

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES
ET DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Financière et
Comptabilité*

Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

***Contrôle de gestion des actifs stratégiques
dans une entreprise
Cas de la SARL Ramdy.***

Réalisé par :

- Mlle. AMARA Naziha
- Mlle. ATMANE Chahrazed

Encadré par :

- SADAoui Farid

Membre du jury :

- Président : Mr. OUALIKENE Selim, professeur, UMMTO
Rapporteur : Mr. SADAoui Farid, UMMTO
Examineur : Mr. ABIDI Mohamed MCB, UMMTO

**5^{ème} Promotion
2019/2020**

****Remerciements****

On tient à adresser nos profonds et chaleureux remerciements à Monsieur SADAOUI Farid pour son aide et pour son immense bienveillance.

Il nous tient particulièrement à cœur d'exprimer notre immense et sincère gratitude à l'ensemble des salariés de l'entreprise Ramdy.

On souhaite également remercier tous les enseignants (es) qui ont contribué à notre formation, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.

Enfin, un grand merci aux examinateurs qui ont accepté d'évaluer notre travail.

*****Dédicaces*****

Je dédie ce modeste travail :

A ma maman qui m'a soutenu et encouragé durant ces années d'étude. Qu'elle trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

A mes frères, mes sœurs et mon binôme et ceux qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail. Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A ma famille, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

A tous ceux que j'aime.

CHAHRAZED

*****Dédicaces*****

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes sœurs et frères et à toute ma famille. A mes amis et à mon binôme. A mon promoteur et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce mémoire soit réalisé, je vous dis merci.

NAZJHA

B to B: Business to business

B to C: Business to consumers

CA: Chiffre d'affaires

DA : Dinar algérien

EBE: Excédent brut d'exploitation

GRH: gestion de ressources humaines

IAS: International Accounting Standards

IFRS: International Financial Reporting Standards

LCAG : Learned, Christensen, Andrews et Guth

Nbr: nombre

OBS: observation

PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.

PLV : La Publicité sur e Lieu de Vente.

PNB : Produit national brut

R&D : Recherche et développement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

SARL : Société A Responsabilité Limitée.

SCF: Service comptabilité et finance

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

WACC: Weighted Average Cost of Capital

WARA: Weighted Average Return on Assets

| | |
|--|----|
| Figure 1: Le triangle du contrôle de gestion | 9 |
| Figure 2: Lescinq forces présentées par Michael Porter | 24 |
| Figure 3 : Le Model PESTEL | 26 |
| Figure 4 : La chaine type de valeur | 28 |
| Figure 5: Décomposition en critères du capital client d'une entreprise B to B | 46 |
| Figure 6 : Indicateur étalonné « Rentabilité de la relation d'affaire » | 47 |
| Figure 7 : Organigramme du SARL Ramdy | 55 |
| Figure 8 : Part du CA par consolidé par pôle d'activité | 58 |
| Figure 9 : Motivation du choix du produit | 68 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1: La synthèse de matrice..... | 23 |
| Tableau 2: Identification de la SARL Ramdy..... | 54 |
| Tableau 3: La connaissance de l'entreprise Ramdy..... | 67 |
| Tableau 4: La fidélité du client à la marque..... | 67 |
| Tableau 5: Le choix du produit..... | 68 |
| Tableau 6: La marque est un supplément d'image | 69 |
| Tableau 7: Le degré de satisfaction des clients par rapports à la consommation du produit.... | 70 |
| Tableau 8: Réclamations auprès de Ramdy | 70 |
| Tableau 9: Ramdy utilise des outils de fidélisation | 71 |
| Tableau 10: Ramdy assure la satisfaction de ces clients..... | 71 |
| Tableau 11: Réalités au 31/12/2017 et plan d'actions 2018 | 74 |
| Tableau 12: Réalité au 2018..... | 75 |
| Tableau 13: Plan d'action 2019 | 76 |
| Tableau 14: Plan d'action 2020 | 77 |
| Tableau 15: Plan d'action 2021 | 78 |
| Tableau 16: Plan d'action 2022 | 79 |
| Tableau 17: Réalités au 31/12/2017 et plan d'action 2018..... | 81 |
| Tableau 18: Réalité au 31/12/2018 | 82 |
| Tableau 19: Plan d'action 2019 | 83 |
| Tableau 20: Plan d'action 2020 | 84 |
| Tableau 21: Plan d'action 2021 | 85 |
| Tableau 22: Plan d'action 2022 | 86 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE I : Présentation du contrôle de gestion

Introduction du chapitre 5

SECTION 01 : Présentation du contrôle de gestion 6

SECTION 02: Notion de la stratégie 16

SECTION 03: Quelques modèles d'analyse stratégiques 21

Conclusion du chapitre 29

CHAPITRE II : Les actifs stratégiques

Introduction du chapitre 30

SECTION 01 : Ressources stratégiques de l'entreprise 31

SECTION 02 : l'actif stratégique de l'entreprise 36

SECTION 03 : Évaluation et valorisation des actifs stratégiques 45

Conclusion du chapitre 51

**CHAPITRE III : Valorisation de l'entreprise par son actif stratégique cas
de la SARL Ramdy**

Introduction du chapitre 52

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de la SARL Ramdy 53

SECTION 02 : Démarche méthodologique de l'enquête 62

SECTION 03 : Analyse des résultats par la méthode extra-financière 74

Conclusion du chapitre 88

CONCLUSION GÉNÉRALE 89

BIBLIOGRAPHIE.

ANNEXES

Introduction générale

L'entreprise est une notion économique et sociale qui peut être définie comme une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.

L'objectif de toute entreprise est de réaliser un certain niveau de production qui lui assurera une rentabilité qui est la source de la primum et de son développement et pour réaliser cet objectif, l'entreprise doit mettre en place un système de gestion et une organisation de travail dynamique.

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. À l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître. Donc leur avenir est constamment remis en cause et leur survie n'est jamais acquise.

Afin de maintenir leurs compétitivités et d'assurer leur survie, les entreprises doivent mettre en place des stratégies efficaces afin de rechercher et d'acquérir un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable, et faire face aux diverses mutations économiques. Le souci majeur de la plupart des entreprises est de trouver les outils d'aide pour pouvoir agir à temps et prendre des décisions efficaces dans le domaine d'activité.

On peut définir la stratégie dans l'approche concurrentielle comme étant une suite de décisions et actions au service d'une politique. Elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive la source d'avantage compétitif, et à garantir la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme.

L'analyse stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement, la concurrence et la position concurrentielle permet à l'entreprise d'identifier les itinéraires qui autorisent à passer d'une position concurrentielle prévisible à la position voulu par ses dirigeants.

Il existe différentes méthodes pour analyser l'intensité concurrentielle dans un secteur d'activité. Parmi ces différentes méthodes on trouve l'analyse de M. Porter qui se base sur

l'étude de cinq(5) grands points qui selon lui caractérise tout marché : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants ainsi que les produits de substitution.

Les consommateurs d'informations économiques cherchent de plus en plus à comprendre la culture et les valeurs de l'entreprise et analyser son comportement et non uniquement ses actifs nets tels que présentés dans ses comptes.

Le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise est d'aller au-delà des comptes annuels (bilan et compte de résultat) pour élaborer des indicateurs sur mesure qui permettront d'évaluer les performances de l'entreprise dans différents domaines. Ces indicateurs permettront de fixer des objectifs, de mesurer des écarts entre les réalisations et les objectifs et de chercher à expliquer ces écarts. Donc le contrôle est un processus de pilotage de la performance, exercé par les responsables opérationnels d'entreprise avec l'appui de leur fonction de contrôle de gestion.

Depuis une vingtaine d'année, les études empiriques tentent de démontrer que l'investissement en immatériel engendre une augmentation significative des performances futures et, en conséquence, est positivement corrélé à la valeur de marché de l'entreprise.

Le point de départ pour une entreprise est, généralement, l'identification de ses actifs stratégiques qui sont par nature difficilement imitables, obtenables, remplaçables ou échangeables. Ces actifs sont essentiels pour l'activité de l'entreprise, procurant un avantage compétitif et une rentabilité certaine à cette dernière. Donc la compétitivité des entreprises passe par la maîtrise des actifs immatériels qui constituent son écosystème et son patrimoine, tant d'un point de vue managérial que comptable et financier.

La valorisation de l'actif stratégique d'une entreprise est un processus dit maîtrisé par les entreprises pourtant très peu le démontrent. C'est justement sur ce point que nos recherches ont été les plus importantes. Essayer de trouver un moyen de valoriser de manière la plus possible l'actif stratégique d'une entreprise est un challenge passionnant et d'actualité.

L'approche ressources based propose d'étudier les relations entre les ressources immatérielles de la firme et sa performance concurrentielle ; ces recherches proposent de traiter les immatériels de la firme comme une ressource à part entière, au même titre qu'un

actif physique, et tentent de les mettre en relation avec la performance concurrentielle de l'entreprise¹.

Problématique

A ce titre, notre problématique est la suivante :

Comment peut-on faire le pilotage d'une entreprise par ses actifs stratégiques ?

Une analyse approfondie de cette problématique centrale, nous a amené à poser d'autres questions à lesquelles il serait très judicieux de trouver des réponses, celles-ci peuvent être synthétisées comme suit :

- **Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à améliorer la performance de l'entreprise ?**
- **Comment se fait la valorisation de l'entreprise par ses actifs stratégiques ?**

Hypothèse de la recherche

De ces questionnements découlent dans un premier temps les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Hypothèse 2 : La valorisation de l'entreprise se fait par ses actifs stratégiques.

Objectifs de la recherche

L'objectif recherché en traitant ce thème est de vouloir connaître le rôle du contrôle de gestion dans l'analyse des actifs stratégiques et l'impact de ces derniers dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Méthodologie de la recherche

Notre étude de cas portera sur l'entreprise Ramdy. Et pour mener à bien cette étude, notre démarche méthodologique est basée sur une approche descriptive et analytique. Nous avons effectué une recherche bibliographique (ouvrages, mémoires, revues, ...), et nous avons

¹ J.F. Castaet O. Ramond: Investissement en capital immatériel et utilité de l'information comptable, in Capital immatériel et performance de l'entreprise, L. Escaffre et P.V. Ngobo (Eds), Presses Universitaires d'Angers, 2008.

travaillé sur les informations mobilisées au sein de l'entreprise (entretien avec les responsables, questionnaire, document, ...).

Structure de la recherche

Notre mémoire comporte trois chapitres, scindés chacun en trois sections :

- le premier chapitre concerne le contrôle de gestion et la stratégie ;
- le deuxième traite les actifs stratégiques ;
- le troisième chapitre est consacré à une étude empirique : cas de la société SARL Ramdy.

Introduction du chapitre

L'entreprise dispose de plusieurs disciplines et outils qui permettent le suivi de sa stratégie. Parmi lesquels, le contrôle de gestion qui est le moyen le plus efficace pour vérifier si les objectifs ont été atteints à travers l'examen des différents comptes, qui expriment la situation réelle de l'entreprise au moment où s'effectue le contrôle, et pour que l'entreprise souhaite améliorer ses performances, elle devra s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche petit à petit de ses objectifs.

La fonction du contrôle de gestion a pour missions d'organiser la structure financière et comptable de l'entreprise permettant de préparer les décisions, planifier le dispositif de mise en œuvre, mettre en place les indicateurs de suivi et d'exécution, définir les règles et les procédures, veiller à leurs mises à jour, évaluer les résultats intermédiaires.

Pour aborder le contrôle de gestion d'une façon simple, nous allons essayer dans ce chapitre d'exposer les éléments de base qui caractérisent cette fonction.

Le contrôle de gestion est un moyen de faire émerger une stratégie. Cette dernière qui est le fruit d'une réflexion préalable, n'a de réalité que si le personnel la met en œuvre au quotidien.

Faire de la stratégie correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra, sur une longue période, de tirer avantage des règles du jeu prévalant dans l'environnement.

Section 1 : Présentation du contrôle de gestion

Pour cerner la notion du contrôle de gestion, nous allons entamer cette présente section par les définitions, formes, processus et objectifs du contrôle de gestion. Ainsi que ses missions et ses outils.

1. Notion de base

Dans cette partie on va présenter les notions de base du contrôle de gestion.

1.1. Définitions du contrôle de gestion

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite parmi eux : R.N. Anthony ; A. Khemakhem ; J.L.Ardouin, M. Michel, J.Schmidt.

Selon Anthony (1965):« *Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation* ». ¹

Cette définition présente le contrôle de gestion comme une fonction d'accompagnement de déploiement de la stratégie, il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou savoir-faire du quotidien au niveau stratégique avec l'utilisation des ressources d'une manière efficace et efficiente.

Selon Khemakhem : « *le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité* ». ²

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

¹ ALAZARD C., SEPARI S., *Op.cit*, P.9.

²KHEMAKHEM A., « *Introduction au contrôle de gestion* », édition Bordas, Paris, P.10.

Selon J.L.Ardouin, M. Michel, J.Schmidt « *le contrôle de gestion est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leurs gestion pour atteindre les objectifs* ». ³

1.2. Définition du contrôleur de gestion

« *Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toute autre organisation, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables des centres de résultat*». ⁴

1.3. Distinction entre la démarche du contrôle de gestion et la fonction du contrôleur de gestion

Une démarche du contrôle, dépasse largement les fonctions attribuées au contrôleur de gestion. Le contrôle de gestion est une fonction managériale assuré conjointement par les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion.

Les contrôleurs de gestion assurent une fonction du support, un rôle d'appui aux responsables opérationnels dans la mise en œuvre de la démarche.

1.4. Formes du contrôle de gestion

Dans ce point, nous traiterons certaines notions liées à la discipline du contrôle de gestion dont : le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

1.4.1. Contrôle organisationnel

Selon GAUTIER F., PEZET A., « *le contrôle organisationnel est le processus de maîtrise et d'influence du comportement des individus membres d'une organisation formelle afin qu'ils réalisent de cette dernière* ». ⁵

Le contrôle organisationnel doit assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels en utilisant trois types de méthodes : la planification, la fixation des règles et des procédures, l'évaluation des résultats et de la performance.

³ ANNE-MARIE K., « le contrôle de gestion », ESKA, 2^{ème} édition, Italie, 1999, page 13.

⁴ GUERNY J., GUIRIEC J C., « Contrôle de gestion et choix stratégique », édition Delmas, Paris, 1998, P.197.

⁵ GAUTIER F., PEZET A., « contrôle de gestion », édition Darelos et Pearson éducation, paris, 2006 , p.28.

Le contrôle organisationnel interne concerne tous les niveaux de l'organisation (fonctionnelle et opérationnelle) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec les objectifs assignés.

1.4.2. Contrôle interne

Le contrôle interne porte sur la maîtrise des activités et processus, c'est-à-dire, l'activité du contrôle interne est pratiquement technique à la différence de celle du contrôle de gestion qui est à la fois technique et humaine dans le sens où un contrôleur de gestion est censé de gérer les hommes et les groupes, animer la structure.

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

-La réalisation et l'optimisation des opérations ;

-La fiabilité des informations financières ;

*-La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».*⁶

1.4.3. L'audit interne

Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes : *« L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants ».*⁷

L'audit interne permet de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'informations comptables et financiers existants ;

- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

⁶ DANJOU P., *« Qualité de l'audit »*, édition De Boek, Belgique, 2011, P.28-29.

⁷ ALAZARD C., SEPARI S., *« Contrôle de gestion : manuel et application »*, édition Dunond, Paris, 2007, P.11.

L'audit interne et le contrôle de gestion interviennent dans le même domaine qui est la gestion de l'entreprise et son amélioration. Leurs missions se complètent mutuellement dans la mesure où le contrôle de gestion peut demander un arrêt sur image à l'audit interne, de l'autre côté, l'audit interne peut s'appuyer éventuellement sur la connaissance du contrôle de gestion pour élaborer son plan d'audit.

2. Processus et objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion passe par plusieurs phases en visant des objectifs.

