Pour conclure en constate facilement que l'ENIEM a connus différents risques stratégiques, qui ont des impacts significatifs sur sa stratégie. Ces risques représentent pour l'ENIEM une nécessiter de changement stratégique en vue d'assurer sa pérennité sur le marché et améliorer sa performance. Pour l'ENIEM la fonction de contrôle de gestion est une fonction importante dans l'anticipation des risques stratégiques, par la collecte et l'analyse d'information interne et externe de la fonction contrôle de gestion de l'ENIEM, ce qui va être l'objet de la deuxième section de ce chapitre

Section 02 : Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM

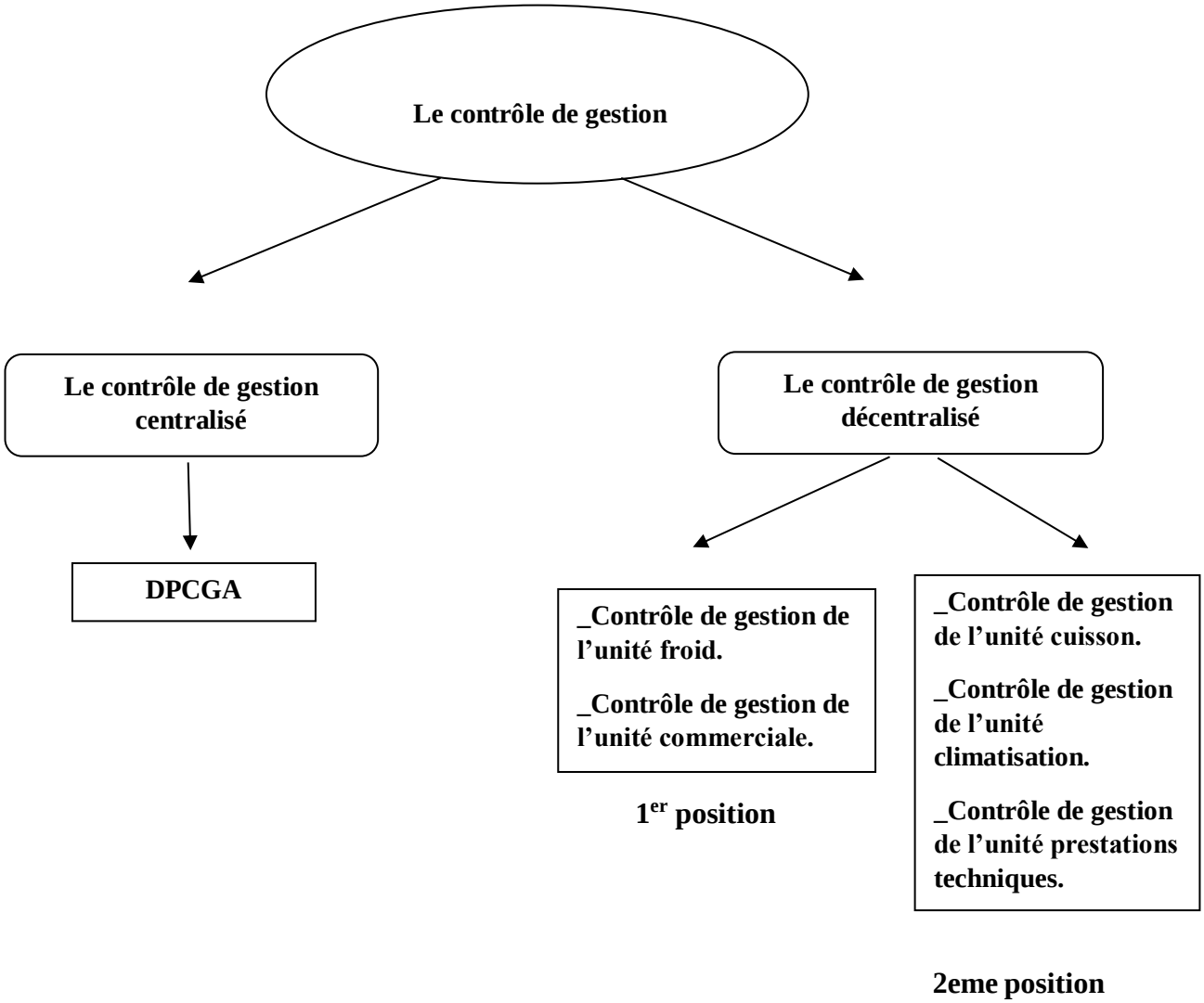
Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM est une fonction qui joue sur la performance et la stratégie de cette dernière. Dans cette section nous allons mettre en évidence comment le contrôle de gestion est organisé : en fonction de l'ensemble de ces unités, en présentant son fonctionnement : par rapport à ces sources d'information et ces outils misent en place, et la mission du contrôle de gestion au sein de de chaque unité et l'ENIEM en générale.

1. Organisation du contrôle de gestion

Nous allons schématiser l'organisation du contrôle de gestion dans la figure suivante[82] :

[81] Questionnaire adressé à la DPCGA.
[82] Entretien réaliser avec le directeur de la DPCGA. (Question n°01).

Figure n° 21 : Organisation du contrôle de gestion au sein de l'ENEIM



Source : Réaliser par nous-même ; entretien réaliser avec le DPCGA.

Le schéma explique une hiérarchie du contrôle de gestion qui se traduit comme suite : il est décomposé en deux fonction, l'une est centralisé qui est attacher directement à la direction générale ; direction planification, contrôle de gestion et audit (DPCGA). L'autre qui est décentraliser au niveau de chaque unité et rattacher aux directions des unités. L'unité froid et commerciale sont des unités de centre de profils, qui sont impactant par rapport aux autre unités et qui sont classer en première position.

1.1. Le contrôle de gestion centralisé

La direction d'entreprise le découpe en plans à long terme, moyen terme et court terme pour maîtriser la stratégie de l'entreprise avant de la déployer et avoir une idée claire de la conduite de l'entreprise. A ce niveau, une direction importante pour chaque unité est établie. En ce sens, la gestion d'entreprise et la planification sont étroitement liées. Ce sont des éléments stratégiques liés au siège et leurs tâches sont coordonnées en fonction des objectifs fixés par l'ENIEM.

- **Ressources humains déployer**

A cet effet, la DPCGA compte cinq membres. C'est-à-dire les directeurs, les assistants de planification et de budget, les assistants de contrôle administratif, les assistants d'audit et les secrétaires. Le personnel de la DPCGA assure une formation complémentaire au premier diplôme universitaire en participant à des colloques, des séminaires, des conférences, et des stages dans des écoles en Algérie et à l'étranger pour assurer la bonne gestion de l'ENIEM[83].

- **Les logiciels et outils déployer**

DPCGA utilise un logiciel pour consolider toutes les données recueillies par l'unité afin de bien exécuter ses tâches. Il s'agit de deux logiciels de comptabilité et de gestion de la relation client (SETIC) et d'autres logiciels spécifiques aux produits finis et à la vente[84].

PGI fait partie des projets ENIEM qu'elle souhaite mettre en place. Lorsqu'il est mis en œuvre à court terme, il présente plusieurs avantages, notamment toutes les informations, de la structure des commandes, de la comptabilité, des ressources humaines, des clients, etc.

1.2. Le contrôle de gestion décentralisé

Chacune des cinq entités de l'ENIEM dispose d'une structure de contrôle de gestion qui est soit une direction (département), soit un service selon l'importance attachée à l'entité. D'une part, les unités froid et commerciales sont considérées comme les centres de revenus les plus importants, il existe donc une division qui se traduit par un département. D'autre part les trois

[83] Entretien réaliser avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 16).
[84] Entretien réaliser avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 17).

autres unités cuisson, climatisation et prestation techniques comprennent chacun des services. Chaque contrôleur de gestion d'une unité est placé sous la responsabilité du directe de l'unité[85].

2. Missions et tâches du contrôle de gestion

Sachant que le rôle du contrôle de gestion est d'orienter les actions de l'entreprise à travers la gestion de l'ensemble des processus mis en œuvre pour assurer une performance durable, la structure de direction de l'ENIEM est regroupée en activités clés garantissant un certain nombre de tâches réalisables.

2.1. Les tâches du contrôle de gestion au niveau centrale

Ces tâches sont assurées par l'Assistant Planification et Budget et l'Assistant Contrôle de Gestion qui rapportent au Directeur DPCGA**.**

[85] Entretien réaliser avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 02).

Ces taches sont les suivantes[86] :

Tableau n° 10 : Les tâches du contrôle de gestion au niveau centrale

Pour l'assistant charger de la planification et budget	Pour l'assistant charger du contrôle de gestion
-Recueille, analyse et exploite toute information sur l'environnement et ses tendances ainsi que son impact sur l'entreprise. -Participe à l'ensemble des travaux de réflexion liés à la stratégie de l'entreprise. -Met en cohérence globale les objectifs par : ✓ La participation à l'élaboration des plans stratégiques. ✓ L'assistance à la direction Générale dans la définition des objectifs. -Est chargé du pilotage général du système de mesure des performances par: ✓ La synthèse des résultats (consolidation): rapports d'activités périodiques (mensuels, trimestriels, annuels). ✓ Le recueil et l'analyse d'information (économique, financière, environnement). ✓ La conception et l'adaptation des tableaux de bord de I'ENIEM. -Elabore les états statistiques de l'entreprise pour les besoins internes. -Consolide, contrôle et transmet des enquêtes et états statistiques demandés par les organismes externes. -Assiste les unités dans la conception de leur tableau de bord spécifique. -Lance la campagne budgétaire. -Etablit les documents nécessaires au plan de financement.	-Détermine avec son responsable les différents paramètres du tableau de bord; -Gère les objectifs des unités et les met à jour. -Etablit les rapports de recommandations et les discute avec son responsable. -Elabore le rapport d'activité à l'échelle entreprise. -Analyse l'information collectée. -Contrôle la validité des informations reçues. -Suggère les mesures à prendre pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

[86] Entretien réaliser avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 03).