2.1. Processus du contrôle de gestion

Selon GERVAIS M « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficience et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie* ». ⁸

D'après cet auteur, le contrôle de gestion est le processus qui met en relation trois notions importantes liées à ce domaine du contrôle de gestion, l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Cette relation est donnée par le schéma suivant :

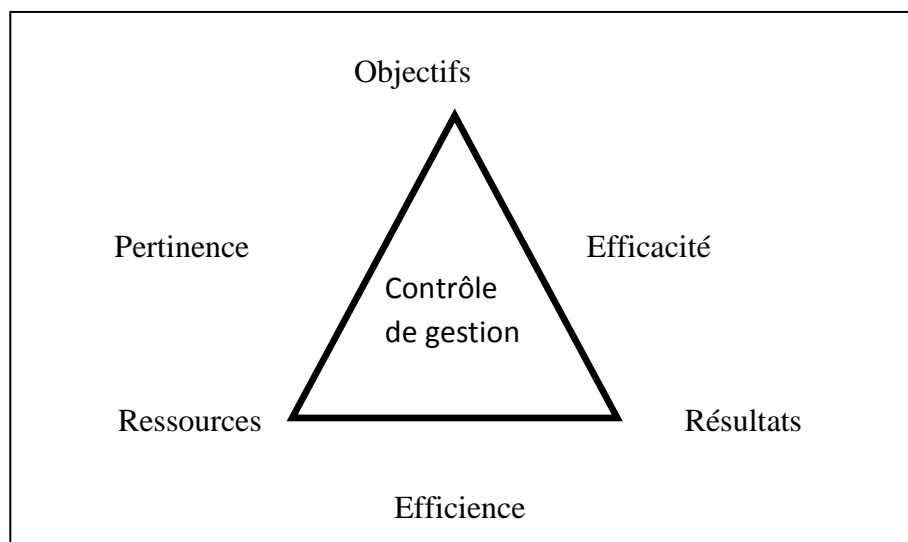


Figure 1 : Le triangle du contrôle de gestion

Source : MICHEL D., SOLE A., « *Le contrôle de gestion, organisations, outils et pratiques* », 3ème édition Dunod, Paris, 2008, P.06.

⁸ GERVAIS M., « *Contrôle de gestion* », Economica, Paris, 2005, P.12.

D'après ce schéma :

- la pertinence représente les moyens mis en œuvre par rapports aux objectifs ;
- l'efficacité est la capacité à atteindre l'objectif ;
- l'efficience est la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu.

Le but du contrôle de gestion est de :

- S'assurer que les objectifs, moyens et résultats soient fixés et évalués et ;
- Vérifier la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage.⁹

a) Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

b) Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées ;

c) Phase d'évaluation

Cette phase vise à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre

⁹ LANGLOI L., BONNIER C., BRINGER M., « Contrôle de gestion », éditions Focher, Paris, 2006, p.18.

des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

d) Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

2.2. Objectifs

*« Le contrôle est un concept qui veut dire : vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser. Il vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ses résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y'a concordance ou divergence ».*¹⁰

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et les comparer avec les objectifs fixés.

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises et quelle que soient leurs secteurs et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible.

- **La performance de l'entreprise**

L'objet du contrôle de gestion est de maîtriser la performance. Cette maîtrise consiste à :

-Définir et formuler clairement les objectifs de la performance au niveau de l'entreprise et à déployer ces objectifs au niveau des services, des départements ou des divisions.

-Confronter au cours du temps les prévisions et réalisations en cherchant à comprendre les causes d'éventuels écarts.

¹⁰ ALAZARD C., SEPARI S., « *Contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris, 2004, P.7.

-Comprendre les relations de causalité entre les actions des différents responsables et la performance attendue.

- **L'amélioration permanente de l'organisation**

Pour utiliser au mieux les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable.

Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

- **La prise en compte des risques**

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liées.¹¹

3. Missions et rôle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la conception, l'organisation et la stratégie.

- Sous l'angle de la conception, le contrôle de gestion est chargé de mettre en place des mécanismes de suivi de l'activité de l'entreprise (budget, tableau de bord...) et tous les outils qui permettent de raccorder l'activité des hommes et performance de l'entreprise aux yeux de la direction générale ;

¹¹ ALAZARD C., SEPARI S., *Op.cit*, P 20-21.

- La mission d'organisation du contrôle de gestion a pour but de définir, de proposer et de mettre en place des évolutions de fonctionnement de l'entreprise propres à favoriser une meilleure performance ;

- Les missions stratégiques du contrôle de gestion concernent les prises de décisions à long terme, qui sont essentiellement du ressort de la direction générale. Les missions stratégiques les plus fréquemment rencontrées dans les entreprises sont :

- Sélection des investissements productifs ;
- Planification ;
- Gestion des ressources humaines dans l'entreprise ;
- La maîtrise et insertion des nouvelles technologies...

❖ **Les missions et rôle du contrôleur de gestion**

La fonction du contrôle de gestion est attribuée à une personne désignée le contrôleur de gestion qui doit assurer un ensemble de tâches visant généralement le suivi du fonctionnement de l'organisation et l'aide à la prise de décision.

Selon le point de vue de **CHIAPELLO E.**, les huit(08) rôles principaux du contrôleur de gestion sont les suivants :

- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale ;
- Conseil et aide à la décision auprès des opérationnels ;
- Incitation des opérationnels à penser au futur ;
- Aide à l'évaluation des performances individuelles ;
- Supervision technique du fonctionnement des outils ;
- Amélioration de la fiabilité des données ;
- Analyse des coûts, des résultats ;
- Diagnostique des besoins, création d'outils.

4. Principaux outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose de nombreux outils pour exercer ses différentes missions. Nous proposons ici une présentation des grandes catégories d'outils indispensables au contrôle de gestion :

4.1. Outils prévisionnels

Le contrôle de gestion à un important rôle de support à jouer dans l'élaboration et la mise en place des stratégies, il doit faire des recommandations aux dirigeants en charge de la stratégie. Pour cela, il est essentiel d'utiliser des données réalistes et fiables pour effectuer des prévisions raisonnables.

Plusieurs outils sont utiles à ce stade :

- Des outils de planning et de gestion prévisionnelle ;
- Des outils de gestion budgétaire.

Les outils de planning et de gestion prévisionnelle se nourrissent des informations collectées par les outils de gestion opérationnelle utilisés au quotidien dans l'entreprise. Ils permettent de traiter les données passées pour effectuer des prévisions futures.

A partir de ces prévisions, il devient plus simple de formuler une stratégie et des objectifs adéquats pour les mois et les années avenir.

Les outils de gestion budgétaires interviennent dans un second temps pour mettre en place la stratégie générale et expliciter et traduire les décisions stratégiques en budgets.

4.2. Outils de suivi : contrôler la réalisation des objectifs stratégiques

A ce stade, la stratégie a été décidée et des objectifs concrets et chiffrés ont été fixés. Le contrôle de gestion a pour rôle de veiller à la bonne mise en place de la stratégie. Il faut alors rendre les objectifs stratégiques mesurables et pour cela le contrôleur de gestion crée et installe des instruments de mesure dont il a besoin : les indicateurs de suivi de la performance.

- **Comptabilité générale**

Il s'agit de la première source de données pour la gestion. La comptabilité est une obligation légale, elle est correctement tenue et reflète la réalité de l'ensemble des activités de l'entreprise. Le logiciel de contrôle de comptabilité permet au contrôle de gestion d'extraire les comptes utiles au suivi.

- **Comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision. Elle permet de calculer et de suivre les marges-indicateurs. Ce n'est pas une obligation légale mais elle est très pour la gestion.

- **Le contrôle budgétaire**

Il s'agit d'une analyse comparative entre le budget réel et le budget prévu. Cet outil complète le suivi des contrôleurs de gestion avec les indicateurs financiers.

4.3. Outils de communication

Il est temps d'exploiter les résultats des indicateurs de suivi créés à partir des données de la comptabilité générale, la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire.

Le contrôle de gestion doit alors créer des tableaux de bord qui sont un outil de pilotage de la performance. Il permet de visualiser l'état de chacun des indicateurs de performance surveillé, puis de communiquer au mieux les résultats du suivi.

Construire un tableau de bord revient à transformer l'information en action :

- Les données brutes deviennent des indicateurs visuels de la performance ;
- Les écarts entre la réalité et les prévisions sont repérés et mis en évidence ;
- Des recommandations sont émises pour rectifier ces écarts.

Le tableau de bord devient alors un support d'aide la décision.

Section 02 : Notion de la stratégie

Les dirigeants doivent apprendre à intégrer les données nouvelles dans leur comportement décisionnel et à piloter à long terme le développement de leurs firmes, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique.

Dans cette présente section, on va essayer de présenter la définition de la stratégie, ces caractéristiques ainsi que ces typologies.

1. Quelques définitions de la stratégie

Pour Alfred Chandler (1988), la stratégie est : « *la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre* ».

D'après Chandler le processus consistant à :

- Fixer des objectifs à long terme ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixes ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

Cohen propose la définition suivante : « la stratégie est l'ensemble des choix et des processus qui déterminent dans leur ensemble les structures internes de l'entreprise et les relations qu'elle entretient avec son environnement ».

Pour lui, elle est un ensemble de processus qui déterminent la structure et les relations d'une entreprise avec son environnement.

Pour M. Porter (1982) : « *La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables* ». ¹²

¹²Michael P., Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, Page 426.

Selon cet auteur, la stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

2. Typologies de la stratégie

Afin de pouvoir cerner les différents types de stratégie qu'une entreprise peut adopter, il est possible de les répertorier à partir de deux grandes questions :

2.1.Stratégie selon la nature du domaine d'activité et son étendue

Dans ce cas, les stratégies sont classées selon :

- a) La stratégie de spécialisation fondée sur une seule activité : elle consiste à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles.¹³
- b) La stratégie de diversification fondée sur plusieurs activités : elle permet à l'entreprise de faire face à la concurrence. «*La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux* ». ¹⁴ Elle consiste à développer de nouveaux métiers et de nouveaux produits pour s'implanter sur de nouveaux marchés.
- c) Les stratégies selon la dimension du domaine d'activité : l'internationalisation « *Est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises* ». ¹⁵

2.2.Stratégie selon les moyens utilisés

On trouve :

a) Stratégie selon l'axe de développement

- **Stratégie de maintien** : elle consiste à garder la stratégie habituelle de l'entreprise, de ne pas cibler d'autres marchés et de garder le même produit.

¹³ Alain Desereumaux, Op.cit, p150

¹⁴ Alain Desereumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p 122

¹⁵ Gérard Koenig, Management Stratégique : vision, manoeuvre et tactique, édition Nathan 2eme édition, 1993. P 84.

Elle concerne les mêmes variables concurrentielles et cherche à atteindre les mêmes objectifs de rentabilité déjà obtenus.

- **Stratégie croissance** : elle consiste à coordonner des actions afin d'atteindre l'ensemble des objectifs à court, moyen et long terme en tenant compte de l'environnement externe et des capacités de l'entreprise.

La firme cherche à étendre ses activités actuelles que ce soit techniquement, commercialement ou géographiquement. Elle cherche à se développer, à accroître sa part de son profit et sa rentabilité.

- **La stratégie d'abandon** : Retrait du marché en rentabilisant au maximum les investissements réalisés, quitter progressivement une activité et maximisation de la rentabilité par rapport aux investissements réalisés.

b) Stratégies selon les variables concurrentielles utilisées : à savoir :

- **Stratégie de différenciation** : La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens pour faire apparaître le produit « *unique* » aux yeux des acheteurs, sur des caractéristiques du produit (au sens large de produit-service) qu'ils valorisent le plus, et ceci sur tous, ou la plupart, des segments de l'industrie.

Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable.

- **la domination par les coûts** : « Les stratégies de coûts consistent à définir un prix inférieur à celui proposé par les concurrents pour une même valeur perçue ».¹⁶

La stratégie de domination par les coûts consiste à atteindre, de façon durable, un coût unitaire moindre que celui des concurrents, tout en offrant une qualité proche de la moyenne du marché, et ceci sur une cible large (tous ou un grand nombre de segments).

¹⁶J.Bouglet, « Stratégie d'entreprise », Gualino lextenso édition, 2010

- **La concentration** : recentrer son activité sur un métier, sur un produit et/ou un marché. Elle vise une position de leader, qui lui offrira un avantage concurrentiel fort vis-à-vis de ses concurrents.

3. Démarche stratégique

La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement.

Ensuite, vient la phase de décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action.

Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

3.1. Phase du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique peut être défini comme l'évolution des ressources et compétences de l'entreprise et son environnement.

Le diagnostic stratégique est la première phase du processus stratégique. Il va permettre à l'organisation, dans un premier temps (diagnostic interne), d'identifier ses atouts et ses faiblesses puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe). Il est nécessaire pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'organisation.

3.2. Phase de décision stratégique

La décision stratégique est un processus par lequel l'entreprise modifie sa position stratégique. Les choix stratégiques qui sont alors faits déterminent la direction générale de l'entreprise et son comportement global par rapport à l'environnement.

Il existe dans la littérature plusieurs classifications de différents types de décisions permettant en particulier de distinguer les décisions d'une autre nature.

L'une des plus célèbres est la classification d'Ansoff (1986) qui distingue trois catégories de décisions :

- **Décisions stratégique** : elles intéressent les produits et les marchés que l'entreprise choisit, ses objectifs de développement et les orientations qu'elle se donne : expansion des marchés, diversification... ;
- **Décisions administratives** : elles portent sur la structure de l'entreprise et l'acquisition des ressources ;
- **Décisions opérationnelles** : leur but est d'obtenir de l'exploitation courante le maximum de profit¹⁷.

3.3. Phase de la mise en œuvre des stratégies

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, peut se faire selon deux modes de développement. Soit la croissance externe, soit par croissance interne ou organique.

- **La croissance interne (organique)**

Le mode de croissance interne consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ces ressources internes, construire des usines, embaucher du personnel et créer de nouvelles activités de manière progressive.

- **La croissance externe**

Le mode de croissance externe, consiste pour l'entreprise à racheter une activité existante. Il s'agit d'un développement qui est plus brutal, et qui repose sur l'intégration d'une entreprise rachetée.

3.4. Phase du contrôle stratégique

Le contrôle stratégique repose sur la comparaison des objectifs avec les résultats. Lorsqu'y a des écarts, cela conduit d'abord à effectuer un diagnostic interne et externe de la situation actuelle. Il convient ensuite de s'interroger sur l'opportunité de modifier les objectifs, les objectifs fixés antérieurement étaient-ils trop ambitieux ? Faut-il en formuler de

¹⁷ Jean-Claude. T., Christine. H., « Dictionnaire de stratégie d'entreprise », 2e édition, éd Vuibert, Paris, 2006, p.64.

nouveaux ? Mais on peut également se demander s'il ne faut pas réviser les stratégies, peut-être que les objectifs étaient réalistes, mais les stratégies définies n'étaient pas opportunes, peut être convient-il en conséquence de rechercher une nouvelle stratégie.

Seulement, dans certains cas, ce qui est en cause, ce ne sont pas les objectifs ni la stratégie mais ce sont les moyens, c'est-à-dire les programmes, les budgets et les plans. Dans ce cas-là, il faut élaborer de nouveaux programmes, de nouveaux budgets et de nouveaux plans.

Section 3 : Quelques modèles d'analyse stratégiques

Le passage du diagnostic à la décision stratégique nécessite des outils conceptuels, des théories, des modèles permettant de formaliser les situations, de comprendre le jeu des facteurs déterminants afin de pouvoir définir un plan d'action pertinent.

1. Modèle LCAG ou matrice SWOT

Initialement élaboré par Learned, Christensen, Andrews et Guth d'où son nom LCAG. Ce modèle est encore appelé matrice SWOT, car il met en balance les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », et le concept de « stratégie de secteur d'activité ».

a) Application du modèle

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

❖ Évaluation externe :

- identification des menaces et des opportunités dans l'environnement ;
- identification des facteurs clés de succès.

❖ **Évaluation interne :**

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

❖ **Création et évaluation :** de toutes les possibilités d'action (stratégies).

❖ **Éclaircissement des valeurs :** de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).

❖ **Choix des manœuvres stratégiques :** en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

b) Les composantes de la matrice SWOT

On peut les résumer comme suit :

Tableau 1: la synthèse de matrice SWOT

| Évaluation de l’environnement de l’entreprise | Évaluation interne de l’entreprise |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Changements sociétaux : changement des goûts du client, évolution démographique. -Changements politiques : nouvelles législations, nouvelles priorités en matière d’application. -Changements économiques : taux d’intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels. -Changements concurrentiels : adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits. -Changements en matière d’approvisionnement : changement des coûts, changement de l’offre, changement du nombre des fournisseurs. -Changement du marché: nouvelle utilisation du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits | <ul style="list-style-type: none"> Marketing : qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services. -R&D: capacité de R&D sur les produits, sur les processus. -Système de gestion de l’information : rapidité et réactivité, qualité de l’information, capacité d’expansion. -Équipe de direction: compétences, esprit d’équipe, expérience, coordination de l’effort. -Opérations : Contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installation et équipements. -Finance : puissance financière, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapport avec les actionnaires. -Ressources humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, développement du personnel. |

Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013.