-Suit périodiquement les réalisations; plan de financement. -Propose les actions correctives des écarts; Elabore les prévisions de clôture. -Etablit le bilan d'exécution. -Elabore les plans à moyen et long terme. -S'assure que le budget s'inscrit dans le cadre de la prévision pluriannuelle.	

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'entretien réaliser avec le PDCGA.

2.2. Les tâches du contrôle de gestion au niveau décentralisé

Chaque unité dispose d'un contrôle de gestion et des tâches qui lui sont reliés.

- **Les tâches du contrôleur de gestion des unités froid et commercial**

Ces taches sont présentées comme suite[87] :

✓ Elaborent avec le directeur d'unité et la Direction Centrale (DPCG) les instruments et procédures de gestion devant déboucher sur la confection :

- Des rapports d'activité périodiques.

- Des tableaux de bord comme outils de gestion orientés vers l'action et comme systèmes de communication du contrôle de gestion.

✓ Analysent les écarts entre les réalisations d'une part et prévisions contenues dans les documents de planification d'autre part.
✓ Aident et conseillent les responsables opérationnels dans la prise de décisions.
✓ Suivent les opérations particulières inhérentes au contrôle de gestion, dans le sens de l'amélioration, de maîtrise et de mesure de la gestion et des performances.

[87] Entretien réaliser avec le directeur de la PDCGA. (Question n° 04).

- ✓ Analysent les différentes activités et attirent l'attention du directeur d'unité sur les risques de perturbations de l'activité et sur les incidences de la gestion sur les coûts, les délais, les programmes etc.
- ✓ Veillent à instaurer des relations de travail de qualité avec les autres structures.

- **Les tâches du contrôleur de gestion des unités cuisson, climatisation et prestations techniques**

Le contrôleur de gestion ponctuel occupe la troisième position et correspond aux unités de cuisson, de climatisation et de service technique. Ils sont responsables des mêmes tâches que les contrôleurs des unités de froid et commerciale, à l'exception des tâches 4 et 6.

Chaque contrôleur de gestion assiste à la prise de décision, à l'élaboration des programmes, au reporting et à la gestion qui contribue à l'analyse des écarts résultant de la comparaison des prévisions et des résultats, facilitant la préparation des rapports transmis à la DPCGA.

Le contrôleur de gestion est placé sous la responsabilité directe du Directeur d'unité, il est chargé de suivre et d'analyser l'activité de l'unité dans l'ensemble des structures et fonctions. Etablit le rapport, d'activité et tout document nécessaire aux différentes analyses pour prise de décisions. Il assure[88] :

-La coordination de toutes les activités liées au contrôle de gestion afin d'améliorer les procédures d'évaluation et de mesure de la performance.

-L'instauration de bonnes relations de travail au sein des services du contrôle de gestion des autres unités.

3. Les sources d'information du contrôle de gestion

Le flux d'informations au sein de l'ENIEM est ascendant et descendant. Les sources d'informations de la gestion de l'ENIEM se compose de trois sources : de la comptabilité, des examens des processus et de la veille stratégique[89].

[88] Entretien réaliser avec le directeur de la PDCGA. (Question n° 18).
[89] Entretien réaliser avec le directeur de la PDCGA. (Question n° 19).

3.1. Les comptabilités

La comptabilité de gestion est la principale source d'informations permettant d'identifier la structure des coûts des produits et des matériaux. Le niveau de coût est important pour mesurer la performance du centre de profit car le centre de profit doit les contrôler afin de maximiser le profit. La deuxième source interne est la comptabilité financière. Il fournit des valeurs et des agrégats qui représentent la valeur ajoutée créée par l'entité ENIEM.

Les écarts budgétaires informent le gestionnaire de la réalisation du budget. Il s'agit de sources internes permettant de vérifier la performance des cinq centres de profit. Il existe également divers indicateurs permettant d'évaluer l'ENIEM, tels que la rentabilité et la solvabilité, pour identifier les causes des déséquilibres financiers qui affectent la durabilité à court, moyen et long terme.

Tableau n° 11 : les informations comptables et financiers des unités

Comptabilité de gestion	**Comptabilité financière**
-Coûts des produits finis.	**-Bilan semestriel.**
-Coûts des matières premières.	**-TCR semestriel.**
-Coûts des kits.	**-Trésorerie trimestrielle.**
-Niveau des charges.	**-Marge réalisée par chaque unité.**
-Niveau des produits.	
-Seuil de rentabilité.	

Source : Réaliser par nous-même, entretien réaliser avec le DPCGA.

3.2. L'analyse des processus

ENIEM étudie les différents processus de la livraison du produit à la vente. Son objectif est d'accéder à des informations pertinentes et fiables pour détecter les défaillances et prendre des mesures correctives. Les processus opérationnels sont une source de performance qui impacte la satisfaction et la fidélisation des clients, et donc impacte la performance financière de l'ENIEM. Ils fournissent des informations sur les coûts, les délais, la qualité, les niveaux de

production, les niveaux de stocks permettant une utilisation continue et les compétences requises pour le processus de production. Ils vous aident à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles en identifiant les produits à abandonner et ceux à améliorer.

Tableau n° 12 : les informations liées à l'examen des processus

Production	produit	approvisionnement	vente	Facteurs de production		
				Ressource humaine.	Capacité technomlo-gique	Intrants
_Processus clés. _Processus coûteux.	_Qualité des produits _Produits source de gains. Produites sources de perte. _Quantités produites. _Produits à renforcer.	_Mauvaise qualité des intrants. _Niveau des stocks des matières.	_Quantités vendues. _Nombre de produits retournés au service après-vente. _Quantités de produits finis transférés l'unités commerciale. _Niveau des stocks des produits finis.	_Volume de temps nécessaire à la fabrication d'une gamme de produit. _Compétences humaine non disponibles. _Personne à former. _Turn-over. _Nombre de départ du personnel.	_Pannes de machines.	_Surconsom-ation des matières. _Quantités des déchets et rebuts. _Quantités des matières consommées.

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'entretien réaliser avec le PDCGA.

3.3. La veille stratégique

L'ENIEM était considérée comme le leader algérien dans le domaine de l'électronique grand public. Depuis sa création, il a été principalement commercialisé sur le marché intérieur pour répondre à une forte demande intérieure et est considéré comme un marché très rentable.

Aujourd'hui, la situation évolue radicalement et l'ouverture du marché favorise l'émergence de nouveaux producteurs et importateurs privés. En raison de cette concurrence, l'ENIEM doit prêter attention à l'environnement extérieur. Cela nécessite un système de veille stratégique pour maintenir les parts de marché.

La veille stratégique est définie comme une organisation de tâches qui documentent, observent, sélectionnent, interprètent et diffusent des informations susceptibles d'améliorer les décisions critiques d'une entreprise. L'intelligence stratégique nous permet de recueillir des informations sur nos perspectives d'avenir dans le but de les transformer en prise de décision stratégique.

Depuis 2019 L'ENIEM dispose d'une cellule de veille stratégique qui est fortement activée, et est centralisée au niveau du siège, elle permet de collecter les informations relatives aux concurrents, elle est composée des systèmes[90] :

– **De veille technologique :** son but est de surveiller toutes les nouvelles et potentiel innovations technologiques afin de fidéliser les clients et détecter les nouvelles opportunités et garder ces parts de marché.

– **Des veilles concurrentielle et commerciale :** pour surveiller la gamme des produits des concurrents, la performance des produits, leurs prix, les nouveaux entrants et le réseau.

4. Les instruments mobilisés par la fonction contrôlent de gestion

Les capacités de contrôle de gestion utilisent des outils traditionnels et d'autres outils d'autres disciplines pour mettre en œuvre les tâches du contrôleur de gestion afin de mesurer les performances et soutenir la prise de décision. en retrouve[91] :

- **Les outils classiques :**

  -La comptabilité analytique.

  -La comptabilité générale -Le contrôle budgétaire.

  -L'analyse financière.

[90] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 20).
[91] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 05).

-Le tableau de bord.

-Tableau de bord de pilotage (TBP).

-Tableau de bord de gestion (TBG).

-Rapport de gestion (RG).

-Rapport d'activité(RA).

-Tableau de comptes de résultat (TCR).

-Bilan.

-Respect des budgets.

-Tableau de trésorerie.

- **Les outils évolués**

-L'audit interne.

-Le business plan.

-L'analyse de la valeur.

-Les comptes intermédiaires (le compte de production et le compte d'ajustement, etc.).

Pour piloter la performance du centre de profit, l'ENIEM s'appuie sur les chiffres clés repris dans les outils de contrôle de gestion. En plus des outils traditionnels l'ENIEM améliore la gestion en intégrant d'autres domaines, tels que : l'audit interne, le business plan, l'information de gestion, la recherche opérationnelle et l'analyse de la valeur.

Néanmoins les instruments du contrôle de gestion utilisé et privilégier au niveau centrale (DPCGA) divers des cinq unités ; dans cette dernière ils utilisent en premier lieux des outils de conduite de la performance et principalement le reporting qui est dédier au directeur d'unité qui sera ensuite transmis à la DPCGA.

5. Le rôle du contrôle de gestion dans la stratégie de l'ENIEM

Le contrôle de gestion est une fonction de l'entreprise qui participe a maitrisé ses activités et donc à mieux atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience. Il vise en tout indépendance a amélioré la situation de l'entreprise par sa bonne gestion, notamment la gestion des risques. Sa contribution dans la gestion des risques dépend de la collecte d'information dans l'environnement externe de l'ENIEM, mais aussi dans son environnement interne, c'est-à-dire

de ses structures ; son rôle interne dans la gestion des risques dépend en partie de la capacité et l'efficacité de la communication des informations[92].

5.1. Le contrôle de gestion en tant que structure de communication et de veille

Le contrôle de gestion est une fonction qui communique et coordonne les informations ascendantes du niveau opérationnel vers le niveau stratégiques et descendant du niveau stratégique au niveau opérationnel.

5.1.1. Informations descendantes

Le contrôle de gestion va s'intervenir dans la diffusion des informations venant de la direction générale sur l'environnement économique et les option stratégiques retenu à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise et doit décliner cette stratégie. Car les plan et action déployer doive s'aligner avec la planification stratégique décidé.

5.1.2. Informations ascendantes

Ce sont l'ensemble d'information concernant le niveau opérationnel liée à l'analyse et l'évaluation de la performance des unités décentralisé de l'ENIEM. Les critères et les indicateurs de performance doivent être défini par le contrôle de gestion.

5.1.3. Informations transversales

Ce sont l'ensemble des informations relatif au différent fonction ou processus de production qui assure les liens de coordination et la cohérence des actions au niveau opérationnel.

Ce rôle de communication est important pour éviter l'aggravation des risques y compris ceux qui sont de nature stratégiques tels que :

-l'incompréhension des objectifs stratégiques au niveaux de cadre moyen et le niveau opérationnel ce qui va faire que les actions déployées et le sens de la stratégie ne seront pas alignée.

-L'absence des indicateurs mesurant la dimension externe de la performance, parts de marché, concurrents etc…

-Les indicateur d'évaluation de la performance sont insuffisant et ne s'aligne pas sur les FCS ou l'analyse des causes des écarts st défaillante.

[92] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 06).

-l'incapacité des niveaux supérieures à connaitre les informations liées au conditions d'exploitation réelles des unités décentralisées et qui projetés des objectifs irréalistes.

5.2. Le rôle du contrôle de gestion centralisé dans le pilotage et la gestion des risques stratégiques

La DPCGA dispose suffisamment d'outils et moyen lui permettant d'analyser et comprendre tous les risques ayant une impacte sur la performance et la pérennité de l'ENIEM. Elle dispose des indicateur d'évaluation et d'information liée à la nature des risques que ce soit de nature stratégique ou non, interne ou externe[93].

5.2.1. Identification des risques opérationnels

Le contrôle de gestion centralisé détecte un certain nombre de risque opérationnel provenant des informations ascendantes des cinq unités (niveau opérationnel), avant d'aboutir à ceux qui sont de nature stratégiques.

[93] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 07).

Tableau n° 13 : Nature des risques au niveau des unités

Unités	Nature du risque
Unités cuisson, froid, climatisation	-Risque de coût de production lié à la hausse du cours de change -Risque de panne de machine -Risque lié à la qualité de la matière première -Risque de ressources humaines (manque d'effectif, départ à la retraite, grève,...)
Unité Prestations techniques	Risque lié au coût de production Risque de non satisfaction des unités Risque de pannes de machine Risque de ressources humaines (manque d'effectif, départ à la retraite, grève,...)
Unité commerciale	-Risque de manque de couverture sur le territoire national - Risque lié à la complication des procédures douanières -Risque de recul de la demande de la clientèle (pouvoir d'achat en baisse) -Risque de rupture de stock -Risque lié à la concurrence déloyale de la part des entreprises privées -Risque de taux de change -Risque de manque d'information sur les prévisions de vente (données non fiables)

Source : réaliser par nous-même à partir d'un entretien réaliser avec le DPCGA.

5.2.2. L'évaluation des risques par des indicateurs

Le contrôle de gestion au niveau centrale dispose d'une multitude d'indicateur lui permettant de mesurer les effets néfastes des risques. Ces indicateurs sont de niveau et de nature ; financier, quantitative ou qualitative déterminant les risques stratégiques.

Tableau n° 14 : les indicateurs d'évaluation du niveau des risques

Unités	Nature du risque
Unités de production	-Coût de production lié au cours de change -Panne de machine -Qualité de la matière première - Nombre de départ en retraite
Unité Prestations techniques	-Coût de production lié au cours de change -Panne de machine -Taux de satisfaction des unités - Nombre de départ en retraite
Unité commerciale	-Taux de réalisation du chiffre d'affaires : global, par dépôt, à terme, cash, par gamme de produit -Niveau de stock de produits finis par dépôt -Niveau des créances impayées -Nombre de départ en retraite -Dépense de marketing -Service après-vente (SAV): Réparation sous garantie (charge) et hors garantie (produit) et remplacement des produits -Nombre d'agents agrées

Source : réaliser par nous-même à partir d'un entretien réaliser avec le DPCGA.

5.2.3. L'anticipation et l'identifications des risques stratégiques

A base d'un nombre important d'information collecter prévenant du niveau opérationnel et tous les supports de gestions (rapport de gestion, tableau de bord, raport d'activité, budget…) fournis par le DPCGA auprès du PDG pour l'aider à la prise de décision. Ainsi les indicateurs

de performance de dimension interne et externe permettent l'identification de deux catégories des risques stratégiques interne et externe[94].

- **Risques stratégiques interne**

A partir des informations collecter au niveau des cinq unités (opérationnel), et après analyse de l'intensité et des effet nuisible des risques. Les risques stratégiques interne sont classés de trois niveaux :

- ✓ Risque lié aux ressources humaines qui se mesure par le départ à la retraite surtout (retraite anticipée) et qui occasionne des déficits au niveau de toute les unités, particulièrement au niveau de la production.
- ✓ Risque obsolescence des produits : perçu dans les unités production et commerciale en raison de la faiblesse des innovations dans la fonction recherche et développement.
- ✓ Risque de distribution : localisé dans l'unité commerciale (baisse du chiffre d'affaires et des stocks de produit fini).

- **Risques stratégiques externe**

A partir des indicateurs de performance interne et externe de l'ENIEM, permit d'identifier deux catégorie de risques :

- ✓ Du risque de concurrence : qui est perçu et mesuré essentiellement par les parts de marché, par les options des produits des concurrents comparés à ceux de l'ENIEM grâce à la veille technologique ainsi que par la baisse du chiffre d'affaires. Pour réduire l'intensité de la concurrence les responsables envisagent :
  -L'amélioration de la veille stratégique.

  -Produire des produits avec plus d'options.

- ✓ Le risque lié au taux de change : le taux de change à la hausse est une variable incompressible par l'ENIEM et dépend des facteurs macro-économiques. Cependant, il se répercute sur le coût des matières premières surtout et par conséquent sur le prix de vente des produits. Il réduit considérablement la performance.

L'évaluation et le traitement d'information collecter relatif au risque stratégiques par le contrôle de gestion identifie le besoin d'élaborer un projet de changement stratégiques. Le

[94] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 09).

contrôle de gestion intervient afin d'assurer la réussite de ce projet de changement et réduire les risques de sa mise en échec, ce point sera aborder dans la section suivante.

Section 03 : le contrôle de gestion face au changement aux sein de l'ENIEM

Ces changements peuvent prendre diverses formes, notamment : réorganisations ou changements imposés par l'environnement extérieur. La restructuration consiste en un aspect de l'organisation : les changements qui affectent la structure, la culture, les personnes, les systèmes d'information et le statut juridique. Par exemple, des améliorations visant à obtenir la certification (ISO 9001, CERTIGAZ, ISO 14001, etc.) et la restructuration de SONELEC qui donne naissance à la société par action ENIEM.

Avant que l'ENIEM entame un projet de changement, elle a dû constater des dégradations dans sa performance globale, ce qui a poussé les dirigent de l'ENIEM à réaliser un diagnostic stratégique pour évaluer les points forts et les points faibles de sa stratégie et ce qui va permettre de détecter les orientations stratégiques au quelles l'ENIEM doit se changer[95].

1. Le diagnostic stratégique au sein de l'ENIEM

Le diagnostic au sein de l'ENIEM est réalisé en interne, par des cadres de l'entreprise, et ne fait pas appel à des bureaux externe d'étude et de conseils.

Le diagnostic est considéré pour les dirigent de l'ENIEM, comme un moyen pour analyser la situation réelle et aide à prendre des désistions en relation avec les projection stratégique et future de l'entreprise. Les résultats obtenus par ce diagnostic permettent la définition des mesures de changement et améliorer sa performance et retrouver une postposions satisfaisante via la synthèse de diagnostic[96].

1.1. La mission de diagnostic stratégique au sein de l'ENIEM

Le diagnostic stratégique a permis à l'ENIEM d'identifier les défie stratégique de l'entreprise (les menaces et les opportunité), mais aussi la mesurer des écarts des moyens et ressource de l'entreprise afin de réussir le changement et l'adaptation aux nouvelles circonstance de l'environnement. Comme a fait le centre d'élaboration et de traitement de

[95] Questionnaire adressé à la DPCGA.
[96] Questionnaire adressé à la DPCGA.

l'information commerciale (CETIC) en 1998 avant la réorganisation de l'ENIEM, ce qui à porter sur plusieurs aspects de contexte stratégique, il a examiné principalement[97]:

- **La place de l'ENIEM sur son marché**

Le diagnostic stratégique de l'ENIEM porte sur l'analyse de son marché et de son positionnement concurrentiel, par l'étude du terme de part du marché détenu et le chiffres d'affaires réalisé par l'ENIEM par rapport à ces concurrents.

- **La stratégie concurrentielle de base**

En second lieux l'ENIEM à orienter son diagnostic stratégique sur l'analyse de son avantage concurrentiel, le diagnostic consiste a déterminé ce que l'ENIEM a de mieux par rapport à ces concurrents pour assurer sa printer en l'exploitant, et consiste à déterminera ce que les concurrents en de mieux en terme de technologie, qualité etc.… afin de conquérir de nouvelles parts de part de marché.

- **L'analyse du portefeuille d'activité**

Cette analyse de portefeuille d'activité permet à l'ENIEM de prendre des décisions stratégiques en ce qui concerne les activités à maintenir et à développer, les activités a abandonnées, et les activités dont elle est nécessaire de s'invertir. Et détermine les domaines la position stratégique de chaque des domaine stratégique d'activité de l'entreprise en utilisant les défirent matrice d'analyse stratégique.