2. Modèle des cinq forces

Une organisation qui n’a aucun concurrent n’a pas besoin de stratégie. Or, les managers sont généralement préoccupés par les concurrents immédiats, alors que bien d’autres forces peuvent influencer la compétitivité d’une organisation.

a) Présentation du modèle de Michael Porter

Le modèle des cinq forces de la concurrence, défini par Michael Porter, permet d'identifier les fondements de la concurrence dans une industrie. Ce modèle peut être utilisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin de mieux comprendre quelles sont les forces à l'œuvre dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique donné. Le postulat de départ de Porter, est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique¹⁸.

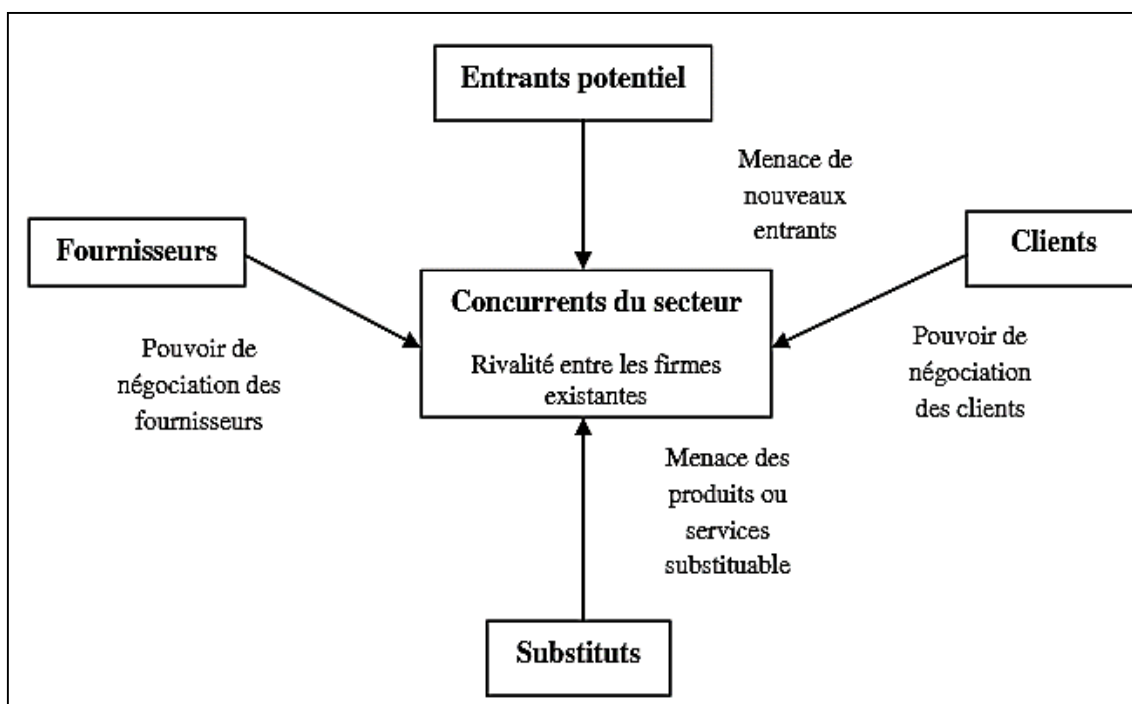


Figure 2: Les cinq forces présentées par Michael Porter

Source : Michaël E. PORTER « choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Economica, Paris, p.04.

b) Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter

- **Les concurrents:** il s'agit bien entendu des concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens ou services substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin

¹⁸Michael P.,(1982), Op.cit, p163.

d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation (par exemple en accaparant des parts de marché).

- **Les clients et les distributeurs:** peuvent être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir grâce à leur pouvoir de négociation le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela aura des conséquences sur le profit généré par l'entreprise, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage.
- **Les fournisseurs:** utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix.
- **Les produits et/ou services de substitution:** le succès stratégique d'une organisation et, en particulier sa capacité à générer du profit, peut également être fortement altéré, par l'apparition des produits et/ou services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre.
- **Les nouveaux entrants potentiels:** certaines entreprises qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie, peuvent éventuellement décider d'y intervenir. Cela peut provoquer des bouleversements considérables à travers une guerre de prix ou une rupture technologique, ce qui peut entraîner une déstabilisation du secteur, qui se traduira certainement, par une diminution des résultats des organisations établies.

3. Modèle PESTEL

Comme pour le modèle de Porter, l'environnement micro-économique de l'entreprise influence considérablement son activité. La compréhension et l'anticipation de l'environnement macro-économique est lui aussi déterminant pour assurer la pérennité de votre entreprise, pour y parvenir l'utilisation de l'analyse PESTEL est donc fortement conseillée.

a) Définition de l'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal) est un outils d'analyse stratégique de l'entreprise, dont l'objectif est d'encourager les créateurs d'entreprise à adopter une démarche globale pour construire la stratégie de leur future entreprise pendant la rédaction de leur business plan.

L'analyse PESTEL (qui existe aussi sous la forme PEST) permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement.

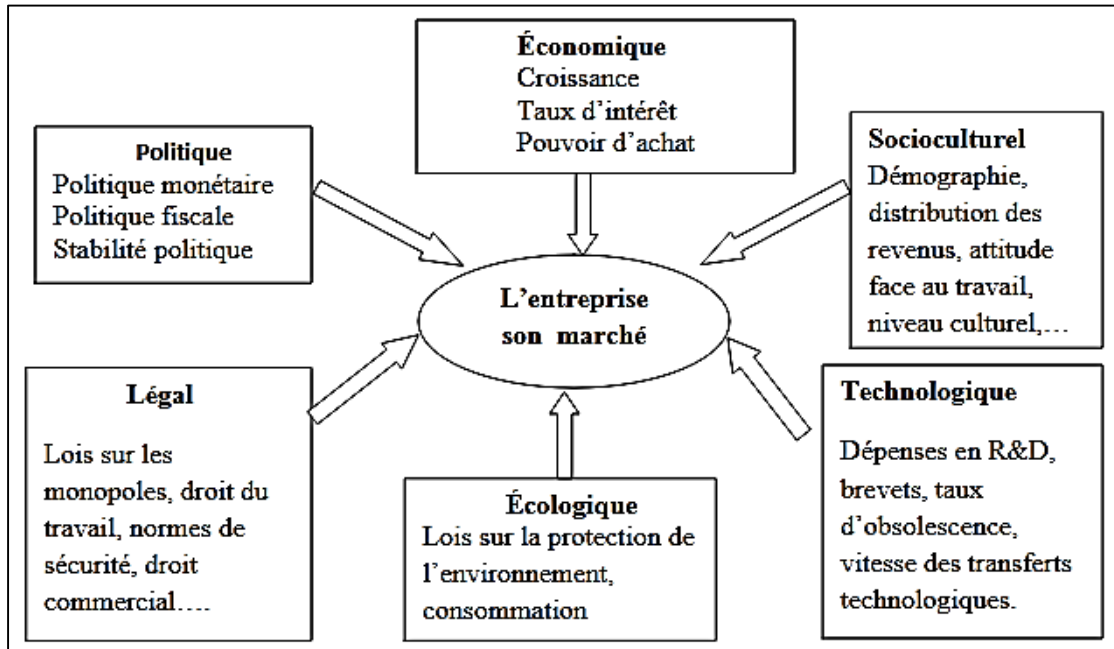


Figure 3: Le Model PESTEL

Source: G. Johnson, K. Schools, R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7ème édition; Pearson Education; 2005.

b) Les composantes et détails du modèle PESTEL

Le modèle **PESTEL** est basé sur l'étude des rubriques suivantes:

- **Les tendances politiques:** il s'agit de faire un diagnostic de l'environnement politique de la zone géographique où est établie l'entreprise, et ses concurrents, à travers la stabilité gouvernementale, le contenu de la politique fiscale, la protection sociale, mais aussi la régulation du commerce extérieur.
- **Les tendances économiques:** il s'agit d'étudier un certain nombre d'indicateurs économiques comme l'évolution du produit national brut (PNB), les taux d'intérêts, le taux d'inflation, le taux de chômage, et aussi la politique monétaire.

- **Les tendances sociologiques:** cette rubrique prend en charge l'étude de la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le niveau d'éducation, le consumérisme et les changements de modes de vie.
- **Les tendances technologiques:** il s'agit de référencier les dépenses publiques et privées en recherche et développement (R&D), les investissements publics et privés sur la technologie, les nouveaux développements technologiques, la vitesse des transferts technologiques.
- **Les tendances écologiques:** les organisations auront à prendre en considération les lois sur la protection de l'environnement et cela, à travers les actions visant à traiter les déchets et les énergies renouvelables.
- **Les tendances légales:** ce sont toutes les règles qui régissent le monde des affaires comme les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.

L'analyse réalisée à l'aide de l'outil **PESTEL**, permet d'identifier ce qu'on appelle les «variables pivot»¹⁹, car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance.

Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

4. Analyse de la chaîne de valeur

M. Porter propose l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en utilisant un instrument qu'il qualifie lui-même et qu'il l'appelle la chaîne de valeur.

Le fonctionnement d'une entreprise peut être en effet décomposé en un certain nombre d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Chacune de ses activités peut être créatrice de valeur pour le client et éventuellement de marge pour l'entreprise.

La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Elle se compose d'une série d'activités ajoutant

¹⁹ «Les variables pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie

de la valeur. Elle aboutisse à la valeur totale fournie par une entreprise. La marge représentée dans la figure 3 est la valeur ajoutée. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les activités principales et les activités soutien.

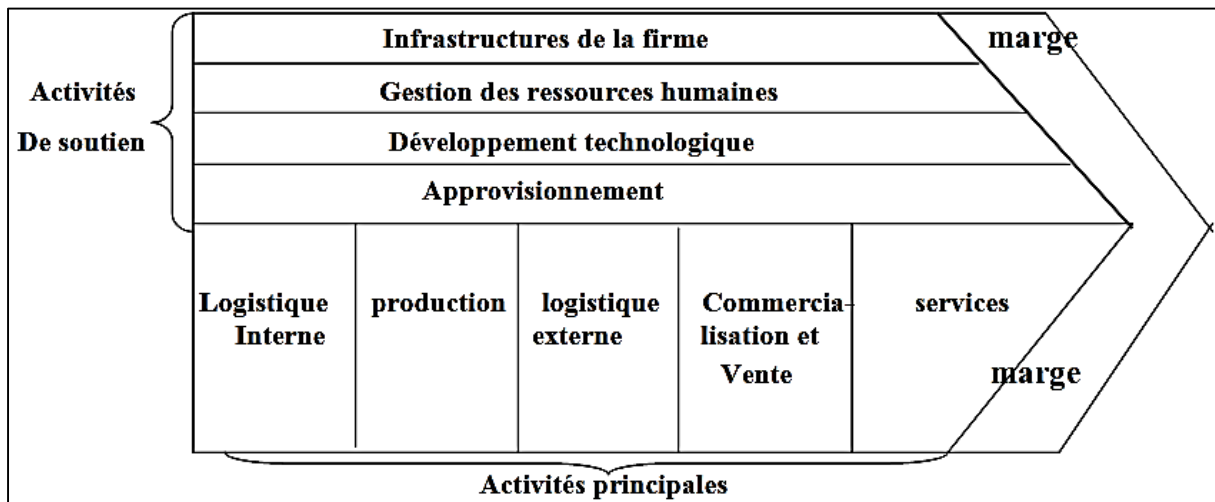


Figure 4: La chaîne type de valeur

Source : Michael Porter « l'avantage concurrentiel » Interne Éditions, Paris 1992.

a) L'intérêt de la chaîne de valeur

On peut résumer l'intérêt de la chaîne de valeur comme suit :

- la chaîne de valeur permet d'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client ;

- comparer la chaîne de valeur créée par chaque activité à ce qu'elle coûte pour veiller à ce qu'il y ait un écart positif ;

- comparer la chaîne de valeur d'une entreprise à celle de ses concurrents à fin de repérer ce qui est différent et similaire (plusieurs entreprise dégagent un avantage concurrentiel) ;

- aider à la décision des activités à garder au sein de l'entreprise (internalisation) ou des activités à faire faire par d'autres (externalisation). Par exemple l'entreprise NIKE sous-traite la quasi-totalité de ses activités sauf le marketing qui est une activité stratégique pour lui qui est la source de valeur considérable pour son client.

b) Les étapes de la méthode de la chaîne de valeur

La méthode de construction et d'utilisation de la chaîne de valeur comprend les étapes suivantes :

-identifier la chaîne de valeur du secteur et attribuer des coûts, des produits et des actifs aux activités créatrices de valeur.

-repérer et déterminer les coûts qui règlent chaque activité.

-obtenir un avantage compétitif durable, en maîtrisant les déterminants de coûts mieux que les concurrents ou en reconfigurant la chaîne de valeur.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de bien comprendre l'indispensabilité du contrôle de gestion pour un bon fonctionnement de l'organisation, il permet d'estimer l'avenir de l'entreprise et l'évolution de sa situation à travers le temps, afin de dégager les opportunités et les contraintes qu'elle peut rencontrer dans le futur, et prendre les décisions convenables pour être bien armée à tout moment et à toute confrontation. Ceci implique que le contrôle de gestion est une fonction qui occupe une place très importante dans l'organisation.

Introduction du chapitre

Depuis quelques années, un courant de pensée connaît un développement important dans la recherche en management stratégique et marque un changement de préoccupation vis-à-vis des analyses concurrentielles traditionnelles : l'approche « Resource Based ». Cette dernière s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive.

De nombreuses entreprises ont utilisées les principes de Thesaurus-Bercy pour mesurer, évaluer et valoriser leurs actifs immatériels.

L'immatériel n'a pas de consistance corporelle, il n'est pas composé de matière. C'est un actif, un bien dont la réalité n'est pas tangible. Les actifs immatériels désignent à la fois un savoir et une capacité, une connaissance et un potentiel.

Le présent chapitre abordera les ressources de l'entreprise précisément ces ressources rares qui sont des actifs stratégiques. Nous commencerons par les ressources stratégiques de l'entreprise (section 1), ensuite on montrera les ressources qui sont des actifs stratégiques (section 2) et on terminera par les méthodes de valorisation de ces actifs (section 3).

Section 01 : Les ressources stratégiques de l'entreprise

Dans cette section on va définir les ressources de l'entreprise en se basant sur ces ressources stratégiques, les types de ressources et l'avantage concurrentiel.

1. Les ressources de l'entreprise

Pour atteindre des rendements supérieurs à la normale, une entreprise développera des positions concurrentielles avantageuses avec une offre distincte de celles de ses concurrents ou identique mais à un prix inférieur.

Pour l'approche *Resource Based*, cette distinction concurrentielle vient directement d'une différence dans les ressources utilisées par l'entreprise. Si ces ressources se déprécient, deviennent obsolètes, ou sont imitées, alors la position concurrentielle, et les rentes générées, disparaîtront.

M. Porter, par exemple, utilise ces notions dans son approche de la stratégie concurrentielle. Il considère qu'un avantage peut être soutenu par une position sur un couple produit/marché et une configuration des activités internes de l'entreprise qui se renforcent mutuellement.

Selon **Christian Latour** : « Les ressources sont l'ensemble des moyens qui permettent à une entreprise de passer à l'action pour faire ce qu'elle doit faire pour satisfaire ses clients cibles tout en gagnant plus d'argent qu'elle n'en dépense ».

Les ressources économiques sont les moyens matériels ou immatériels qui permettent de satisfaire certains besoins au sein du processus de production ou de l'activité commerciale d'une entreprise. Ces ressources sont donc nécessaires pour le développement des opérations économiques, commerciales ou industrielles.

2. Les différents types de ressources

Une entreprise ne peut fonctionner sans ressources. Il y a deux grandes catégories de ressources au sein de l'entreprise : les ressources tangibles et les ressources intangibles.

2.1. Les ressources tangibles : Elles sont quantifiables et constituées des ressources matérielles, humaines et financières.

Une ressource matérielle est un bien qui a une existence physique. Les principales ressources matérielles pour une entreprise sont les locaux, les machines, les matières premières, etc.

Les ressources humaines sont indispensables pour le fonctionnement de l'entreprise. Elles ne sont pas homogènes

Les ressources financières sont classées en deux catégories :

- les ressources internes composées du capital et de l'autofinancement,
- les ressources externes composées de l'emprunt bancaire et de l'emprunt obligataire.