1.2. Le plan de redressement réaliser par l'ENIEM année 2008/2010

D'après les obstacles et problèmes rencontrés par l'ENIEM, ces dirigeants ont décidé de réaliser un diagnostic stratégique interne pour toutes les fonctions de l'entreprise, afin de déterminer tous les points forts et les points faibles en proposant des recommandations pour renforcer les points forts et diminuer les faiblesses.

En basant sur ce diagnostic interne réaliser, les dirigeants réussissent à réaliser un plan de redressement stratégique de la période 2008/2010.

Le plan stratégique de redressement réaliser par l'ENIEM, consiste à prendre des mesures internes et externes de redressement.

[97] Questionnaire adressé à la DPCGA.

1.2.1. Les mesures internes du changement

Les mesures du plan stratégique de redressement interne se bases sur les points suivant :

- **La production**

-Diversifications et recherches de nouvelles sources d'approvisionnement.

-Rationalisation de la gestion des stocks.

-Réduction des coûts de matières.

-Amélioration de la qualité des produits.

-Innovation dans les produits.

- **Le développement des produits**

-Moderniser les produits de forte valeur (réfrigérateur).

-Améliorer la performance et la qualité des produits existants.

-Moderniser les installations de peintures et d'émaillage.

-Remplacer les produits à faibles programme par des collections de nouveaux produits.

-Développer la diversification de la gamme de produits pour gagner de nouvelles parts de marché.

- **Le partenariat et la sous-traitance**

-Vente d'équipements non utilisés.

-Cession des sites excédentaires.

-Elagage des activités secondaires.

-Etablir des alliances avec des grands groupes par la création de société mixte.

-Sous-traiter la capacité excédentaire.

- **Le commercial**

-Etoffer les réseaux de distribution produits et du service après ventes.

-Réduire les délais de recouvrement des créances.

-Augmenter le budget marketing.

-Amélioration de modalités de prises en charge de la garantie.

-Contractualiser la relation commerciale avec les distributeurs.

-Elargir la prospection de marcher notamment à l'exportation.

- **Les ressources humaines**

-Lancement de nouveaux programmes de formation.

-Réduction des frais de personnels.

-Rationaliser les effectifs.

-Réduction du taux de personnel de soutien.

1.2.2. Les mesures externe du changement

Les mesures du plan stratégique de changement externe se bases sur les points suivants :

-Le retraitement de l'endettement qui se résume en l'effacement du découvert bancaire, qui s'levée à la fin de l'année 2007 à 13 489 millions de dinars, équivalent de 80% des dettes de l'ENIEM.

-L'élagage des filiales par le transfert des deux filiales au propriété de la SGP INDELEC pour permettre à la société mère actuel ENIEM de se consacré à son métier de base.

-La régulation de marché national par l'application rigoureuse des textes règlementaires.

2. Le changement au sein de l'ENIEM

Selon notre enquête l'ENIEM à passer par plusieurs changements, a notés auparavant qu'elle a étais centralisé à une seule cellule puis elle est passée au système décentralisé diviser en plusieurs unité dans le but d'améliorer sa performance.

2.1. La réorganisation de l'ENIEM

Pour une meilleur efficacité et réactivité de gestion, l'ENIEM a prêt la décision stratégique de de se réorganiser en centre d'activité stratégiques (C.A.S). Cette nouvelle structure est organisée par ligne de produit homogène : produit froid, produit cuisson et produit climatisation constituent des diversion décentralisé et autonome. Et chaque unité et structuré comme suite ; technique, approvisionnement /logistique, administration, finance…

2.2. Transformation de l'ENIEM

La promulgation de la loi n°88-01 du 12 janvier 1988, relative à l'autonomie des entreprises publiques, l'ENIEM s'est transformer à une société par action. Cette transformation lui a permis une autonomie et une liberté de prise de décisions liées au actes de gestion, et la soumis au droit commerciale. L'ENIEM a la possibilité d'élaborer une stratégie cohérente pour faire face à ses problèmes grâce à son nouveau statut.

2.3. La stratégie de recentrage de l'ENIEM

En vue d'améliorer sa performance, l'ENIEM a pris la décision de procéder à un changement stratégique globale de recentrage sur son métier de base qui est le métier de l'électroménager. Cette stratégie lui permet de focaliser ses ressources sur un nombre restreint de domaine d'activité, les domaines les plus porteurs, pour mieux maitriser leur gestion et leur développement. Cette stratégie consiste pour l'ENIEM de :

- L'abandonne des activités non rentables qui rentre pas dans le métier de base de l'ENIEM.
- Maintien et renforcement des activités qui sont du métier de base de l'ENIEM et qui génèrent plus à son chiffre d'affaire.

Concrètement l'ENIEM a donc décider d'abandonner les domaines d'activité des appareils de ventilation/chauffage, d'électroménager professionnel : les meubles frigorifiques et des petite appareil ménagers. Comme elle a décidé d'annuler le domaines d'activité des lampes par la voie de la filialisation.

L'ENIEM est considérer comme un espace résistant au changement. Les raisons expliquant cette perception peuvent se résumer à une situation de baisse de performance, qui s'étale dans le temps mais ne modifie pas certaines attitudes au travail, des difficultés récurrentes rencontrées depuis plusieurs années, telles que : grèves à répétition, responsabilité excessive, suivi par un gel des fonds au sein du BEA[98]. Cette résistance affecte le fonctionnement global de l'entreprise, elle englobe donc diverses pratiques : gestion, contrôle, production, articulation hiérarchie/fonctionnelle, etc. Le changement est une situation précaire pour l'entreprise qui doit réapprendre à se gérer pour s'adapter au changement et conduire à une réflexion stratégique sur les comportements de changement[99].

[98] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 15).
[99] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 12).

-Ceci est fait par le couple management/contrôle. Le management est conçu pour aider les gestionnaires fonctionnels à anticiper et à répondre à la résistance au changement. Pour cela, il doit développer trois caractéristiques, à savoir :

- La réactivité, la flexibilité et l'adaptabilité sont de nouvelles exigences que les entreprises peuvent adopter pour changer et sont utilisées comme une source d'opportunités ;

- Créer de la valeur en augmentant les connaissances et les compétences des personnes

- Le besoin de transformation et de changement.

Le contrôle de gestion par la veille stratégique et diverses sources d'informations internes permet d'appréhender les évolutions liées à la nécessité d'améliorer les conditions de l'entreprise (résultats, chiffre d'affaires, parts de marché) d'une part et les évolutions environnementales d'autre part.

3. Le contrôle de gestion face au changement

Les contrôles de gestion servent de système de guidage pour analyser les exigences et besoin de changement et aider à définir des solutions pour répondre à ces exigences. Compte tenu de sa mission, de ses liens de coordination et de ses outils, il est une source de changement car il soutient les systèmes avec un degré de flexibilité qui peut détecter le besoin de changement et encourager la créativité pour réagir, ce qui peut conduire à un déploiement ou à des opérations stratégiques.

L'analyse des réponses aux changements et la résolution des problèmes en temps opportun sont des indicateurs du degré de résistance à ces changements.

L'ENIEM est considérée comme un espace résistant au changement et les systèmes de contrôle de gestion jouent un rôle important dans la conduite du changement[100] :

- améliorer le contenu des systèmes d'information et de ces dispositifs ;

- Système de prévision amélioré ;

- Renforcer la communication à tous les niveaux

- Renforcer les liens transversaux entre les unités.

[100] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 24).

Nous constatons que le rôle que jouer par les systèmes de contrôle de gestion dans le changement, impliquant toutes les structures de l'ENIEM dans le système d'information, par des liens hiérarchiques de communication et par des liens horizontaux entre centres de profit en coordination, afin de mieux piloter la performance de l'entreprise.

3.1. Le rôle du contrôle de gestion dans l'innovation des activités de l'ENIEM

Les perspectives de développement font partie intégrante de la vision de l'entreprise lorsque le changement est une situation perturbatrice qui peut faire face à des résistances. Dans une démarche de progrès, les entreprises doivent être accompagnées de dispositifs de contrôle et de contrôle internes et externes, car elles jouent un rôle important dans la communication externe, par exemple pour rechercher des soutiens financiers pour des projets de développement. C'est le cas du plan de relance 2020 35 créé par la DPCGA. Soumettre au ministère de l'Industrie pour expliquer les voies, les sources de financement et les autorisations d'exploitation requises que l'ENIEM doit emprunter pour retrouver sa pérennité. A cet effet, rappelons que les communications externes des systèmes de gestion et de contrôle de l'IENIEM s'adressent aux banques, aux fournisseurs locaux, au groupe ElecEl 36 Djazair, aux organismes nationaux et internationaux de normalisation et de certification.

Menacé par les concurrents. I`ENIEM s'engage à renouveler la production en améliorant les activités, en mobilisant toutes les équipes aux niveaux stratégique et opérationnel et en renforçant sa position sur le marché de l'électronique grand public.

Pour que l'ENIEM fait face à ces concurrents, et avoir une part de marcher importante sur le marché d'électroménagère, elle s'engage à renouveler la production en améliorant les activités, en mobilisant toutes les équipes aux niveaux stratégique et opérationnel.

L'ENIEM a trois perspectives de développement, ces nouveaux axes de développement influencent les systèmes de contrôle de gestion qui doivent guider les nouvelles décisions et suivre et contrôler l'exécution des activités[101] :

_Développer les produits à énergie solaire.

_Rentabiliser un segment de marché lié aux produits DEFROST.

[101] Entretien réalisé avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 22).

_Augmenter le taux d'intégration des produits soit par la sous-traitance, soit par la modification de la chaîne de valeur de l'entreprise.

3.1.1. Un segment de marché à rentabiliser

La diversification des produits de l'ENIEM et la diversification de leur technologie résulte de la volonté de l'ENIEM à rentabiliser les segments de sn marché en travaillant sur le désigne, la capacité, le fonctionnement, et les technologies utilisées.