2.2. Les ressources intangibles : Elles sont plus diffuses du fait de leur nature immatérielle, mais constituent une richesse pour l'entreprise

Une ressource immatérielle est un bien qui n'a pas d'existence physique. Les principales ressources immatérielles d'une entreprise sont les brevets, l'image de marque, les concessions, les licences d'utilisation, les logiciels...

Aujourd'hui, les ressources immatérielles sont largement reconnues comme une clé du développement et de la compétitivité des entreprises et des organisations. Mais comment révéler, identifier et rendre compte de ces ressources stratégiques, qui témoignent de la robustesse de l'entreprise, de sa singularité et de sa vitalité : capacité d'innovation, satisfaction et fidélité des clients, capacité réflexive de l'organisation, réputation et notoriété, solidité de l'équipe de direction... ?

3. Les ressources stratégiques

Parmi les compétences d'une entreprise, certaines sont critiques pour sa survie. Ce sont les compétences stratégiques ou compétences de base.

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective qui permet à une organisation de se démarquer de la concurrence et d'obtenir une situation favorable sur le marché.

Les compétences d'une entreprise ont les caractéristiques suivantes

- Elles fournissent des accès potentiels à une grande variété de marchés,

- Elles contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final,
- Elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes.

L'analyse des ressources de l'entreprise (par un audit par exemple) permet de dégager, parmi toutes les ressources qui permettent le fonctionnement de l'entreprise, celles qui ont un caractère particulier. On les appelle les ressources « uniques », dans le sens où elles sont différentes de celles des concurrents, difficilement imitables et permettent alors de se démarquer et, potentiellement, de créer un avantage concurrentiel.

Selon l'approche des compétences stratégiques, les habiletés de l'entreprise sont idiosyncratiques c'est-à-dire propres à chacune. Elles sont le résultat du cumul d'un savoir-faire et d'un apprentissage organisationnel ayant une valeur économique. Ces éléments représentent un actif intangible majeur pour une entreprise (Stalk, 1990; Ghemawat, 1991; Hamel et Prahalad, 1990; Collis, 1991). Ces compétences stratégiques jouent un rôle prépondérant en tant que source d'avantage concurrentiel.

4. L'avantage concurrentiel

La concurrence oblige les entreprises à chercher en permanence à offrir la meilleure gamme de produits au meilleur prix, sous peine de voir les consommateurs se tourner vers leurs concurrents. Il arrive que des entreprises tentent de limiter la concurrence. Et, afin de faire face à ces comportements anti concurrentiels et faire respecter la compétition sur un marché, une politique de concurrence doit être mise en œuvre.

L'approche *Resource Based* s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive cette approche s'appuie sur des hypothèses, relatives à la notion de rentes.

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes. Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation: ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes.

Selon M.Porter, «l'avantage concurrentiel est la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. Il peut prendre la forme de prix inférieurs à ceux des concurrents à prestations égales ou la délivrance des prestations uniques qui compensent largement le surprix exigé ».

L'avantage concurrentiel doit posséder trois caractéristiques :

- Il doit être durable dans le temps,
- Il doit être parfaitement identifiable ;
- Il doit être défendable face à la concurrence.

L'avantage concurrentiel peut être interne ou externe

- **L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité**

Un avantage concurrentiel est externe lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donné procure, ainsi à l'entreprise situation dominante sur le marché cible.

- **L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût**

Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse de prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence.

- **L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés**

La notion d'avantage concurrentiel s'appuie sur le concept de compétence-clé proposé par Prahalad and Hamel (1990). On appelle compétence-clé un savoir-faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final. Tel que:

- Le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologie.
- L'agilité ou la capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché.
- La vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements.
- L'innovation ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur.

L'entreprise doit prendre en compte les coûts de production et la qualité des produits pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique et cela par la maîtrise des coûts de production et l'amélioration de la qualité des produits pour rester compétitive.

L'entreprise doit aussi tenir compte de l'innovation, et favoriser cette dernière car c'est une façon dynamique d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants.

Section 02 : Actif stratégique de l'entreprise

Les actifs immatériels sont une formidable source d'énergie pour se différencier dans un monde hyperconcurrentiel et source de singularité et sont difficilement comparables d'une entreprise à l'autre.

1. Définitions et concepts de base

Pour cerner l'actif stratégique, il faut d'abord définir la notion de l'immatériel qui est un concept qui permet de traiter des synergies qui peuvent naître des interactions au sein d'une organisation.

1.1. Notion du l'actif immatériel

La mise en place des normes comptable IFRS¹ avec notamment IAS38² ont profondément modifié les pratiques des entreprises, experts comptables, auditeurs et des analystes financiers, en leur imposant d'évaluer régulièrement leurs actifs immatériels tels que la marques, les brevets, les logiciels, la relations clients...

La définition des immatériels pour une entreprise pose un problème complexe à la littérature, d'une part parce qu'elle englobe différentes notions et d'autre part, elle soulève un conflit réel entre la comptabilité et la gestion.

Les actifs intangibles et incorporels sont définis par la norme comptable internationale IAS n° 38³ comme étant « un actif non monétaire identifiable sans substance physique, détenu en vue de son utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou de services, pour une location à des tiers ou à des fins administratives... Un actif incorporel est une ressource contrôlée par une entreprise du fait d'évènements passés et dont des avantages économiques futurs sont attendus. »

« Les actifs incorporels sont des actifs sans corps qui doivent trouver des supports tangibles pour mettre en œuvre leur aptitude à créer de la valeur »⁴. Cela signifie que

¹ International Financial Reporting Standard.

² International Accounting Standard.

³ IAS 38 est une norme issue du référentiel comptable international IFRS et relative aux immobilisations incorporelle.

⁴ NUSSENBAUM, (M), juste valeur et actifs incorporels, in revue d'économie financière, n°71, 2003, pp71-86.

les actifs immatériels n'ont de valeur que s'ils permettent d'accroître les revenus de l'entreprise et rémunérer les capitaux engagés dans la production.

L'actif immatériel est défini selon **Alan Fustec et Bernard Marois** comme « un constituant de l'entreprise identifiable, séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas dans le bilan »⁵.

1.2. Définition du l'actif stratégique

À la base de tous les programmes de gestion du savoir figure la prise de conscience que l'information (ou connaissance explicite) et le savoir (ou connaissance tacite) sont des ressources stratégiques. Un actif est « *une ressource susceptible d'engendrer de futurs avantages économiques* » (définition du plan comptable général).

Les actifs stratégiques : ce sont des ressources spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marchés sur lesquels ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, et la réputation.

Les actifs stratégiques (brevets, marques, employés clefs, filiales) sont des actifs essentiels pour l'activité d'une entreprise, procurant un avantage compétitif et une rentabilité certaine à cette dernière. Ces ressources, ces biens ou ces compétences sont par nature difficilement imitables, obtenables, remplaçables ou échangeables.

On peut définir l'actif stratégique comme une compétence de base ou une compétence stratégique pour l'entreprise. Mais ces *compétences ou ressources seront des actifs stratégiques si elles génèrent la position concurrentielle de l'entreprise.*

2. Classification de l'immatériel

Pour Edvinsson et Malone, qui s'affranchissent de la logique comptable, représentent les actifs immatériels sous forme d'une décomposition: Actif immatériel de

⁵ FUSTEC A. Et MAROIS B, Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, édition Organisation, Paris, 2006, p.33.

l'entreprise = capital humain + capital structurel; Capital structurel = capital client + capital organisationnel = capital de process + capital d'innovation⁶

La norme IFRS 3⁷: Cette liste présente 5 catégories d'actifs incorporels reconnus par la norme européenne IAS-IFRS :

- Ceux qui sont relatifs au marketing (marques, logos, noms de domaines internet, etc) ;
- Relatifs aux clients (fichiers clients, contrats, carnets de commande...);
- Les actifs artistiques (pièce de théâtre, opéras, livres, chansons, films...);
- Ceux qui sont relatifs à des contrats (contrats de licence, permis de construire, concessions, contrats de franchise...);
- Ceux qui sont liées à la technologie (brevets, formules, recettes, logiciels...).

Christian Pierrat ⁸(Encyclopédie de la comptabilité 1996) qui segmente le capital immatériel en 4 parties:

- Droits et quasi-droits (brevets, marques, contrats, droits, concessions...),
- Actifs incorporels matérialisables (logiciels, bases de données...)
- Des éléments de structure générant des revenus (réseau de distribution, fichiers clients...),
- Des révélateurs d'actifs incorporels (parts de marchés...).

Stephano Zambon et al(2003) qui proposent un regroupement en 3 grandes catégories⁹ :

- Propriété intellectuelle : les actifs intangibles intégrant des droits (brevets, marques, licences, designs, copyrights, droits sur des films...),
- Des actifs intangibles identifiables séparément (systèmes d'information, réseaux, processus et structures administratives, capital humain, capital de savoir marketing et technique, dessins, ...),

⁶Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises p 40.

⁷ Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises p.39.

⁸ Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises p 40.

⁹ Thésaurus-Bercy V1:Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises p 40.

- Le goodwill composé de tous les actifs intangibles non séparables: investissements immatériels passés inclus dans l'organisation, expertise de management, position géographique, ...

Daniel Zéghal et Anis Maaloul ont distingué trois catégories majeures d'intangibles¹⁰ :

1) Les intangibles pour lesquels les droits de propriété sont relativement clairs et pour lesquels les marchés existent (peuvent être achetés, vendus).

- Les actifs tels que brevets, droits d'auteur, marques et nom commercial.
- Les accords commerciaux, licences, contrats exécutoires et bases de données.

2) Les intangibles contrôlés par la firme mais pour lesquels les droits de propriété les protégeant légalement peuvent ne pas exister et pour lesquels les marchés sont rares, voire même inexistantes (R&D en cours, secrets commerciaux, capital réputation, systèmes de gestion de propriété et les processus d'affaires...)

3) Les intangibles pour lesquels l'entreprise a peu de droits de contrôle, et pour lesquels les marchés sont inexistantes et qui sont associés aux personnes travaillant pour l'entreprise. Les exemples sont : les actifs humains, les actifs structurels (ou organisationnels), et les actifs relationnels, c'est-à-dire les composantes du capital intellectuel.

La méthode Thésaurus-Bercy recense dix classes d'actifs immatériels que nous regroupons en quatre catégories¹¹ :

- Actifs de demandes : actifs Clients B to B et B to C ;
- Actifs d'offres : actif Humain, actif du Savoir et du Savoir-faire, actif Marques et Brevets ;
- Actifs d'offres et de demandes : actif Actionnaires, actif Partenaires, actif Sociétal, actif Environnement naturel ;
- Actifs techniques ou de process : actif Système d'information et actif Organisation.

¹⁰ DANIEL Z., ANIS M., Le traitement comptable des intangibles, ses conséquences et les solutions envisagées. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France, p. 4.

¹¹ NAHUM W., POWILEWICZ N., PICARD M-C., 2016« Cahier_Academie_30 - Le pilotage et la valorisation de l'entreprise par les actifs immatériels », l'académie sciences techniques comptables financières, paris, 2016, page 64.

3. Présentation des actifs stratégiques

L'Observatoire de l'Immatériel a identifié les différents actifs immatériels référencés dans son Thésaurus.

3.1. Actif humain

Le concept de « capital humain » est développé pour la première fois en 1961, par Schultz, il est devenu un concept central pour l'analyse des organisations et la gestion des ressources humaines.

Le capital humain est au sein de l'entreprise, celui qui génère tous les autres actifs immatériels parce que le capital humain existe que les autres actifs immatériels existent. L'humain crée et transforme l'entreprise

3.2. Actif marques/brevets

Selon AMA, cité par Kotler, (2004) : « La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole ou un dessin ou une combinaison de ces éléments destinés à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux de la concurrence ».

La marque est un actif immatériel souvent évalué par les entreprises. Elle est aussi souvent connue et reconnue, déposée et protégée par les entreprises qui en sont propriétaire et assurent sa notoriété, et ainsi sa valeur.

Selon IFRS 3, la marque doit être source d'avantages économiques futurs (condition pour être un actif) ; identifiable et contrôlée par l'entreprise.

3.3. Actif organisationnel

Organiser le fonctionnement de l'entreprise et des équipes, mettre en œuvre des processus pour gérer des ressources, la valorisation des compétences, le partage des connaissances ou le fonctionnement optimal d'un système d'information; représente la capacité qu'a l'entreprise à mettre en place sa stratégie, l'exécuter pour atteindre ses objectifs et des résultats avec des moyens qu'elle détermine, et aujourd'hui dans un monde où l'agilité et la maturité sont nécessaires.

3.4. Actif système d'information

L'entreprise ne peut plus fonctionner sans un système d'information qui prend une place de plus en plus importante. Il sert à la fois de moyen de stockage des informations et de la connaissance, de calcul et d'aide à la production et à la décision au quotidien. Son utilisation, en lien avec les autres actifs et leur développement, contribue à la performance de l'entreprise; et par la pertinence de sa couverture fonctionnelle et son adéquation avec la stratégie, il montre qu'il doit être considéré non pas comme un centre de coûts, mais comme un centre de profits futurs.

3.5. Actif savoir/R&D/technologique

Le savoir, la R&D, la technologie sont à la base des produits ou des services de l'entreprise ; et si dans cela nous intégrons aussi les brevets, la connaissance et les secrets de fabrication, nous obtenons tout ce qui confère un avantage concurrentiel. C'est un actif immatériel sensible sur lequel il est important de capitaliser. En effet, une connaissance importante partagée, collectée et enregistrée a pour effet de produire de nouvelles connaissances qui permettent de nouveaux développements. En ce qui concerne la R&D, le poids relatif de l'actif sera plus important dans certains secteurs d'activité

3.6. Actif actionnaire

L'actionnaire est celui qui détient le capital de l'entreprise, mais aussi celui qui influe sur les orientations court ou long terme que celle-ci peut prendre. Il est certain que l'entreprise bénéficie de son influence et de sa notoriété, mais on voit des entreprises ou des actionnaires peu patients qui, exigeant des dividendes à court terme influent négativement sur des investissements que l'entreprise pourrait faire en matière d'organisation ou de développement du capital humain ou commercial

3.7. Actif partenaires/fournisseurs

Les partenariats sont clef pour la croissance des affaires et à ce titre il est essentiel d'en mesurer l'efficacité. De même, les fournisseurs de l'entreprise sont, dans notre économie moderne, devenus de véritables partenaires ; l'industrie automobile en est un bon exemple. La complexité des affaires a conduit à une externalisation et ce pour des raisons de performance ; les partenaires et les fournisseurs participent ainsi à la création de valeur.

3.8. Actif environnemental/naturel

La maîtrise de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise participe à l'identification des opportunités et à l'anticipation des risques. Savoir analyser l'évolution de cet environnement contribue au processus prévisionnel de décision. Transmettre cette analyse au bon moment et à la bonne personne peut créer un véritable avantage concurrentiel. La bonne connaissance de l'environnement permet d'élaborer une stratégie pertinente, gage du succès de l'entreprise.

3.9. Actif sociétal

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est pour l'entreprise moderne la capacité d'intégrer les aspects sociaux, environnementaux et économiques de manière plus globale. Cet actif est lié à l'environnement de l'entreprise dans la société et sa capacité à se développer en partenaire responsable. Là encore, comme pour l'actif environnemental, on voit de plus en plus d'entreprises publier dans leur rapport annuel les informations concernant leurs réalisations vis à vis des parties prenantes.

4. Les caractéristiques du l'actif stratégique

Si les ressources d'une entreprise se déprécient, deviennent obsolètes, ou sont imitées, alors les rentes générées disparaîtront. Les trois caractéristiques fondamentales des actifs stratégiques sont donc d'être difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables¹².

Selon Christian Pierrat¹³ un actif immatériel est un élément du patrimoine de l'entreprise qui présente simultanément plusieurs caractéristiques :

- Absence de substance physique ;
- Durée de vie indéterminée ;
- Unicité ou, au moins, forte spécificité ;
- Difficilement séparable des autres actifs.

¹²JEAN-LUC, A. (2006). ANALYSE« RESOURCE BASED » ET IDENTIFICATION DES ACTIFS STRATÉGIQUES. Lavoisier, 1(160), Pages 241 à 259. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-241.htm/>

¹³ PIERRAT CH, immatériel et comptabilité in encyclopédie de comptabilité, édition economica, Paris, 2009, P.43.