On prend un exemple d'un des segments du marché de l'ENIEM qui vise les clients du sud algérien qui privilège les produit de froid formant du givre avec une consommation moindre d'énergie.

Le contrôle de gestion joue un rôle de détecteur des préférence et attente des clients afin de satisfaire leurs besoins. Donc l'ENIEM doit développer une stratégie pour satisfaire les besoins de ces marchés.

3.1.2. Augmentation du taux d'intégration des produits froids

En 2020, L'Etat algérienne annonce de nouvelles lois pour les entreprises du secteur électroménagère, qui s'agit de l'obligation d'augmenté le taux d'intégration des produits, ce taux exigé doit être entre 30% à 60% en début d'activité, en suite après deux ans il doit atteindre 60% à 80%. Ces lois consistent à réduire les importations dans le but de bénéficier du taux de douane qui est de 5% et d'une taxe sur la valeur ajoutée (TVA) qui est de 19%[102].

Malgré que l'ENIEM dans beaucoup de sa production s'oriente vers l'importation (CKD, SKD) qui lui coute une marge importante néanmoins, d'après notre enquête, l'ENIEM dispose des ressources et le potentiel lui permettant d'augmenter son taux d'intégration dans sa production, en adoptant une stratégie qui se résume en deux possibilité[103] :

-l'ENIEM doit investir dans ces ateliers pour parvenir à fabriquer des produit semi-finis.

[102] Loi n° 20-07 du 04 Juin 2020 portant loi de finances complémentaire pour 2020, In Journal Officiel Algérien n°33, P 13, Disponible sur : https://www.joradp.dz/FTP/jo français/2020/F2020033.pdf, P13, (Consulté le 24.01.2022).
[103] Questionnaire adressé à la DPCGA.

-développer une stratégie de sous-traitance de quelque partie de ces produite avec d'autre entreprise nationale, en prenant exemple ; la sous-traitance des plaques de verre de l'unité cuisson avec CEVITAL.

Nous allons présenter comment le système de contrôle de gestion pilote le changement dans chacun de ces cas[104] :

- 1er cas fabrication par elle-même :

-contrôle des processus de production.

-de nouveaux indicateurs mises en place.

-le contrôle des coûts de productions.

-le contrôle des neveux processus de production.

-Un renforcement de cette fonction par l'unité concerner.

- 2éme cas stratégie de sous-traitance :

_Le contrôle de gestion vas s'intéresser à la collecte des informations en relation avec le coût, qualité et délais du sous-traitant.

_Améliorer les systèmes du contrôle de gestion de l'unité concerner par l'amélioration du taux d'intégration.

3.1.3. Développement des produits à énergie solaire

La cellule de veille stratégique de l'ENIEM en particulier la veille technologique qui surveille toutes les nouvelles et potentiel innovation technologique afin de garder ces parts de marché et avoir une position concurrentielle parmi les causes qui ont pousser L'ENIEM à s'innover[105] :

_Encouragement des énergies propres par l'Etat Algérienne qui s'explique par la volonté de rationalisé la consommation du gaz.

[104]Entretien réalisé avec le directeur de la PDCGA. (Question n° 14).
[105] Entretien réaliser avec le directeur de la DPCGA. (Question n° 23).

_Détection d'un nouveau marché potentiel se basant sur l'énergie propre (solaire), dans lequel l'ENIEM pourra se positionner et l'exploiter, afin d'avoir une part de marché dominante.

A ce sujet en 2018, l'ENIEM a déjà réalisé pour une valeur de 409 000.00 DA trois réfrigérateur fonctionnant à l'énergie solaire (REF R. Solaire218). L'ENIEM n'as pas renouveler ces ventes de ces produits en vue des coûts de production et le prix de ventes qui sont très élever, qui ne peut être que destiner à une clientèle limiter (SONATRACH)[106].

Mais qui reste l'un des projet d'opportunité et de développement pour l'ENIEM.

[106] Entretien réaliser avec le directeur de la PDCGA. (Question n° 17).

Conclusion

L'ENIEM a longtemps été considéré comme le leader sur le marché des électroménagers, la turbulence de l'environnement externe avec l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché a rompu sa position de leader. Ce qui a amené l'ENIEM à voir dans sa stratégie en -vue de faire face à ces nouveaux concurrents.

De ce faite le contrôle de gestion a permet à l'ENIEM la collecte d'informations internes et externes, en déployant des outils permettant d'identifier les besoins de changements afin d'améliorer la, performance de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est aussi une fonction de pilotage, il ne suffit pas juste de déterminer les objets de changements mais aussi les piloté, Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion utiliser au sein de l'ENIEM pour orienter ces actions et qui aide à la prise de décisions.

Le contrôle de gestion permet de mettre en évidence les besoins de changements liés au amélioration de la performance de l'entreprise, mais aussi brise les résistances en accompagnant l'ENIEM dans sa politique de redéploiement en se basant sur les système d'information et de communication.

Conclusion générale

Conclusion générale

A travers cette recherche, nous avons tenté de répondre à notre problématique « Quelle est la contribution du contrôle de gestion dans la dynamique du changement stratégique ? ».

Dans cette perspective et afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique centrale, nous avons essayé à travers cette recherche de dégager à partir d'une étude quantitative (questionnaire) et qualitative (guide d'entretien) les résultats permettant la validation de nos hypothèses avancées.

Dans ce qui suit, nous allons mettre en relief les principales conclusions de notre travail, les différents apports ainsi que les limites de la recherche.

En effet, nous avons cherché tout au long de ce travail l'apport du contrôle de gestion dans la dynamique du changement stratégique.

La démarche du contrôle de gestion au sein de l'ENIEM s'applique de manière traditionnelle. Elle se concrétise par l'élaboration des budgets, le suivi de l'activité quotidienne par des outils tel que : les reportings et les tableaux de bord.

Le calcul des écarts entre les objectifs fixés et les actions réalisées, la collecte des informations permettant d'orienter l'entreprise dans la réalisation de ces objectifs stratégique se fait par l'utilisation outils comme le tableau de bord qui nous donne l'analyse des différentes activités de l'entreprise et nous renseigne sur les performances de l'entreprise.

En effet, dans un contexte économique instable et une concurrence acharnée, l'adoption du système de contrôle de gestion devient un enjeu stratégique. Dans cette recherche, nous avons visé à partir d'une enquête d'expliquer le rapport que peut avoir le contrôle de gestion avec le redéploiement stratégique que compte entreprendre l'entreprise de l'électroménager ENIEM. L'objectif est d'arriver à mieux comprendre le rôle joué par le contrôle de gestion dans la conduite du changement et par conséquent proposer un ensemble de pistes possibles et différentes caractéristiques dont elle doit être dotée afin qu'elle soit en mesure d'adopter un système de contrôle de gestion pour améliorer sa performance.

Le changement au sein de l'entreprise est considéré comme un nouveau souffle, un moyen pour mieux adapter sa stratégie aux turbulences de l'environnement dans lequel elle patauge. Les changements peuvent se traduire en échec par plusieurs facteurs notamment la résistance au changement. Ce qui amène l'entreprise à adopter ce qu'on appel la conduite du changement.

Ce dernier doit être piloté et conduit vers sa réussite et son acceptation par les différents acteurs concernés.

D'après les résultats de notre travail de recherche nous avons constaté que le contrôle de gestion joue un rôle important dans la dynamique du changement au sein de l'ENIEM, notamment en définissons le besoin de changement.

- Premièrement, il explique la nécessité du changement en exposant les dégradations stratégiques et de la sous-performance.
- Deuxièmement, il analyse le besoin du changement et fournit des solutions concernant ces besoins de changement. En effet, la **1ère hypothèse** est confirmée et ce à un certain niveau.

En analysant le besoin du changement, nous allons identifier les défis stratégiques ainsi que les opportunités auxquelles l'entreprise doit porter son attention pour redéployer sa stratégie, par la voix du contrôle de gestion. Le système de contrôle s'appuiera sur la collecte et l'analyse des informations interne et externe de l'environnement de l'ENIEM, en se basant sur des sources d'informations tels que : la comptabilité, l'analyse des processus et la veille stratégique, ce qui valide l'**hypothèse n°02**.

Le contrôle de gestion joue aussi bien un rôle de pilotage du changement en contrôlant et observant efficacement l'ensemble des actions liées à la réussite du projet, et cela par le renforcement du système d'information et de communication.

Comme tout travail de recherche, nous avons rencontrés un certain nombre de difficultés concernant l'enquête que nous avons mené. Nous avons eu des difficultés à arracher les informations nécessaires.

Le sujet en question est passionnant car il ouvre plusieurs pistes de recherche. Nous espérons que d'autres travaux suivront et approfondirons d'avantages la question

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. A.Van de Ven. « Innovation et changement au sein des organisations ». Florence Durieux. 2017.
2. ALAZARD, C., SEPHARI, S. « Contrôle de gestion: manuel et applications ». Dunod. Paris 2007.
3. Autissier et al. « Conduite du changement : concept clés ». Dunod, Paris 2010.
4. AUTISSIER. D , MOUTOT.J.M « La boite à outils du la conduite de changement », Dunod. Paris. 2013.
5. Autissier.D**,** Moutot.J.M « pratique de la conduite de changement », ed DUNOD, à Paris, 2003.
6. Autissier.D, Moutut.J « Méthodes de conduite de changement ». Dunod. Paris. 2007.
7. Bareil, C, Savoie, A. « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». Montréal. Revue internationale de gestion. 1999.
8. Bescos. P.L « contrôle de gestion et management » édition entreprendre, Paris, 1995.
9. Bouquin.H. « Le contrôle de gestion ». Edition PUF. Publier à paris en 1986.
10. Bressy.G et Konkuyt C. « Management et économie des entreprises ». Ed Sirey Dalloz. Paris. 2018.
11. CARTON G.D. « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel ». Village Mondiale. Paris. 1997.
12. CHARPENTIER, P. « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». Paris. 2004.
13. Cherkaoui.W.K, Jahmane.A, Montargot.N. « L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres ». EMS Editions. 2017.
14. CHEVALIER-KUSZLA, C. « La théorie de la structuration : sur une typologie des rôles du contrôle organisationnel». 1998.
15. Collerette et al. 1997.
16. COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action». Ariane. 2005.

17. David Hussey « Strategic management from theory to implementation » . ed Butterworth-Heinemann. 1998.
18. David W, Pickton, Sheila,Wright. « Analyse stratégique : qu'est-ce que le swot dans l'analyse stratégique ». 1998.
19. Demers.C « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Gestion, Vol. 24, 1999.
20. DENT J.F. « Strategy, Organization and Control: Somme possibilities for Accounting Research ». Acconting Organization and Society, vol.15, N° ½. 1990.
21. DENIS.J.P. « Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective agoantagoniste ». XIème congrès de l'AIMS, Paris, 2002.
22. DENT, J.F. « Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. Accounting Organizations and Society». 1990.
23. G.Johnson et all, « stratégique », 7eme ed° pearson, Paris 2005.
24. GERVAIS, M. « Contrôle de gestion par le système budgétaire ». Édition Auibert, Paris 1987.
25. Gilles Léchot « stratégie et conduiye du changement : méthode de management strategique ». ed Maxima. Paris.2017.
26. Gilles, Tenau « La résistance au changement organisationnel ». ed L'Harmattan. Paris 2005.
27. Giraud. F et all. « Contrôle de gestion et pilotage de la performance ». Collection, business gaulions éditeur. 2003.
28. Grimand A., Vandangeon-Derumez I. « Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques », XIème congrès de l'AIMS. 2000.
29. Hafsi.T et Fabi.B. « Les fondements du changement stratégique ». Ed° transcontinental. Montréal 1997.
30. HOPWOOD A. «The archaeology of accounting systems. Accounting Organizations and Society ». 1987.
31. Igor. Ansoff, H. Kipley,D, Lewis. A.O. Roxanne. Helm-Stevens; Ansoff. Rick. « Implanting Strategic Management ». Ed 3. Palgrave Macmillan, Cham 2019.
32. KLOOT L. «Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. Management Accounting Research ». 1997.

33. LANGFIELD-SMITH, K. «Management control systems and strategy: a critical review. Accounting Organizations and Society ». 1997.

34. LEROY M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise ». éd d'organisation. Paris . 1998.
35. Loning.H, Mallev.V, « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique ». 3émé édition Dunod Paris, 2008.

36. LORINO P. « Comptes et récits de la performance ». Les Editions d'Organisation, 1995.
37. LORINO, P. « Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique et pragmatique ». ed L'Harmattan. 2004.

38. MELYON. G « Comptabilité analytique ». 3e Edition,Bréal. Paris 2004.
39. MEYER J. « Gestion budgétaire ». Edition Dunod, Paris 1970.
40. Moisdon J.C. et al. « Du mode d'existence des outils de gestion », Seli Arslan. Paris. 1997.
41. N. Rajagopalan, G. Speitzer, « Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framewor», dans Academy of management review. 1996.
42. OGDEN, S., Anderson F. « The role of accounting in organisational change: promoting performance improvements in the privatised UK water industry ». Critical Perspectives on Accounting. 1999.
43. Raquin.M, Artiguebieille.C « transformer par les processus, le pilotage de changement étape par étape ». Broché. 2013.

44. René. D, Philippe L, Mottis .N . « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » éd Dunod, Paris, 2017.
45. Robertet N.Anthony. « La fonction contrôle de gestion ». Paris. 1993.
46. SHIMON D, « Psychologie et comportement organisationnel », ed Gaétan Morin, Paris, 1996.
47. SIMONS R. « Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal». Harvard. 1994.
48. Thiétra. Raymon-Alain « La stratégie d'entreprise : formulation et mise en œuvre ». Ed Ammareal. 1984.

49. Vandangeon-Derumez I. « La dynamique des processus de changement », Revue Française de Gestion, No. 120. 1998.
50. William.G.Ouchi. « Un cadre conceptuel pour la conception de mécanismes de contrôle organisationnels ». ed Management Science, 1979.

Documents internes de l'ENIEM

1. L'organigramme général de l'ENIEM.
2. Organisation du contrôle de gestion au sein de l'ENEIM.

Journaux officiels

1. Loi n° 20-07 du 04 Juin 2020 portant loi de finances complémentaire pour 2020, In Journal Officiel Algérien n°33, P 13, Disponible sur : https://www.joradp.dz/FTP/jo français/2020/F2020033.pdf, P13, (Consulté le 24.01.2022).

Sites internet

1. Https :// www.manager-go.com. Contrôle de gestion. Consulté le 12/01/2022.

Annexes

Questionnaire adressé au directeur planification, contrôle de gestion et audit (DPCGA)

Le contrôle de gestion et redéploiement stratégique cas de l'entreprise ENIEM.

Questionnaire

La recherche est axée sur le contrôle de gestion en rapport avec le redéploiement stratégique que compte entreprendre l'entreprise de l'électroménager ENIEM. L'objectif est d'arriver à mieux comprendre le rôle joué par le contrôle de gestion dans la conduite du changement.

Le questionnaire est anonyme vous assurant une totale protection de vos réponses. Les questionnaires ne seront vus et traités que par le chercheur. Les données issues de ce questionnaire, feront par la suite l'objet d'un traitement statistique.

Nous vous remercions pour l'aide que vous nous apportez en acceptant de répondre à ce questionnaire.

1. L'environnement de l'ENIEM est devenu de plus en plus concurrentiel, pouvez-vous identifier les risques stratégiques majeurs ?

Oui Non ☐

2. Quels sont les différents risques stratégiques détectés par l'ENIEM ?

- Risques concurrentiels
- Risques liés aux ressources humaines
- Risques d'obsolescences des produits
- Risques de la distribution
- Risque de taux de change
- Autre (préciser) : -
  -

3. L'ENIEM à détecter des risques au niveau de sa stratégie, ce qu'ils ont poussé l'ENIEM à mesurer ces effets et réaliser une stratégie et action de riposte. Quelles sont les effets détecter et la stratégie et action de riposte de chaque risque ?

- ✓ Nature du risque…….(nommer)
- ✓ Année de survenance…….(nommer)
- ✓ Effets nuisibles :
  Court terme ☐ Long terme ☐ Moyen terme ☐
- ✓ Intensité des effets :
  Moyen ☐ Forte ☐ Faible ☐
- ✓ Nommer trois indicateurs de mesures des effets : -
  -
  -
- ✓ Nommer trois action et stratégie de riposte : -
  -
  -

4. Ces risques stratégiques peuvent-ils présenter une opportunité de changement pour l'ENIEM ?

Oui ☐ Non ☐

5. L'ENIEM a-t-elle connu des contre-performances pendant ces dernières années ?

Oui ☐ Non ☐

Si c'est oui, quel est le comportement adopté par les dirigeants de l'entreprise afin de juguler cette situation ?

- Faire appel à des bureaux d'étude et conseil ☐
- Réalisé un diagnostic ☐
- Autres (préciser) : -

-

6. L'ENIEM à telle réaliser un diagnostic stratégique avant l'amorce du changement ?

Oui ☐ Non ☐

Si c'est oui, qui est la personne charger de cette tâche :

- La DPCGA ☐
- Cabinet externe spécialisé ☐
- Le contrôleur de gestion ☐
- Autres (préciser) : -

-

7. Sur quels axes stratégiques c'est basé le diagnostic de l'ENIEM ?

- Technologique ☐
- Le positionnement sur le marché ☐
- L'apport concurrentiel ☐
- Porte feuilles d'activités ☐
- Autres (préciser) : -

-

8. L'ENIEM à réaliser un diagnostic stratégique dans la période 2008/2010, quelle est le type du diagnostic réaliser ?

- Diagnostic stratégique ☐
- Diagnostic opérationnel ☐

9. L'ENIEM à réaliser un plan de redressement pour la période 2008/2010, ces mesures sont portées sur :
   - La production ☐
   - Ressources humains ☐
   - La commercialisation ☐
   - Autres (préciser) : -

-

10. L'ENIEM a réalisé des changements de types :
- Changement stratégique ☐
- Changement organisationnel ☐
- Autre (préciser) : -

-

11. Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM est organisé de façon :
- Contrôle de gestion centralisé. ☐
- Contrôle de gestion décentralisé ☐

12. La coordination de la fonction contrôle de gestion se fait :
- Entre la DPCGA et le contrôle de gestion des cinq unités ☐
- Entre la DPCGA et les sept directions du siège ☐
- Entre le contrôle de gestion de chaque unité et les sept directions du siège ☐

13. Les outils de contrôle de gestion au sein de l'ENIEM sont :
- Le tableau de bord ☐
- Comptabilité générale ☐
- Comptabilité analytique ☐
- Reporting ☐
- Rapport de gestion
- Autres (préciser) : -

-

14. Globalement la fonction de contrôle de gestion au niveau de l'ENIEM correspond à :
- Un contrôle de conformité ☐
- Une maitrise de conduite de l'ENIEM ☐

15. Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM est organisé comme :
- Le directeur de la DPCGA qui gère les cinq unités ☐
- Chaque unité dispose d'un contrôleur de gestion et un chef d'unités ☐

16. L'entreprise ENIEM est considérée comme un espace de résistance au changements

Oui ☐ Non ☐

Si c'est le cas, le rôle de contrôle de gestion pour la conduite du changement se manifeste à travers :

- L'introduction du benchmarking ☐
- La maitrises de incertitudes ☐
- L'amélioration des outils de contrôle de gestion ☐
- Le renforcement des liens entre les unités ☐
- L'amélioration du système prévisionnel ☐
- Autres (préciser) : -

-

17. Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM est considéré comme :

- Le contrôle de gestion comme frein au changement ☐
- Le contrôle de gestion comme actif au changement ☐

18. L'abandon de la politique CKD conduira t'il l'ENIEM a élaboré un plan pour augmenter l'intégration des gammes de ses produits ?