On distingue les mécanismes, non exclusifs, qui peuvent rendre des actifs stratégiques difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables

a) Des actifs difficilement imitables

Ces mécanismes sont principalement au nombre de cinq.

- **Les déséconomies liées au temps**

Quand des concurrents voudront rattraper leur retard sur une entreprise qui a des actifs dont la création a nécessité plusieurs années, ils ne pourront obtenir le même résultat en allouant les mêmes investissements sans attendre le même laps de temps. Toutes les tentatives pour comprimer la durée de création entraînent des résultats inférieurs à ceux obtenus par l'entreprise-cible. Les investissements financiers ne permettent pas d'annuler le désavantage lié au temps.

- **L'avantage à la masse d'actifs**

Il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède déjà une quantité importante de cet actif que de le construire en partant d'un faible niveau.

Une entreprise qui a un nombre de clients actuels important pourra plus facilement attirer de nouveaux clients qu'une autre qui débute.

- **Les interconnexions entre actifs**

Il est nécessaire pour développer des actifs stratégiques de posséder ou de créer un actif lié ou complémentaire. Par exemple, si une entreprise a comme actif physique et organisationnel une « production flexible », une entreprise concurrente qui voudra imiter cet actif devra aussi posséder l'actif « information du réseau de distribution » sans lequel un système de production flexible ne sert à rien car l'entreprise n'aura pas les informations nécessaires pour adapter régulièrement son niveau de production.

- **L'érosion des actifs**

S'ils ne sont pas entretenus, les actifs se déprécient au fil du temps. Ainsi, si une entreprise n'alloue pas de flux pour entretenir ses actifs stratégiques, ils vont se déprécier et feront ainsi décliner la position de l'entreprise vis-à-vis d'autres concurrents (les clients oublient, les technologies sont imitées...)¹⁴.

- **L'ambiguïté causale**

Il s'agit de l'ambiguïté qui existe entre une cause et une conséquence. Elle rend difficile pour l'entreprise ou pour un concurrent l'identification, et donc l'imitation des actifs stratégiques qui permettent de développer un avantage concurrentiel.

Si un concurrent n'arrive pas à identifier correctement les actifs stratégiques de l'entreprise, il aura de grandes difficultés à les imiter. De même, si ces actifs stratégiques sont tacites ou ambigus les concurrents auront des difficultés à cerner leur fonctionnement et leur utilisation.

- b) Des actifs difficilement substituables**

Les stratégies de rupture menées par les concurrents menacent fréquemment les actifs de l'entreprise. Cette dernière doit surveiller son environnement et ses concurrents actuels ou potentiels pour que ces actifs stratégiques ne deviennent pas obsolètes.

- c) Des actifs difficilement échangeables sur un marché**

Les marchés des actifs stratégiques ne sont ni complets ni parfaits. Les actifs stratégiques sont généralement composés de ressources et de compétences qui sont, par définition, spécifiques à une entreprise. Il n'existe donc pas de marché où ces actifs s'échangent.

Cet aspect des actifs stratégiques fait qu'ils seront rarement composés d'inputs puisqu'ils peuvent s'échanger sur des marchés.

¹⁴JEAN-LUC, A. (2006). ANALYSE« RESOURCE BASED » ET IDENTIFICATION DES ACTIFS STRATÉGIQUES. Lavoisier, 1(160), Pages 241 à 259. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-241.htm/>

Pour tenir compte des actifs stratégiques d'une entreprise le diagnostic stratégique doit aborder les dimensions suivantes :

- Analyse transversale par l'étude du positionnement concurrentiel de l'entreprise ;
- Analyse de l'aspect défendable des avantages ;
- Analyse de la flexibilité des actifs stratégiques et cela par l'étude de la possibilité de modifier et d'adapter les stratégies basées sur les actifs stratégiques de l'entreprise en fonction des évolutions de son environnement.

Section 03 : Évaluation et valorisation des actifs stratégiques

De nombreuses méthodes existent pour classer, étudier et même évaluer les actifs incorporels.

1. Méthodes de valorisation extra-financière des actifs immatériels

La méthode de mesure extra-financière est une synthèse de nombreux travaux académiques présentant les principales caractéristiques qui ont une influence sur la valeur économique des actifs immatériels.

Cette méthode est partie d'un principe simple : un actif est une entité complexe dont la valeur dépend de l'état de ses composantes principales. Identifier les composantes principales d'un actif simplifie considérablement la recherche et l'étalonnage d'indicateurs.

Notre approche consiste à considérer la valeur d'un actif comme une fonction de plusieurs variables. Par exemple la valeur du capital client d'une entreprise B to B est une fonction de la valeur de son carnet de commande, des qualités collectives de ses clients et de ses qualités individuelles. Les qualités collectives sont une fonction de 3 variables : le potentiel des clients, le flux de valeur qu'ils nous apportent et leur satisfaction, le flux de valeur est à son tour une fonction de 2 variables : la marge que nous réalisons chez nos clients et la pérennité de la relation d'affaires, etc.¹⁵

¹⁵Thésaurus-Bercy V1:Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises, p. 45.

La décomposition progressive d'un actif en composantes permet de ne rien oublier d'important et se trouve validée par l'expérience après de nombreuses mises en œuvre. Elle se présente une fois terminée sous forme d'une arborescence de type « Mind Map » ou carte mentale comme le montre l'exemple ci-dessous.

Selon cette approche, une fois l'arborescence des critères établie, il faut choisir un jeu restreint d'indicateurs (figure n°6) pour noter les critères terminaux. Ensuite le critère de niveau supérieur est noté selon la formule :

$$\text{Critère } n = f(\text{critères } n-11, \text{critère } n-12, \text{critère } n13\dots)$$

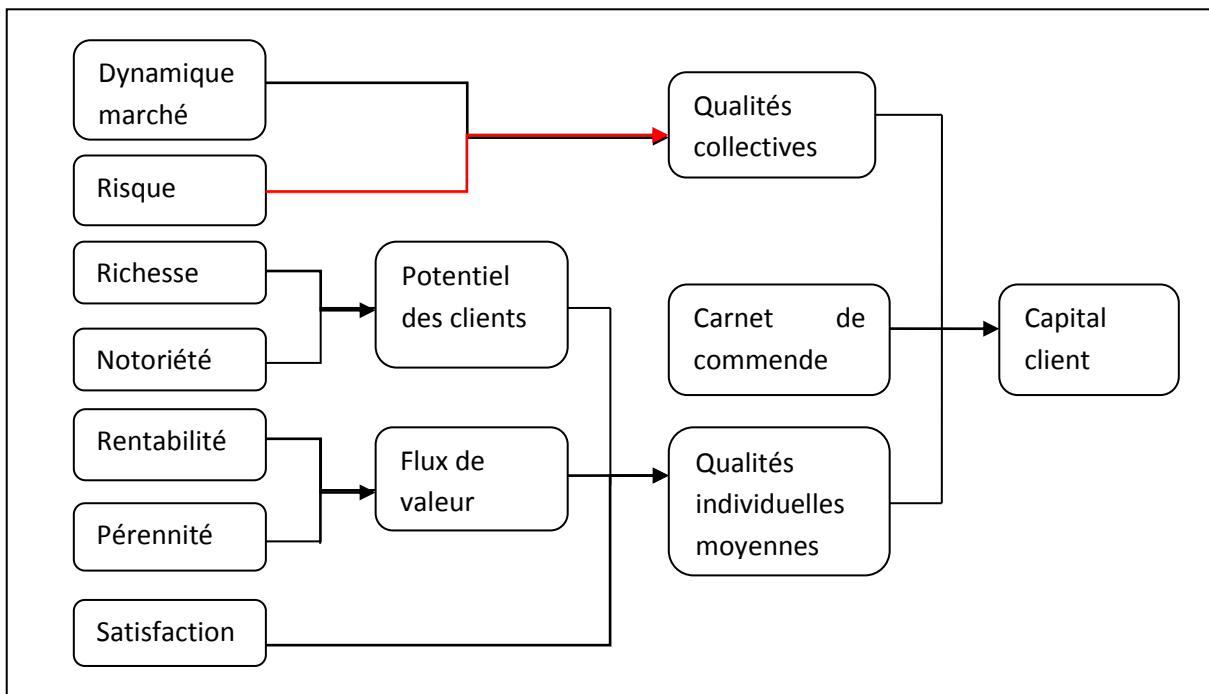


Figure 5 : Décomposition en critères du capital client d'une entreprise B to B

Source : Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises. P 49.

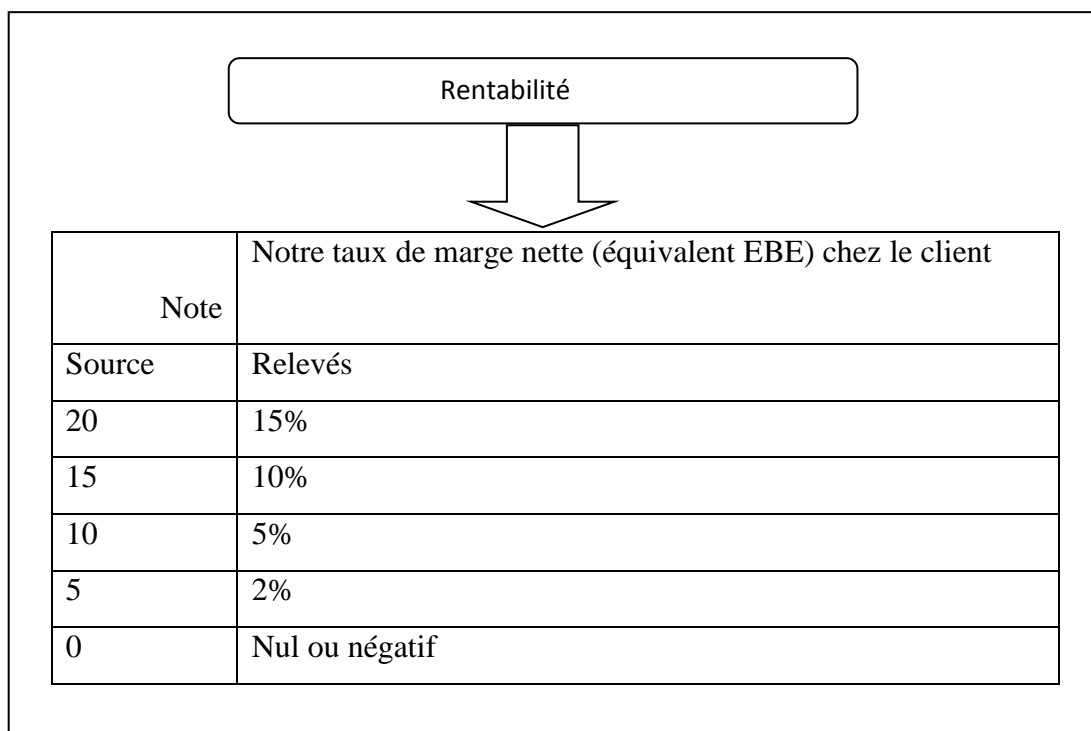


Figure 6 : Indicateur étalonné « Rentabilité de la relation d'affaire »

Source : Thésaurus-Bercy V1 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises. P 50.

Ces arborescences peuvent être utilisées pour un actif entier. Cela signifie que l'évaluateur peut évaluer un actif dans sa globalité, en collectant toutes les données requises pour la notation des indicateurs.

La collecte de données se fait par :

- Des sondages et enquêtes internes et externes ;
- Des interviews ;
- La collecte de données mesurées par l'entreprise ou par son environnement socio-économique.

2. Méthodes de valorisation financière des actifs immatériels

Les méthodes financières d'évaluation des actifs immatériels se répartissent en quatre catégories, présentées ci-après :

2.1.Approche par les coûts

L'approche par les coûts fait référence à deux méthodes :

a. La méthode des coûts historiques

C'est une approche comptable qui valorise un actif au titre de son coût d'acquisition ou de production¹⁶.

b. L'approche par les coûts de remplacement

Permet de déterminer la valeur d'un actif incorporel, en déterminant le coût qu'il faudrait payer pour remplacer un actif par un autre actif ayant des caractéristiques et une utilité similaire ou identique par acquisition externe ou par développement en interne¹⁷.

Le coût de remplacement de l'actif peut être estimé soit en :

-Appliquant le prix de remplacement observé sur le marché,

-Considérant les coûts nécessaires pour recréer un actif incorporel ayant les mêmes caractéristiques.

Cette approche est couramment utilisée pour évaluer le capital humain en déterminant ce qu'il coûterait de recruter un personnel aux compétences similaires au personnel en place.

2.2.Approche par les comparables

Cette approche permet d'apprécier la valeur d'un actif par référence à des transactions récentes portant sur des actifs identiques ou similaires.

Elles reposent sur l'idée que des biens semblables ont des valeurs semblables. En d'autres termes, cette méthode consiste à comparer certain critère de résultat ou d'activité d'entreprise que l'on cherche à évaluer à ceux des entreprises dont on connaît déjà la valorisation.

¹⁶ Thésaurus Volet 2 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du Capital Immatériel des entreprises p 8.

¹⁷ Thésaurus Volet 2 : Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du Capital Immatériel des entreprises p 8.

En pratique, faute de marché actif sur des actifs vraiment comparables et d'information fiable et détaillée¹⁸, cette approche est rarement mise en œuvre en raison qu'elle utilise des multiples qui ne prennent pas en compte certains aspects non comptables comme les investissements en R&D, les avantages concurrentiels, les brevets etc....

2.3.Approche par les flux de trésorerie

L'approche par les flux de trésorerie futurs est fréquemment utilisée pour évaluer des actifs incorporels, que ce soit pour des besoins d'ordre fiscal, dans le cadre de la définition de la politique de prix de transfert de licence de marques ou de technologies par exemple, ou comptable, dans le cadre d'une acquisition et de l'allocation du prix d'acquisition aux actifs(y compris les actifs incorporels), et passifs de la société acquéreuse.

Cette approche se décline en trois méthodes principales.

a. La méthode des redevances

La méthode des redevances est une méthode d'évaluation utilisée pour valoriser certains actifs incorporels. Il s'agit d'une méthode analogique reposant sur les taux de redevances rendus publics et observés sur le marché pour des actifs comparables. Cette méthode est appropriée pour l'évaluation des actifs immatériels dont l'exploitation est susceptible d'être concédée (marques, titres de journaux, brevets, savoir-faire licenciable...).

b. La méthode des différentiels de prix/volumes

Cette méthode permet d'estimer la valeur d'un actif immatériel par actualisation des écarts de prix payés ou de volumes vendus entre les produits marqués et non marqués, après déduction des frais d'entretien et de développement de l'actif. Cette méthode est pertinente pour l'évaluation de marques, particulièrement dans le secteur de l'agro-alimentaire et des biens de consommation.

¹⁸ Thésaurus Volet 2:Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du Capital Immatériel des entreprises p 9.

c. La méthode des surprofits

La méthode des surprofits est une méthode d'évaluation par actualisation des flux futurs. Elle est souvent retenue pour évaluer les actifs immatériels étroitement liés à l'activité de l'entreprise, tels que les relations clientèles, certaines technologies développées et certaines marques, pour lesquelles il est délicat d'identifier les bénéfices qui leur sont directement attribuables.

Dans la mesure où le profil de risque et la liquidité des actifs d'une société considérée isolément diffèrent, leur part dans le rendement économique total est également différente.

Le rendement des principaux actifs de la société se hiérarchise comme suit:

-**Le besoin en fonds de roulement et les actifs corporels** : sont considérés comme moins risqués que l'entreprise dans son ensemble, dans la mesure où l'entreprise peut s'en séparer à plus ou moins court-terme, les actifs corporels étant eux-mêmes considérés comme plus risqués que le besoin en fonds de roulement car moins liquides.

-**Le goodwill**, qui n'est pas transférable et dont la valeur ne peut être créée séparément du regroupement d'actifs détenus par l'entreprise, est considéré comme plus risqué que l'entreprise dans son ensemble. Il se définit comme un écart d'acquisition positif. Un écart d'acquisition naît de la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur de la société acquise. L'écart peut être positif « goodwill » ou négatif « Bad Will ».

Dans le cadre d'une acquisition et conformément à la norme comptable IFRS, le goodwill résiduel est comptabilisé comme étant une immobilisation incorporelle à durée de vie indéfinie. En effet, le goodwill est lié à la réputation, la notoriété de la société, la fidélité de la clientèle ou encore la qualité de ses produits.

L'objectif de cette méthode est d'intégrer dans la valeur de l'entreprise certains éléments incorporels qui ne figurent pas dans l'actif comptable de la société.

-**Les actifs incorporels** : sont généralement classés dans une catégorie intermédiaire entre le goodwill et les actifs corporels. Les taux de rendement attendus pour les actifs incorporels peuvent être déterminés de manière qualitative et empirique. L'analyse du WARA (Weighted Average Return on Assets ou Taux Moyen Pondéré du rendement des Actifs) permet de s'assurer de la cohérence de ces taux. Ce taux doit effectivement être en ligne avec

le WACC (Weighted Average Cost of Capital ou Coût Moyen Pondéré du Capital), qui représente le taux de rendement moyen pondéré attribuable à l'entreprise dans son ensemble, estimé sur la base de paramètres de marché observables.

2.4. Approche par les options réelles

Pour rappel, une option est un droit sans obligation d'acheter (ou de vendre) un actif donné à une date donnée, à un prix connu à l'avance.

L'approche par les options réelles consiste à identifier les opportunités liées à un projet et de tirer profit d'une éventuelle hausse du marché, en limitant les risques baissiers. C'est un outil financier d'aide à la décision en matière d'investissement, directement inspiré des techniques d'options financières.

L'option réelle permet de prendre une décision stratégique d'investissement relative à un actif sous-jacent non financier. Ce sous-jacent peut être un projet ou un bien d'équipement, usine de production, projet R&D, activité en phase de démarrage ou de croissance, ou bien encore propriété intellectuelle.

Conclusion du chapitre

Pour conclure, on peut dire que ce chapitre nous a permis de dire que l'ensemble de ces définitions et classifications permet de mieux cerner le concept de l'immatériel, qui est un concept difficile à appréhender tant que ses caractéristiques sont floues et encore peu normalisées dans la communauté scientifique.

L'objectif sous-jacent à la recherche d'une meilleure définition de l'immatériel est de permettre une meilleure gestion de ce type d'éléments. En effet, les immatériels recouvrent des réalités très diverses reconnues comme source de différenciation et de performance pour les entreprises. Pour ces raisons, les entreprises cherchent de plus en plus à mettre en place des outils spécifiques permettant de mesurer, gérer et contrôler leurs ressources immatérielles.

Les ressources et compétences seront des actifs stratégiques si elles génèrent la position concurrentielle de l'entreprise et ces actifs sont difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables.

Introduction du chapitre

Face aux changements qui ont marqué l'économie mondiale, l'Algérie s'est engagée dans un vaste programme de réformes visant à assurer le passage de son économie planifiée vers une économie de marché et particulièrement dans le domaine de l'agroalimentaire et les produits de consommation de masse. La faiblesse de la production nationale avait pour conséquence une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Afin de redynamiser ce secteur plusieurs entreprises privées ont investi des capitaux importants, c'est le cas de la «SARL Ramdy».

Dans les deux chapitres précédents, nous avons traité des aspects théoriques de contrôle de gestion et des actifs stratégique. Dans ce présent chapitre nous allons essayer d'illustrer ces aspects par un appui pratique afin d'avoir une vue complète de ce qu'est l'actifs stratégique et comment ce dernier contribue à valoriser l'entreprise et améliorer sa performance.

Il s'agit de présenter dans une première partie l'organisme d'accueil de la **Sarl Ramdy** où nous avons essayé de collecter des informations sur l'actif stratégique marque et l'actif stratégique client. Nous allons présenter les données de notre enquête en suite on va analyser et interpréter les résultats.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil de la SARL Ramdy

La SARL Ramdy est une entreprise agroalimentaire, dont l'activité comprend toutes les tâches de transformation de produits issus de l'agriculture en biens alimentaires. Les matières premières utilisées sont des produits d'origine animale ou végétale qui subissent des transformations plus ou moins complexes avant d'être mises sur le marché.

Dans ce qui suit nous allons voir en détail la constitution de SARL Ramdy.

1. Historique de la société SARL Ramdy

Cette SARL est une usine implantée :

- Dans une zone industrielle de « TAHARACHT », un véritable carrefour économique de la wilaya de Bejaia, de quelques 50 unités de production agroalimentaire est en cours d'expansion.
- A 2 Km d'une grande agglomération.
- A 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.
- A 170 Km à l'est de la capitale Alger.

L'entreprise a été fondée en 1983 par le groupe BATOUCHE, qui a créé une petite unité de fabrication de yaourt dans la région de «IghzerAmokrane » avec des moyens très limités. Depuis, plusieurs étapes importantes marquent son existence :

- En 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités (yaourts, pâtes fraîches et desserts).
- Deux ans plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activités « TAHARACHTAKBOU » triplant, ainsi sa capacité de production en fromage fondus.
- En juin 2004, la SARL DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir « SARLRamdy» (Ramadhan, Yamina) les grands parents du PDG, aujourd'hui les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination «Ramdy».
- En octobre 2009, la SARL Ramdy a repris la production de yaourts et crèmes dessert.

2. Statut juridique de la SARL Ramdy

Le tableau ci-dessous présente la situation de SARL Ramdy

Tableau 2 : Identification de la SARL Ramdy

| | |
|----------------------------------|---|
| Raison sociale | SARL Ramdy |
| Statut juridique | Privé |
| Siège social | Zone d'activité Taharacht - Akbou - Bejaia |
| Type D'activité | Fabrication de yaourts lait |
| Unités | <p>Akbou: Zone d'activité industrielle Taharacht-Akbou BP 68 E 06200 – Bejaia.</p> <p>Téléphone : +213 (0) 34 19 62 58/ 60/ 78/ 61/ 33. Fax : +213 (0) 34 19 62 59</p> <p>Email : laiterie.ramdy@hotmail.com</p> <p>Site web : http://www.ramdy-dz.com</p> |
| Capital social | 208.885.248 da |
| N° Registre de commerce | 97 B 0182026 |
| N° Identification fiscale | 0996 0625 03056 31 |

Source : Document de la «SARL Ramdy». Finance et comptabilité année 2018.

3. Structure de la SARL Ramdy

Le schéma ci-dessous Présentation l'organigramme du SARL Ramdy

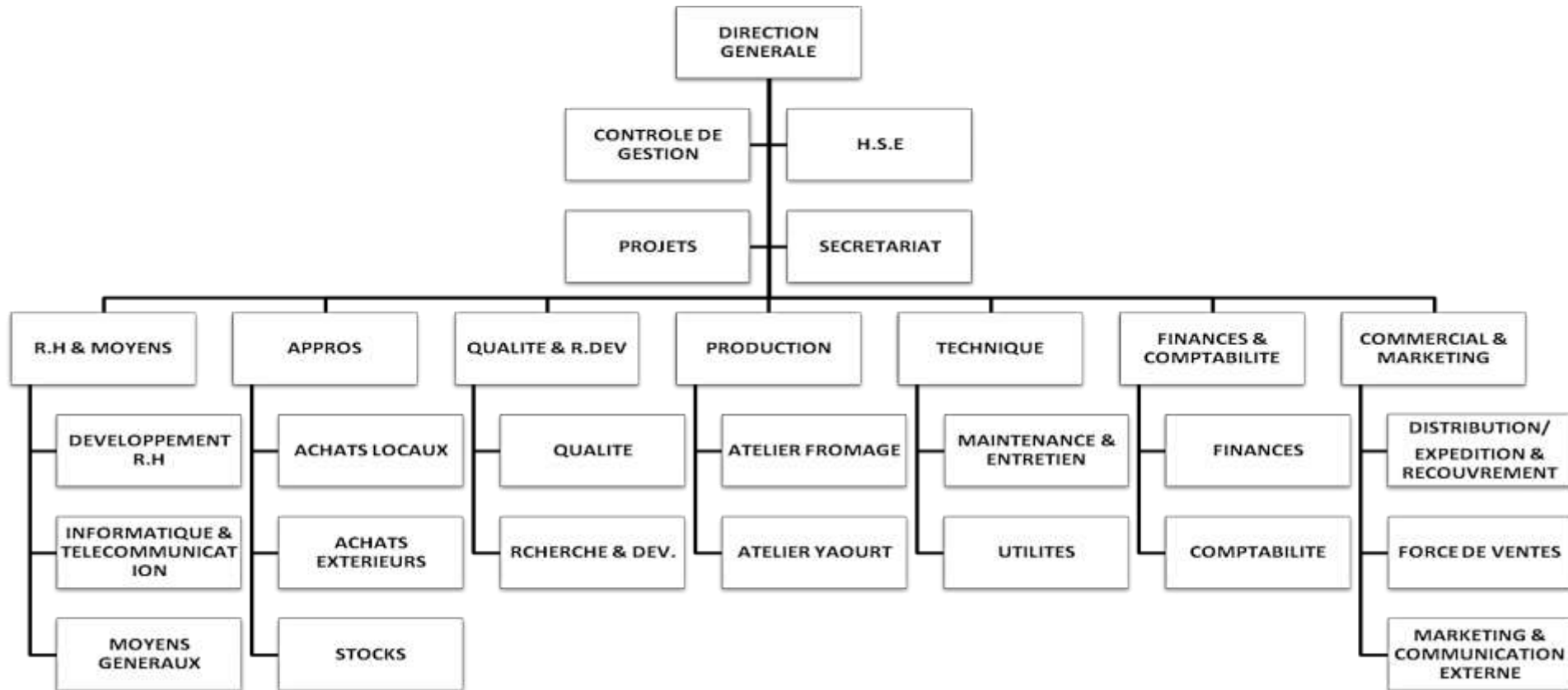


Figure 7 : Organigramme du SARL Ramdy

Source : Document interne de l'entrepris

- **Direction générale**

La direction générale est le premier département qui figure dans l'organigramme de l'entreprise, elle est chargée de gérer le patrimoine de la société et d'assurer la bonne gestion des ressources de l'entreprise.

- **Service des ressources humaines**

Le département de gestion des ressources humaines a pour mission :

- Le traitement des salaires sur la base des informations réunies G.R.H ;
- La gestion du pointage et des mouvements du personnel ;
- Le traitement des informations sur la base des données (pointage, absence, heures supplémentaires et l'état des effectifs par catégories socioprofessionnelles) et du suivi des dossiers administratifs.
- Le suivi des recrutements, de la formation et la gestion administrative du personnel.

- **Service approvisionnement**

Il a pour rôle :

- Planifier, organiser, diriger, et contrôler les achats.
- Rechercher constamment la maîtrise de l'activité approvisionnement.
- Participer aux négociations avec les fournisseurs.
- Coordonner et contrôler les opérations d'acquisition.
- Veiller au respect des procédures en vigueur.

- **Service qualité recherche et développement**

Il a pour objectif :

- Effectuer des analyses physicochimiques et bactériologiques sur les produits avant la mise en vente des produits finis.
- Veiller sur le contrôle et l'amélioration de la qualité des produits finis destinés à être vendus

- **Service de la production**

- Manager des équipes de production.
- Assurer une qualité et en quantité les commandes commerciales.
- Faire le programme de production.
- Communiquer avec tous les départements de l'entreprise.

- **Service technique**

- Entretien mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et de conditionnement des produits.
- Gestion des stocks et pièces de rechanges.

- **Service comptabilité et finance (SCF)**

Ce service représente l'un des quatre pôles de la gestion de l'entreprise qui appuient traditionnaires de direction générale dans ses missions de gestion.

Le SCF enregistre, classe et regroupe les informations relatives aux mouvements de valeur ayant pour origine les activités de l'entreprise.

- **Service commercial et marketing**

Ce service est chargé de satisfaire les besoins des clients, il a une relation directe avec le monde extérieur et plus particulièrement avec la clientèle, il a pour tâches :

- Prise en charge efficace de la clientèle du premier contact jusqu'à satisfaction.
- Application et évaluation de la stratégie commerciale.
- Recouvrement des créances.
- Organisé, superviser et communiqué tous les aspects liés aux activités de la direction.
- Assistance et conseil de la clientèle.
- Élaboration des supports et campagnes publicitaires.
- Étude du marché.

4. Activités, missions et objectifs de la SARL Ramdy

L'entreprise Ramdy est un symbole de développement, son rôle est la création d'emplois, la diminution du taux de chômage qui est très élevé dans la région et l'amélioration du pouvoir d'achat.

4.1. Activité de l'entreprise

La stratégie de la SARL Ramdy s'inscrit dans la mission d'apporter la santé au plus grand nombre de consommateur. Cette mission est mise en œuvre à travers les trois pôles d'activités suivants :

- Pôle de produit laitiers frais (production et distribution de yaourts, de crèmes dessert et autres spécialités laitières) qui représente 70% du chiffre d'affaire.
- Pôle des fromages fondus (production et distribution des fromages fondus en portion et barre) qui représente 27% du chiffre d'affaire.
- Pôle de boisson en sachet comme une activité secondaire qui représente 3% du chiffre d'affaires.

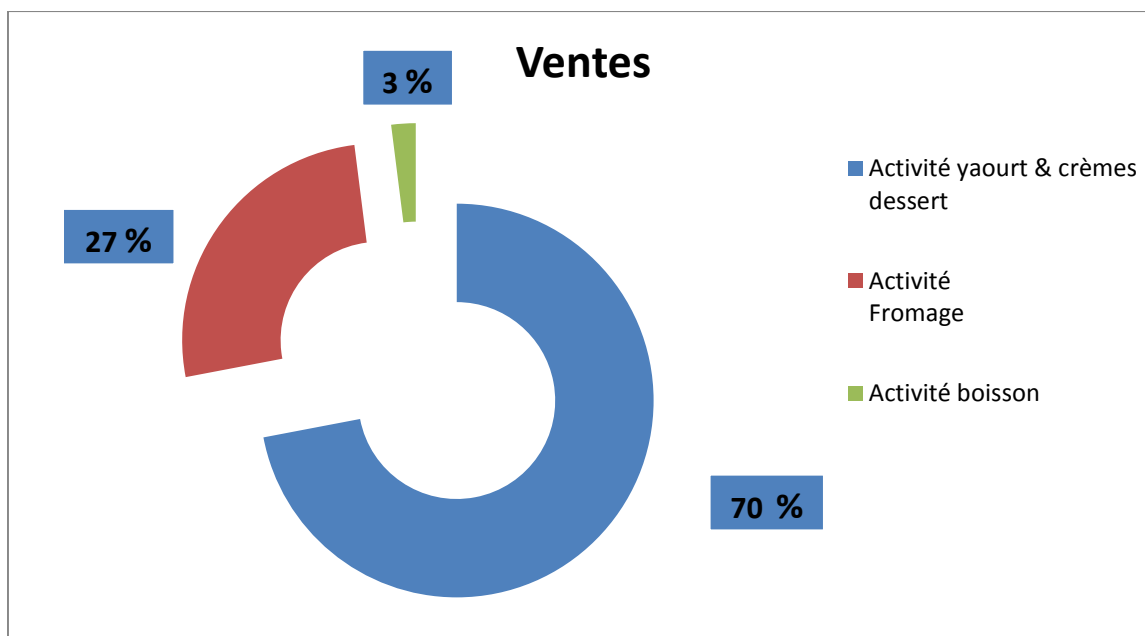


Figure 8 : Part du CA par consolidé par pôle d'activité

Source : document interne de l'entreprise SARL Ramdy, finance et comptabilité année 2018.

4.2. Mission de l'entreprise

La mission de l'entreprise est d'améliorer les ventes dans le temps par rapport à la concurrence et de satisfaire les besoins des consommateurs, sa stratégie vis au développement et l'expansion des marchés afin d'avoir une part de marché importante.

Le rôle de Ramdy ne s'arrête pas à la satisfaction des différents besoins des consommateurs, car l'entreprise doit innover c'est-à-dire proposer de nouveaux produits, participer aux progrès économique et à la concurrence. Pour cela l'entreprise Ramdy fait recours à l'autofinancement, et elle ne fait pas emprunt auprès des banques ou institution financière l'entreprise a deux missions qui sont :

- **Sur le volet économique :**
 - Satisfaire les besoins des consommateurs ;
 - Assurer la croissance.
- **Sur le volet social :**
 - Améliorer les conditions de travail ;
 - Répondre aux attentes des salariés ;
 - Former les salariés à la nouvelle technologique.

4.3. Objectifs de la SARL Ramdy

Pour remplir ses missions, l'entreprise a intérêt de fixer des objectifs à atteindre. Ces objectifs visés par Ramdy peuvent être présentés comme suit :

- Offrir le meilleur rapport de qualité à la clientèle ;
- Convaincre les clients de faire appel aux services de l'entreprise ;
- Donner une meilleure image à l'entreprise ;
- Augmenter la rentabilité de l'entreprise ;
- Diversifier ces produits ;
- Mise en place de ses produits sur le territoire notionnel ;
- La création d'emplois.