Oui ☐ Non ☐

Si c'est oui, l'ENIEM a choisi de faire :

- Investir dans ces ateliers à produire des produits semi fini ☐
- Développer une stratégie de sous-traitance de quelque partie de ces produite ☐
- Autre (préciser) : -

-

19. Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM est considéré comme :

- Le contrôle de gestion comme frein au changement ☐
- Le contrôle de gestion comme actif au changement ☐

20. Le contrôle de gestion est considéré comme une structure de communication et de veille, qu'elle est la provenance des différentes informations collecter par le contrôle de gestion et leurs circulations dans les différents niveaux ?

- Informations descendantes : (développe)…….....
  ……
- Informations ascendantes : (développe)…….....
  …….
- Informations transversales : (développe)…….....
  …….

21. L'ENIEM a déjà redéfini ces anciens choix stratégiques

Oui ☐ Non ☐

Si c'est oui, les nouveaux choix stratégiques consistent
en quoi : …….

……

22. Le changement au sein de l'ENIEM à nécessiter des ressources spécifiques

Oui ☐ Non ☐

Si c'est oui, c'est ressourcé consistais en :

- Ressource financier
- Ressource humains
- Moyen matériel
- Autre (préciser) : -

-

23. Qu'est responsable de processus de conduite de changement :

- Cabinet externe ☐
- La DPCGA ☐
- Les dirigent de l'ENIEM ☐
- Autre (préciser) : -

-

24. L'objectif de l'ENIEM dans son changement c'est :
    - Maintenir sa position sur le marché ☐
    - De faire face à la concurrence ☐
    - Amélioré sa rentabilité ☐
    - Réduction des couts de production ☐
    - Acquérir de nouvelle technologie ☐
    - L'apparition de nouveau lois obligeant le changement ☐
    - Autre (préciser) : -

-

25. Les décisions prise pour éviter l'échec de changement sont :
    - Avoir recours au système de contrôle de gestion ☐
    - Effectuer un contrôle permanant des écarts ☐
    - Surveille attentivement les résultats des décision prise ☐
    - Autre (préciser) : -

-

26. Dans quelle étape de changement le contrôle de gestion intervient le plus :
    - Avant le changement ; c'est à dire dans sa conception et le processus de conseille après le diagnostique ☐
    - Pondant le changement dans son pilotage et s mise en place ☐
    - Après le changement pour mesurer là l'efficacité de ce dernier et sont impacte sur la performance ☐
27. Le changement stratégique au sein de l'ENIEM répond à une stratégie de :
    - Spécialisation ☐
    - Diversification ☐
    - Domination par les couts ☐
    - Différenciation ☐
    - Recentrage ☐
    - Réorientation radicale des activités ☐
    - Restructuration financier ☐

- Autre (préciser) : -

-

28. Les grandes étapes composant le plan de changement de l'ENIEM sont :
    - La redéfinition des choix stratégique ☐
    - L'amélioration de la rentabilité ☐
    - La réintégration de personnel ☐
    - La remise en ordre de la trésorerie ☐
    - Autre (préciser) : -

-

29. L'ENIEM fait face à la résistance au changement grâce :
    - L'amélioration de la circulation d'information ☐
    - Une meilleure explication des raisons de changement ☐
    - Facilité la mise en œuvre de plans sociale ☐
    - Une meilleure intégration des acteurs concerné par le changement ☐
    - Autre (préciser) : -

-

Guide d'entretien avec le directeur planification, contrôle de gestion et audit (DPCGA)

Ce guide est un ensemble de questions, structurées destinées au directeur planification, contrôle de gestion et audit (DPCGA) de l'entreprise ENIEM.

Il entre dans le cadre de nos travaux de recherche de terrain pour les besoins de notre mémoire de master en audit et contrôle de gestion qui s'intitule « Contrôle de gestion et pilotage de redéploiement stratégique ».

Ce guide vous est destiné en votre qualité de premier responsable de cette structure. Votre opinion de professionnelle est amplement souhaitable et indispensable pour dépasser le cadre théorique et académique dans lequel s'insère notre problématique.

Aussi nous vous prions de nous faire honneur et de nous éclairer davantage par votre expérience et votre vécu professionnel, en apportant votre contribution en répondant aux questions qu'il contient.

Identification de l'interviewé

Nom : …… Prénom : ……

Formation : ……

Fonction : ……

Lieu d'exercice : ……

Nombre d'années d'expérience : ……

Date de l'entretien : ……

Lieu de l'entretien : ……

1. Comment le contrôle de gestion est-il organisé au niveau de l'ENIEM ?

2. Pour quoi existe-t-il une division entre les cinq unités en terme du contrôle de gestion ?

3. Quelles sont les tâches (missions) du contrôle de gestion au sein de la direction générale DPCGA, et par qui elles sont assurées ?

4. Quelles sont les tâches (missions) du contrôle de gestion au niveau de chaque unité, et par qui elles sont assurées ?

5. Quelles sont les différents outils du contrôle de gestion utilisé au sein de l'ENIEM ?

6. Quelle est le rôle du control de gestion dans la stratégie de l'ENIEM ?

7. Quelle est le rôle du contrôle de gestion centralisé dans le pilotage et la gestion des risques stratégiques ?

8. Quelle est la nature des indicateurs d'évaluation des risques au niveau des unités ?

9. Dans sa logique de pilotage, le contrôle de gestion anticipe-t-il sur l'identification des risques stratégiques ?

10. Recourez-vous à un redéploiement stratégique suite à la demande de l'entreprise ou suite à votre diagnostic à vous ?

11. Est-ce que l'ENIEM a connu par son passé des changements de types stratégiques ? Si c'est oui, quels sont les objectifs stratégiques tracés pour ce changement ?

12. Quelle a été la démarche stratégique de l'ENIEM pour identifier les besoins du changement ?

13. Au vu de votre expérience dans l'industrie, qu'est-ce que vous proposez à l'entreprise pour l'accompagner à réussir l'amorce du changement ?

14. Comment le contrôle de gestion intervient dans le cadre du pilotage des changements stratégiques liée au deux cas d'augmentation du taux d'intégration?

15. Les employés sont t'ils favorable à la conduite du changement ?

16. Quelle sont les membres et les compétences de votre personnelles au sein de votre direction ?

17. Quelles sont les différents logiciels déployer au sein de votre direction ?

18. Qui est sous la responsabilité du contrôle de gestion au niveau de chaque unité, et quelles sont ces principales fonctions ?

19. L'une des fonctions du contrôle de gestion est la collecte d'information, quelles sont les sources de cette dernière aux sein l'ENEM ?

20. Comment est-ce que l'ENIEM organise sa veille stratégique pour détecter les opportunités est menace et la collecte des informations venantes de l'extérieurs ?

21. L'ENIEM à passer par plusieurs changements depuis sa création, qu'elles ont étais les problèmes rencontré par celle-ci dans sa conduite de ces changements ?