5. Différentes politiques de la SARL Ramdy

Ramdy utilise des différentes politiques :

5.1. La politique de produit

Dans ce cas Ramdy se base sur la qualité de son produit et sa haute gamme qui assure la qualité de produit en veillant à la protection optimale du consommateur, la SARL Ramdyest équipée d'un labo ration d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physicochimiques, microbiologique exigées un bloc administratif ainsi, trois grands magasins de stockage de matières premières, emballages et de deux chambres froides.

La politique de produit chez Ramdybasée sur la qualité et l'approfondissement de ses produits :

- La stratégie des produits.
- Les produits nouveaux : stratégie d'innovation (fromage d'huile d'olive).
- Les produits d'appel (prix bas des produits).
- Développer les emballages divisionnaires.

5.2. La Politique de communication

Compte tenu de la notoriété déjà acquise sur le marché par l'image de l'entreprise, Ramdy s'est contentée en premier lieu d'une communication horsmédia et ce à travers :

- Le packaging
- Affichage dans les points de vente.

L'entreprise Ramdy a opté en premier lieu pour une stratégie de push (pousser), en utilisant comme support les foires nationales, au niveau local. Ensuite, elle a convertie sa stratégie pour toucher les supports comme :

- L'affichage :panneaux publicitaires, affichage sur les vitrines des points de vente et l'habillement des véhicules par des messages publicitaires ;
- L'internet : site internet www.RAMDYdz.com ;e-mail laiterie.RAMDY@.com ;
- Téléphone : +213 (0) 34 19 62 58/ 60/ 78/ 61/ 33. Fax : +213 (0) 34 19 62 59 ;

- La presse écrite : Les journaux ;
- Foires et exposition.

5.3. La politique de distribution

En matière de canal, on peut dire que la Sarl Ramdy utilise un canal de plusieurs niveaux. Puisqu'il n'existe qu'un seul dépôt intermédiaire entre l'entreprise et ses clients.

Également elle utilise comme moyen de livraison trois (03) camions appartenant à l'entreprise, qui sont chargées de livrer l'ensemble des marque Ramdy et puisse couvrir largement ses ventes sur un ample territoire local, elle a recourt à ses moyens que par une demande du client du moment qu'elle utilise un canal court dans ses livraisons, autrement se sont les clients qui assure le transport de la marchandise achetée.

Section 2 : Démarche méthodologique et l'interprétation des résultats

Dans cette section on va présenter les méthodes de recherche et on va interpréter les résultats obtenus.

1. Démarches méthodologiques de l'enquête

Après avoir effectué une étude documentaire qui nous a permis de collecter des informations théoriques concernant notre problème de recherche, nous avons jugé que ces informations ne sont pas suffisantes pour répondre à notre besoin donc, nous avons opté sur deux études.

La première représente un guide d'entretien auprès des responsables de la Sarl Ramdy pour l'objectif d'étudier l'actif stratégique client et celui de la marque et la deuxième c'est une étude quantitative sur un échantillon de 30 clients pour des résultats quantifiés et mesurables.

1.1.Présentation de l'enquête

L'enquête par sondage est un outil de base d'une étude quantitative qui permet de mesurer les comportements et les opinions. Elle est effectuée sur un échantillon représentatif de la population à étudier, les résultats chiffrés issus de ce sondage donnent, après analyse, la mesure du phénomène étudié¹. L'efficacité d'une enquête par Sondage est fonction de:

- La représentativité de l'échantillon ;
- Une bonne analyse des résultats.

1.2.Présentation de l'échantillon

L'échantillonnage est une méthode qui permet de choisir un groupe de personnes qui doit être représentatif de la population qui fait l'objet de l'enquête.

Le travail de l'échantillonnage se fait comme suit :

¹ CLAUDE.D, « mémoire marketing », édition DUNOD, Paris, 2008, p.80.

Il convient au préalable de désigner la population auprès de laquelle enquêter. Dans notre cas la cible est les clients et la marque de la Sarl Ramdy.

En ce qui concerne la méthode d'échantillonnage, l'absence d'une liste exhaustive de la population mère nous a orientés vers une méthode non probabiliste (empirique) de convenance qui consiste à choisir les individus les plus accessibles et les plus disponibles.

Par rapport au temps et aux moyens, on a distribué 30 questionnaires aux clients (grossistes, détaillants, distributeurs) qui font partie de la base de sondage et qui ont accepté de répondre.

1.3.Présentation du questionnaire

Après avoir défini la nature de l'enquête et la taille de l'échantillon, nous nous sommes concentrés sur la rédaction du questionnaire qui a été effectué en fonction des résultats recherchés (voir annexe1) :

Le questionnaire se définit comme « *Une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directe et de faire prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées²*».

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons utilisé un questionnaire composé de plusieurs questions qui va nous permettre de bien connaître les deux actifs marque et client.

Notre questionnaire contient :

- Des questions dichotomiques (à choix limité) et des questions à choix multiples.
- Des questions ouvertes qui permettent aux clients une certaine liberté pour exprimer leur avis.

² CHABANI (S) et OUACHRINE (H) : guide de méthodologie de la recherche en science sociale, Alger, 1^{ère} édition, 2013, p.77.

➤ L'objectif de chaque question

Question n° 01: Connaissez-vous l'entreprise Ramdy ?

- Le but de cette question est de savoir si la marque est connue ou non ?

Question n° 02 : La marque Ramdy peut-t-elle être confondue avec une autre marque ?

- Le but de cette question est de savoir si les clients sont fidèles à la marque ou non ?

Question n° 03 : Pourquoi préférez-vous cette marque ?

- L'objectif de notre question est de connaître les critères qui poussent les clients à aller à la marque Ramdy.

Question n° 04 : Que pouvez-vous dire sur la qualité des produits RAMDY ?

- Le but est de savoir la qualité des produits Ramdy ?

Question n° 05 : Comment jugez-vous la marque Ramdy?

- Le but de cette question est de savoir si l'entreprise a une bonne ou une mauvaise réputation et aussi de répondre à la notion de la notoriété.

Question n° 06 : La marque Ramdy apporte-t-elle un supplément d'image à vous ?

- L'objectif est de savoir si la marque influence sur l'ego de ces clients ou non.

Question n° 07 : Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la consommation du produits Ramdy ?

- L'objectif est de savoir si les clients sont satisfaits ou non par la consommation du produit Ramdy ?

Question n° 08 : Avez-vous déjà déposé des réclamations concernant le produits ou service auprès de Ramdy ?

- Le but de cette question est de savoir le niveau de satisfaction de la Sarl Ramdy pour ces clients.

Question n° 9: Ramdy utilise-t-elle les outils de fidélisation ?

- Cette question permet de savoir si Ramdy fidélise ces clients ou non.

Question n° 10 : Les commerciaux de Ramdy vous contact-il pour s'assurer de votre satisfaction ?

- Cette question permet de s'assurer de la satisfaction des clients de Ramdy.

Question n° 11: Quelles sont vos remarques positives et négatives sur la Sarl Ramdy ?

- Le but de cette question permet d'analyser la réputation de la Sarl Ramdy.

1.4. Conduite de l'enquête

On a administré le questionnaire au niveau des clients de la Sarl RAMDY, durant la première semaine du mois de mars 2020.

L'administration du questionnaire est effectuée selon une méthode de face à face puisqu'elle est rapide et elle permet d'avoir une réponse à toutes les questions.

La durée de réalisation de notre enquête est de deux semaines, une semaine pour la rédaction et la collecte de réponses et une autre semaine pour traitement et analyse des résultats.

1.5. Dépouillement, traitement et analyse des résultats

Cette dernière étape permet l'analyse et le traitement des résultats du sondage et de notre recherche :

- Établir une analyse pour chaque question ;
- Établir une synthèse générale de l'enquête et de l'entretien ;
- Analyser les résultats par la méthode extra- financière.

1.6. L'entretien

L'entretien est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face. Il existe 3 types d'entretien :

- **L'entretien non directif**

Ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre dans cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte pas des questions et du cadre préparé).

- **L'entretien semi-directif**

Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précise, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu et cherche à éviter que l'interviewer ne se sente enfermé dans des questions. Au contraire, il se laisse diriger tout en dirigeant.

- **Le guide d'entretien**

Nous avons choisi de mener une enquête par guide d'entretien dans le but d'avoir des informations qualitatives sur ce qui entoure le projet de mise en place de l'impact de l'image de marque sur le comportement du client au niveau de l'entreprise Ramdy.

2. Analyse des résultats

Dans cette partie on va interpréter les réponses recueillies du l'enquête par questionnaire et celles de l'entretien. Ensuite on va établir une synthèse générale.

2.1. Analyse de l'enquête

Dans cette partie on va essayer de donner une interprétation à chaque question posée durant notre enquête.

Question n° 01:Connaissez-vous l'entreprise Ramdy ?

Tableau 3: La connaissance de l'entreprise Ramdy

| Connaissance de l'entreprise | Nbr. Client | Fréquence |
|------------------------------|-------------|-----------|
| Oui | 30 | 100% |
| Non | 0 | 0% |
| Total OBS. | 30 | 100% |

Source : enquête de terrain auprès consommateur final, commun Akbou, Mars2020

Remarque :

Ce tableau montre que les 30 clients que nous avons interrogés ont répondu par un oui, ce qui signifie que la marque est connue par la majorité de la population qui est l'objectif de notre question.

Question n° 02 : la marque Ramdy peut-t-elle être confondue avec une autre marque ?

Tableau 4: La fidélité du client à la marque

| Connaissance de l'entreprise | Nbr. Client | Fréquence |
|------------------------------|-------------|-----------|
| Oui | 0 | 0% |
| Non | 30 | 100% |
| Total OBS. | 30 | 100% |

Source : enquête de terrain auprès consommateur final, commun Akbou, Mars2020

Remarque :

Ce tableau montre que les 30 clients que nous avons interrogés ont répondu par non et personne n'a répondu par oui.

L'objectif de notre question est de savoir le degré de fidélité du client à la marque Ramdy, et on a constaté que cette dernière ne peut être confondue avec une autre marque et que ces clients sont fidèles.

Question n° 03 : Pourquoi préférez-vous cette marque ?

Tableau 5: le choix du produit

| motivation du choix du produit | Nbr. Client | Pourcentage |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| La qualité | 15 | 50% |
| Le prix | 6 | 20% |
| La réputation | 6 | 20% |
| La disponibilité | 3 | 10% |
| Total | 30 | 100% |

Source : enquête de terrain auprès consommateur final, commun Akbou, Mars2020

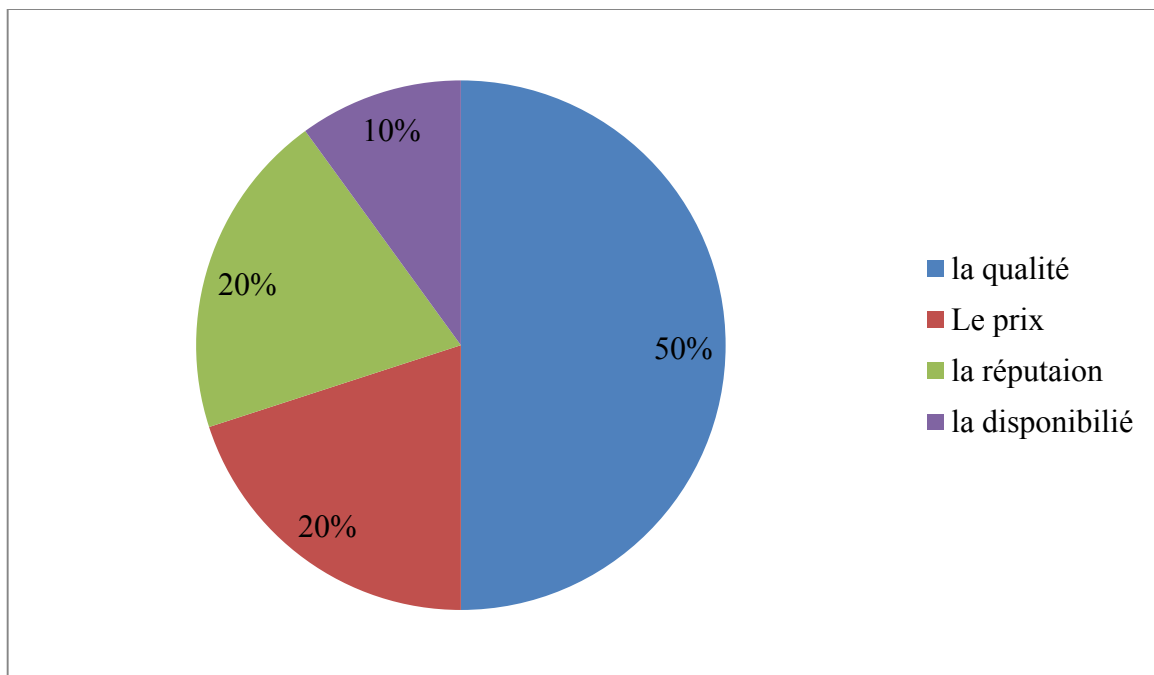


Figure 9: Motivation du choix du produit

Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Remarque :

D'après la figure n°1, nous avons constaté que la majorité des clients estiment que les produits de Ramdy sont de bonne qualité avec un taux de 50% suivi par le prix et la bonne

réputation avec un taux de 20% pour chacun puis la disponibilité avec un taux de 10% et cela représente l'image de Ramdy aux yeux des clients.

L'objectif de notre question est de connaître les critères qui poussent les clients à aller à la marque Ramdy. On a constaté que c'est la bonne qualité et la bonne réputation de la marque avec le prix qui est raisonnable.

Question n° 04 : Que pouvez- vous dire sur la qualité des produits Ramdy ?

D'après nos résultats, on a constaté que les produits de Ramdy sont des produits de qualité.

Question n° 05 : que pouvez- vous dire sur la qualité des produits Ramdy?

D'après nos résultats on a constaté que la marque Ramdy est connue par la population avec une très bonne réputation à savoir la qualité de ses produits et leurs prix qui sont raisonnables.

Question n° 06 : La marque Ramdy apporte-t-elle un supplément d'image à vous ?

Tableau 6: La marque est un supplément d'image

| La marque apporte un supplément d'image | Nbr. Client. | Fréquence |
|---|--------------|-----------|
| Oui | 27 | 90% |
| Non | 3 | 10% |
| Total OBS. | 30 | 100% |

Source : enquête de terrain auprès consommateur final, commun Akbou, Mars2020

Remarque :

D'après ce tableau, 90% des clients aiment montrer qu'ils possèdent un produit ayant cette marque et 10% des clients ne montrent pas qu'ils achètent cette marque

L'objectif de notre question est de savoir si la marque Ramdy influence sur l'ego de ses clients et nous avons constaté que la marque Ramdy influence sur la majorité des clients avec un pourcentage de 90%.

Question n°07 : Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la consommation du produit Ramdy ?

Tableau 7: Le degré de satisfaction des clients par rapports à la consommation du produit

| Degré de satisfaction | Nb. Client | Pourcentage |
|-----------------------|------------|-------------|
| Très satisfait | 12 | 40% |
| Satisfait | 17 | 56,67% |
| Non satisfait | 1 | 3,33% |
| Total OBS. | 30 | 100% |

Source : enquête de terrain auprès consommateur final, commun Akbou, Mars 2020

Remarque :

D'après ce tableau, 12 clients sont très satisfaits par la consommation du produit Ramdy avec un pourcentage de 40% et 17 clients sont satisfaits avec un pourcentage de 56,67% et un seul client qui n'est pas satisfait et cela renvoi à la variation des goûts de consommateur.

On constat que la majorité des consommateurs du produit Ramdy sont satisfaits et cela est dû à la qualité du produit Ramdy.

Question n° 08 : Avez-vous déjà déposé des réclamations concernant le produits ou service auprès de Ramdy ?

Tableau 8 : Réclamations auprès de Ramdy

| Réclamations | Nbr. Client. | Fréquence |
|--------------|--------------|-----------|
| Oui | 0 | 0% |
| Non | 30 | 100% |
| Total OBS. | 30 | 100% |

Source : enquête de terrain auprès consommateur final, commun Akbou, Mars2020

Remarque :

Le tableau nous montre que y'a pas de réclamations auprès de l'entreprise Ramdy. Le but de cette question et de savoir le niveau de satisfaction de la Sarl Ramdy pour ces clients.