22. Qu'elle est le rôle et le soutien de contrôle de gestion dans l'innovation qui se porte à l'ENIEM ?

23. Quelles ont les causes qui ont pousser l'ENIEM à s'innover dans les produits à énergie solaire ?

24. Qu'elle est la position du contrôle de gestion dans la conduite de changement au sein de l'ENIEM ?

L'organigramme général de l'ENIEM

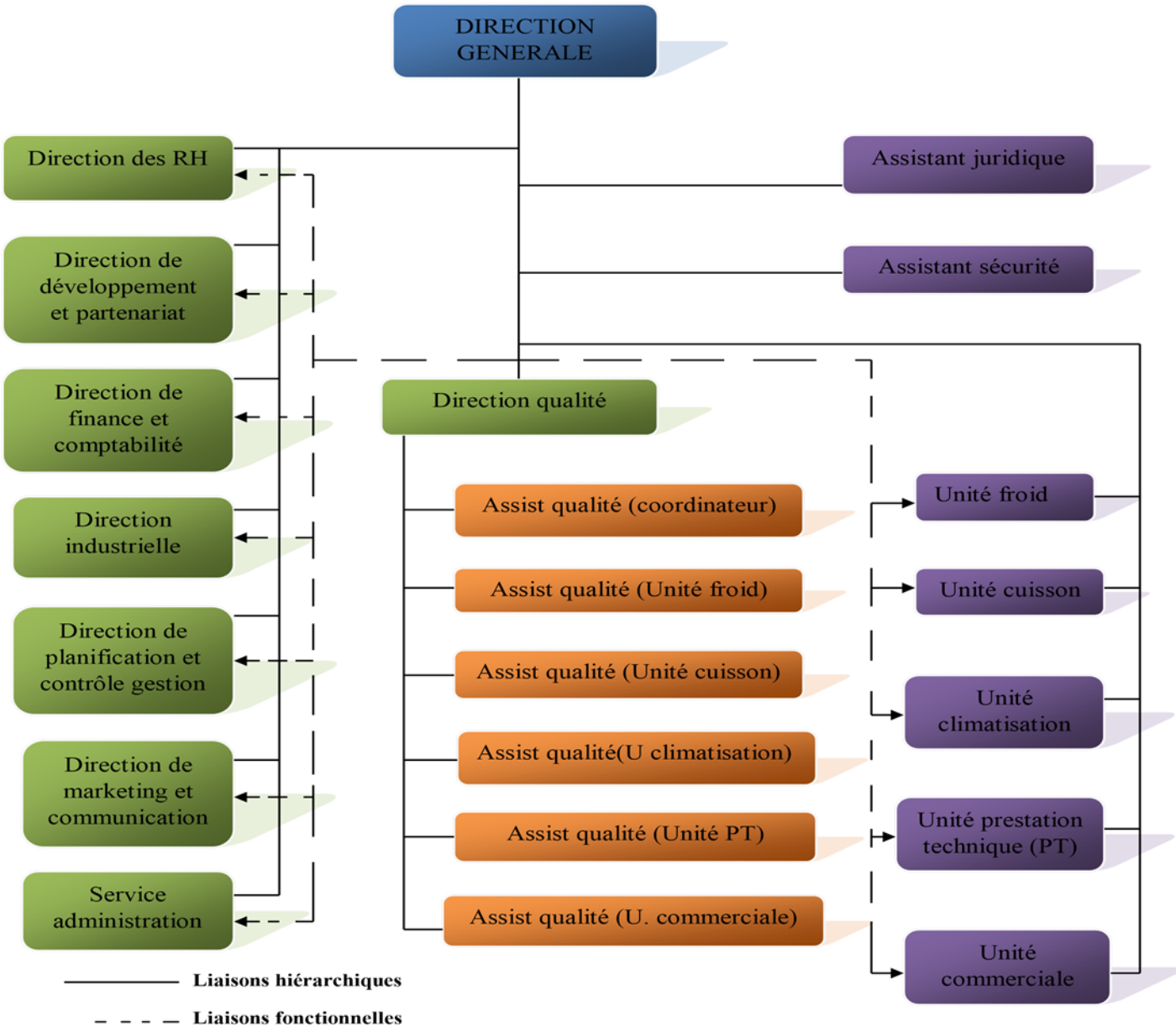


Table des matières

TABLE DES MATIÈRES

Remerciement

Dédicace

Listes des abréviations

Listes des tableaux

Listes des figures

Introduction générale ……01

Chapitre I : **le redéploiement stratégique**

Introduction……...05

Section 01 : **Diagnostic stratégique**……06

1. Le concept de stratégie.....06

2. Le diagnostic stratégique……..……07

3. Démarrer le diagnostic stratégique ……..……09

3.1 Positionnement stratégique……...……...……09

3.1.1 Position sur le domaine d'activités stratégiques……...….10

3.1.2 Prestations, produits et services…….…….10

3.1.3 Capacités, processus et structures…….……..11

3.1.4. Ressources tangibles et intangibles……11

3.2 Environnement……11

3.3 Organisation en tant que système complexe……...12

3.4. Matrice et grille d'évaluation synthétique……..12

3.5 Analyse SWOT……...13

4. Dynamique du changement…….14

5. Paradigme de la réussite stratégique……15

Section 02 : Le redéploiement stratégique…….16

1. Le redéploiement stratégique…….16
2. Exemple des redéploiements stratégiques…….18
3. Acteurs et facteurs de changement……19

3.1 Les facteurs de changement…….……19

3.1.1 Les facteurs internes…….……...20

3.1.2 Les facteurs externes……...20

3.2 Les acteurs de changement……..21

4. Le processus du changement……...……..22

4.1 Le modèle de Lewin……23

4.2 Le modèle de Collerette et al (1997)……...23

4.3 Le modèle de kanter (2001) : la roue du changement…….25

Section 03 : La notion de résistance au changement……...26

1. Différent type de changement…….……27
2. Le changement et les individus…….30

2.1 Impacte de changement sur les individus……....30

2.2 L'importance des valeurs……33

3. Changement voulu et changement subis……33

3.1 Le changement correspond aux aspiration des acteurs……35

3.2 Le changement correspond pas aux aspiration des acteurs……..36

3.2.1 Le refus de comprendre……..37

3.2.2 La résistance…….……..37

3.2.3 La décompression……...……39

3.2.4 La résignation…….……40

4 La carte des alliées……41

5 Comment faire face à la résistance……42

Conclusion……44

Chapitre II : Gestion et pilotage du changement

Introduction……..…….45

Section 01 : La conduite du changement……..……46

1. La conduite du changement dans l'entreprise ……..……..…46
   1.1 Définition…….……46
   1.2 Origine de la conduite de changement……..……..47
   1.3 Les objectifs de la conduite de changement…….……...……48
2. Les modèles de la conduite du changement…….……49
3. Outils de la conduite du changement ……....……..51

   3.1 Le tableau de bord de la conduite du changement …….…….……51

   3.2 Analyse des risques de la conduite du changement ……..…….……...…..53

4. Les phases de la conduite du changement……..……..……55

Section 02 : Le contrôle de gestion……...…….…….……..57

1. Définition du contrôle de gestion ……..……...……57
2. Objectif du contrôle de gestion……...……..59
3. Missions du contrôle de gestion…….……..…….60
4. Le processus du contrôle de gestion ……...……..……62
5. Les outils du contrôle de gestion……..…….64
   5.1 Le tableau de bord ……..……...…….……..64
   5.2 Le reporting ……...…….…….……65
   5.3 La comptabilité générale……..…...…….…….……65
   5.4 La comptabilité analytique ……..…….…….……65
   5.5 Le contrôle budgétaire ……..…….…….…….……..66
   5.6 Budget ……....……..……66
6. Les différents types de contrôle ……66
7. Les limites du contrôle de gestion……..69

Section 3 : le contrôle de gestion dans une dynamique du changement….....……..69

1. Le rôle et les usages du contrôle de gestion face au changement…….……69

   1.1 Un frein au changement……..……....…….70

1.2 Contrôle de gestion actif au changement ……70
1.2.1 Le contrôle gestion cause du changement……71
1.2.2 Un outil véhiculant le changement……71
1.2.3 Un outil de construction et de structuration du changement……72
2. Le contrôle en fonction du type de changement et de son processus……73
2.1 Changement radical versus incrémental……74
2.2 Changement prescrit versus construit……75
3. Les différentes étapes du processus de changement……76

Conclusion……79

Chapitre III : Le contrôle de gestion et redéploiement stratégique cas ENIEM

Introduction……80

Section1 : Présentation de l'organisme ENIEM……80

1. Présentation générale de l'ENIEM……80
1.1 Les causes de la division de l'ENIEM en unités……82
2. Les objectifs de l'entreprise ENIEM……83
2.1 Objective qualité……83
2.2 Objectifs environnementaux……83
3. La stratégie globale de l'ENIEM……84
4. Les risques stratégiques vécus par l'ENIEM……85
4.1 Les différents type de risque stratégique et leur caractéristique……86
4.1.1 Risque de concurrence……86
4.1.2 Risques liés aux ressources humaines……87
4.1.3 Risques d'obsolescences des produits……88
4.1.4 Risques de la distribution……89

4.1.5 Risque de taux de change……90

4.2 Les risques stratégiques comme sources de changement……91

Section 02 : Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM……92

1. Organisation du contrôle de gestion……...92
   1.1 Le contrôle de gestion centralisé……94
   1.2 Le contrôle de gestion décentralisé……94
2. Missions et tâches du contrôle de gestion ……95
   2.1 Les tâches du contrôle de gestion au niveau centrale……95
   2.2 Les tâches du contrôle de gestion au niveau décentralisé ……..…97
3. Les sources d'information du contrôle de gestion…….....98
   3.1 Les comptabilités……..……99
   3.2 L'analyse des processus……..……..99
   3.3 La veille stratégique……....101
4. Les instruments mobilisés par la fonction contrôlent de gestion…….101
5. Le rôle du contrôle de gestion dans la stratégie de l'ENIEM……..102
   5.1 Le contrôle de gestion en tant que structure de communication et de veille…..103
      5.1.1 Informations descendantes……103
      5.1.2 Informations ascendantes……....103
      5.1.3 Informations transversales……..103
   5.2 Le rôle du contrôle de gestion centralisé dans le pilotage et la gestion des risques stratégiques……..104
      5.2.1 Identification des risques opérationnels……104
      5.2.2 L'évaluation des risques par des indicateurs ……..…105
      5.2.3 L'anticipation et l'identifications des risques stratégiques ……...106

Section 03 : le contrôle de gestion face au changement aux sein de l'ENIEM…108

1. Le diagnostic stratégique au sein de l'ENIEM……...108
   1.1 La mission de diagnostic stratégique au sein de l'ENIEM…….....108
   1.2 Le plan de redressement réaliser par l'ENIEM année 2008/2010……..109
      1.2.1 Les mesures internes du changement……..110

1.2.2 Les mesures externes du changement……111

2. Le changement au sein de l'ENIEM……111

2.1 La réorganisation de l'ENIEM……..111

2.2 Transformation de l'ENIEM……112

2.3 La stratégie de recentrage de l'ENIEM……112

3. Le contrôle de gestion face au changement……113

3.1 Le rôle du contrôle de gestion dans l'innovation des activités de l'ENIEM…….114

3.1.1 Un segment de marché à rentabiliser……115

3.1.2 Augmentation du taux d'intégration des produits froids……115

3.1.3 Développement des produits à énergie solaire……116

Conclusion……118

Conclusion générale……..……..119

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumer

Résumé

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocations de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs.

Face à un environnement de plus en plus instable, les entreprises devront analyser et anticiper les évolutions environnementales de manière à définir la nature et le degré des adaptations nécessaires. Ce qui se fera bien évidemment à travers le processus du redéploiement stratégique.

Le contrôle de gestion conduit et maitrise les actions de l'entreprise afin de l'aligner avec ces objectifs, en considérant sont environnement interne et externe.

Le redéploiement stratégique est un projet qui doit être réalisé et guidé par le processus de la conduite du changement. L'entreprise doit préparer ces ressources et ces moyens afin de surmonter la résistance au changement.

L'ENIEM a subi plusieurs crises qui l'ont poussée à se changer, pour faire face à ses concurrents et s'adapter à son environnement externe. Le contrôle de gestion au niveau l'ENIEM intervient dans le cadre du processus de conduite du changement.

L'ENIEM était considéré comme espace de résistance au changement, cependant elle doit mettre en œuvre tous les moyens à sa disposition pour mieux piloter le projet de changement à sa réussite.

Mots clés : la stratégie, contrôle de gestion, redéploiement stratégique, résistance au changement, conduite du changement, ENIEM.