On constate que les clients de Ramdy sont satisfaits par ses produits et ses services.

Question n° 9 : Ramdy utilise-t-elle les outils de fidélisation ?**Tableau 9:** Ramdy utilise des outils de fidélisation

| La fidélisation | Nbr. Client | Fréquence |
|-----------------|-------------|-----------|
| Oui | 28 | 93,33% |
| Non | 2 | 6,67% |
| Total OBS. | 30 | 100% |

Source : enquête de terrain auprès consommateur final, commun Akbou, Mars 2020

Remarque :

D'après ce tableau, on constate que 93.33% des clients disent que Ramdy utilise les outils de fidélisation et le reste avec un taux de 6,67% disent que la Ramdy utilise les outils de fidélisation.

Question n° 10 : Les commerciaux de Ramdy vous contact-il pour s'assurer de votre satisfaction ?

Tableau 10: Ramdy assure la satisfaction de ces clients

| la satisfaction | Nbr. Client | Fréquence |
|-----------------|-------------|-----------|
| Oui | 30 | 100% |
| Non | 0 | 0% |
| Total OBS. | 30 | 100% |

Source : enquête de terrain auprès consommateur final, commun Akbou, Mars 2020

Remarque :

Le tableau montre que majorité des clients ont répondu par oui ce qui signifie que Ramdy assure la satisfaction de ces clients à 100%.

Question n°11 : Quelles sont vos remarques positives et négatives sur la Sarl Ramdy ?

D'après nos résultats on a constaté que tous les clients ont des remarques positives sur les produits et la marque Ramdy et ils insistent sur la bonne qualité et le prix et aussi une bonne réputation par contre le point négatif réside sur le manque de disponibilité des produits Ramdy.

2.2. Analyse du guide d'entretien avec le personnel

Nous avons choisi de mener un entretien dans le but d'avoir des informations sur l'entreprise Ramdy et ces actifs stratégiques précisément l'actif client et celui de la marque.

A partir de notre entretien, nous avons confirmé que la Sarl Ramdy accorde une importance à son image à travers l'utilisation de différentes actions qui se basent sur la communication tels que : les journées portes ouvertes pour les clients ce qui impose la transparence, le sponsoring des groupes sportifs et les bénévoles, et ce dans le but d'augmenter son degré de notoriété.

L'activité de Ramdy se base sur la bonne qualité de ses produits pour satisfaire ses clients et pour garder son image de marque. Elle prend en charge les réclamations de ses clients et utilise des outils de fidélisation tels que le service après-vente, le merchandising, les sites internet, la carte de fidélité, les newsletters, le parrainage et les promotions ; afin de les garder pour toujours et attirer d'autres clients.

On a constaté que l'actif client et l'actif image sont des actifs stratégiques pour la Sarl Ramdy. Des actifs sur lesquels elle a veillé depuis 2004.

Section 3 : Analyse des résultats par la méthode extra-financière

Nous avons pris dans cette section deux actifs immatériels : l'actif client (B to C) et l'actif marque afin d'illustrer la manière de les intégrer dans une comptabilité existante par la méthode extra-financière du Thésaurus Bercy V1 à savoir l'attribution d'une note comprise entre 0 et 20 à des paramètres représentatifs de chacun des actifs identifiés.

Chaque classe d'actifs immatériels est décrite en fonction de paramètres qualitatifs spécifiques à l'entité qui font l'objet :

- D'une appréciation et d'une cotation en unités qualitatives ;
- D'une analyse des objectifs à poursuivre et des actions à mener pour atteindre ces objectifs.

Pour réaliser le chaînage des paramètres sur plusieurs niveaux, Thésaurus V1 utilise des coefficients (en gris), des indicateurs (en jaune) et des indices (composés d'indicateurs en vert)

1. Actif client

Pour l'actif client B to C, nous avons retenu les paramètres suivants dans une relation B to C (Business to Customer ou Entreprise en prise directe avec ses clients) :

Tableau 11: Réalités au 31/12/2017 et plan d'actions 2018

| Clients B to C | Réalités 31/12/2017 | | | | | Plan d'action 2018 | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------------|----------|-----|-----|-----|--------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------|------------|----------|-----|-----|-----|-----|
| | Module Appréciations | Cotation | | | | | Module Objectifs poursuivis | Module actions prévues | Coûts KDA | Val. ACt . | Cotation | | | | |
| | | K | N 1 | N 2 | N 3 | N 4 | | | | | K | N 1 | N 2 | N 3 | N 4 |
| Favorables | Comportement neutre | | | 10 | | | Améliorer ce niveau | Améliorer la demande | | | | | 15 | | |
| Responsables | manque de communication | | | 10 | | | Améliorer la communication | Mieux planifier et communiquer | | | | | 15 | | |
| Exigeants | écoute active | | | 10 | | | Maintenir ce niveau | Rester à l'écoute | | | | | 10 | | |
| Exigeants et Bienveillants | | | | | 10 | | | | | | | | | 13 | |
| Cat. Soc. Prof. | Segmentation à affiner | | | 10 | | | Amélioration de la qualité | Organiser un meilleur ciblage | | | | | 12 | | |
| Stabilité de revenus | à assurer | | | 15 | | | Améliorer les retours et les revenus | Ciblage et écosystème | | | | | 16 | | |
| Potentiel de client | | | | | 12 | | | | | | | | | 14 | |
| CA récurrent | Service à augmenté | | | | 10 | | Améliorer le service et passer a 1 an | Communication et services fournis | | | | | | 15 | |
| Taille et dyn. De marché | Mal positionnée | | | | 10 | | Améliorer ce niveau | devenir national | | | | | | 15 | |
| Satisfaits | Qualité appréciée | | | | 10 | | 90% | Amélioration de la qualité | | | | | | 15 | |
| Fideles | Pas suffisant | | | | 10 | | 60% Fidélisation | Communication et service améliore | | | | | | 15 | |
| Actif Client B to C | | | | | | 10 | | | | | | | | | 14 |
| | Totaux | | | 55 | 62 | 10 | | Totaux | | | | | 68 | 87 | 14 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 12: Réalité au 2018

| Clients B to C | Réalité en 31/12/ 2018 | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------|-----------|----------|----|----|----|----|
| | Module Objectifs réalisés | Module Actions réalisées | Coûts KDA | Val. ACT. | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Favorables | Niveau amélioré | objectif réalisé | | | | | 15 | | |
| Responsables | Objectif atteint | Bonne communication faits | | | | | 15 | | |
| Exigeants | Niveau maintenu | Rester à l'écoute | | | | | 10 | | |
| Exigeants et Bienveillants | | | | | | | | 13 | |
| Cat. Soc. Prof. | Résultat obtenus | 2 cibles redéfinis | | | | | 12 | | |
| Stabilité de revenus | Tous ont réagi positivement | Promotion : de l'image | | | | | 16 | | |
| Potentiel de client | | | | | | | | 14 | |
| CA récurrent | Augmentation du CA | Un nouveau produit | | | | | | 15 | |
| Taille et dyn. de marché | Objectif atteint | Elle est devenue national | | | | | | 15 | |
| Satisfaits | Bon retour | Suivi qualité hebdomadaire | | | | | | 15 | |
| Fideles | Bon retour | Qualité du service perçu | | | | | | 15 | |
| Actif Client B to C | | | | | | | | | 14 |
| | | Totaux | | | | | 68 | 87 | 14 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 13: Plan d'action 2019

| Clients B to C | Plan d'action 2019 | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------|-----------|----------|----|----|----|----|
| | Module Objectifs poursuivis | Module Actions prévues | Coûts KDA | Val. ACT. | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Favorables | Maintenir ce niveau | Suivre la demande | | | | | 15 | | |
| Responsables | Améliorer ce niveau | Mieux planifier et communiquer | | | | | 16 | | |
| Exigeants | Maintenir ce niveau | Rester à l'écoute | | | | | 10 | | |
| Exigeants et Bienveillants | | | | | | | | 13 | |
| Cat. Soc. Prof. | Améliorer ce niveau | Organiser un meilleur ciblage | | | | | 16 | | |
| Stabilité de revenus | Améliorer ce niveau | Ciblage et Écosystème | | | | | 18 | | |
| Potentiel de client | | | | | | | | 17 | |
| CA récurrent | Améliorer ce niveau | Communication et services fournis | | | | | | 16 | |
| Taille et dyn. de marché | Maintenir ce niveau | On reste national | | | | | | 15 | |
| Satisfaits | 90% | Amélioration de la qualité | | | | | | 16 | |
| Fideles | 50% fidélisation | Communication et services amélioré | | | | | | 15 | |
| Actif Client B to C | | | | | | | | | 15 |
| | | Totaux | | | | | 75 | 92 | 15 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 24: Plan d'action 2020

| Clients B to C | Plan d'action 2020 | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|----------|----|----|----|----|
| | Module Objectifs poursuivis | Module Actions prévues | Coûts KDA | Val. ACT. | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Favorables | Maintenir ce niveau | Suivre la demande | | | | | 16 | | |
| Responsables | Améliorer ce niveau | Mieux planifier et communiquer | | | | | 16 | | |
| Exigeants | Maintenir ce niveau | Rester à l'écoute | | | | | 11 | | |
| Exigeants et Bienveillants | | | | | | | | 14 | |
| Cat. Soc. Prof. | Améliorer ce niveau | Organiser un meilleur ciblage | | | | | 17 | | |
| Stabilité de revenus | Maintenir ce niveau | Ciblage et Écosystème | | | | | 18 | | |
| Potentiel de client | | | | | | | | 17 | |
| CA récurrent | Améliorer ce niveau | Communication et services fournis | | | | | | 17 | |
| Taille et dyn. de marché | Améliorer ce niveau | Ouverture à l'international | | | | | | 16 | |
| Satisfaits | 95% | Amélioration de la qualité | | | | | | 17 | |
| Fideles | 70% | Communication et service amélioré | | | | | | 17 | |
| Actif Client B to C | | | | | | | | | 16 |
| | | Totaux | | | | | 80 | 98 | 16 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 15: Plan d'action 2021

| Clients B to C | Plan d'action 2021 | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|----------|----|----|-----|----|
| | Module Objectifs poursuivis | Module Actions prévues | Coûts KDA | Val. ACt. | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Favorables | Maintenir ce niveau | Suivre la demande | | | | | 17 | | |
| Responsables | Améliorer ce niveau | Mieux planifier et communiquer | | | | | 17 | | |
| Exigeants | Maintenir ce niveau | Rester à l'écoute | | | | | 13 | | |
| Exigeants et Bienveillants | | | | | | | | 15 | |
| Cat. Soc. Prof. | Améliorer ce niveau | Organiser un meilleur ciblage | | | | | 18 | | |
| Stabilité de revenus | Maintenir ce niveau | Ciblage et Écosystème | | | | | 18 | | |
| Potentiel de client | | | | | | | | 18 | |
| CA récurrent | Améliorer ce niveau | Communication et services fournis | | | | | | 18 | |
| Taille et dyn. de marché | Maintenir | Ouverture à l'international | | | | | | 17 | |
| Satisfaits | 98% | Amélioration de la qualité | | | | | | 18 | |
| Fideles | 80% | Communication et service amélioré | | | | | | 18 | |
| Actif Client B to C | | | | | | | | | 17 |
| | | Totaux | | | | | 83 | 104 | 17 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 16: Plan d'action 2022

| Clients B to C | Plan d'action 2022 | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|----------|----|----|-----|----|
| | Module Objectifs poursuivis | Module Actions prévues | Coûts KDA | Val. ACt. | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Favorables | Maintenir ce niveau | Suivre la demande | | | | | 17 | | |
| Responsables | Maintenir ce niveau | Mieux planifier et communiquer | | | | | 17 | | |
| Exigeants | Maintenir ce niveau | Rester à l'écoute | | | | | 13 | | |
| Exigeants et Bienveillants | Maintenir ce niveau | | | | | | | 15 | |
| Cat. Soc. Prof. | Maintenir ce niveau | Organiser un meilleur ciblage | | | | | 18 | | |
| Stabilité de revenus | Maintenir ce niveau | Ciblage et Écosystème | | | | | 18 | | |
| Potentiel de client | Maintenir ce niveau | | | | | | | 18 | |
| CA récurrent | Maintenir ce niveau | Communication et services fournis | | | | | | 18 | |
| Taille et dyn. de marché | Maintenir ce niveau | Ouverture à l'international | | | | | | 17 | |
| Satisfaits | Maintenir ce niveau | Amélioration de la qualité | | | | | | 18 | |
| Fideles | Maintenir ce niveau | Communication et service amélioré | | | | | | 18 | |
| Actif Client B to C | | | | | | | | | 17 |
| | | Totaux | | | | | 83 | 104 | 17 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Remarque:

- La tendance n'est pas assez favorable aux produits commercialisés pour l'année écoulée, une note de 10 a été attribuée.

Il est important de faire progresser peu à peu, exercice après exercice, ce niveau dans le plan d'action et assurer un bon suivi du marché et des tendances grâce à une relation client encore plus ciblée qui assurera une convergence Entreprise-Produits-Clients et tout ça par des interviews et analyses marketing de la demande seront faites régulièrement.

- Une communication améliorée vers les clients assurera une meilleure relation afin de diminuer les impayés, ce qui n'était pas toujours le cas en 2017. Un objectif d'amélioration de 5 points est donc fixé à l'horizon N+2.
- L'exigence des clients est assez forte sans être très élevée et l'entreprise sait les écouter. Nous voyons l'effet quasi immédiat d'une enquête de satisfaction qui permet d'obtenir en N l'objectif fixé 11 et ainsi de se fixer un nouvel objectif pour N+2.
- La moyenne de ces trois paramètres apparaît sous la rubrique « exigeants et bienveillants » laquelle, eu égard aux objectifs de ces trois paramètres, devrait aussi évoluer de 10 à 14 sur trois exercices.
- En ce qui concerne les catégories socioprofessionnelles des clients, nous voyons que la segmentation en N-1 est à affiner et qu'il faut mieux cibler les catégories. En redéfinissant 2 cibles, 2 point de résultat supplémentaire est obtenu sur N et il sera important d'en améliorer la qualité pour N+1 et N+2.
- La stabilité des revenus est moyenne et il y a très peu d'impayés, ce qui amène à une note de 15. Il est donc important de maintenir ce type de clientèle dans l'écosystème de l'entreprise mais il faut améliorer ce niveau dans le plan d'action et organiser un nouveau ciblage.
- La moyenne de ces deux derniers paramètres apparaît sous la rubrique « Potentiel des clients ». Elle doit être maintenue après un gain de 5 point sur N.
- Le CA récurrent sur les clients, qui nécessite peu d'efforts pour le faire progresser, n'est pas très élevé (10 en N-1) aussi l'entreprise est parfaitement consciente qu'il lui faut améliorer son niveau de service et ainsi augmenter sa cotation.
- La taille du marché n'est pas bonne, celui-ci n'est pas assez dynamique, et l'entreprise y est mal positionnée. Elle doit l'améliorer et devenir national en N et s'ouvrir à l'international en N+2.
- La satisfaction des clients est un point très important avec un pourcentage de 85%. Il y a peu de réclamations.
- L'entreprise se fixe néanmoins un objectif d'amélioration de la qualité : 90% des clients doivent être satisfaits en N, 95% en N+2 et 98% en N+3 et N+4 (note de 18).
- La fidélisation des clients est un facteur non négligeable et l'entreprise se fixe d'atteindre un objectif de 80% de clients fidèles en N+3, en communiquant mieux et différemment et en améliorant les services.

Ainsi, par conséquence, la notation de l'actif client passera, si les actions envisagées sont les bonnes et qu'elles sont effectuées efficacement, de 10 à 18 en N+3/N+4.

2. Actif image de marque :

Pour l'actif image de marque, nous avons retenu les paramètres présentés dans les tableaux suivants:

Tableau 17:Réalités au 31/12/2017 et plan d'action 2018

| Actif Marque | Situation au 31/12/2017 | | | | | Plan d'action 2018 | | | | | | | | | |
|--------------------|----------------------------|----------|----|----|----|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------|-----------|----------|----|----|----|----|
| | Module Appréciations | Cotation | | | | | Module Objectifs poursuivis | Module actions prévues | Coût KDA | Val. ACt. | Cotation | | | | |
| | | K | N1 | N2 | N3 | N4 | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Confiance | Garantie partielle | | | 12 | | | Améliorer ce niveau | Suivi la garantie. Marque | | | | | 15 | | |
| Notoriété directe | Marque connue | | 14 | | | | Notoriété spontanée | Créer un blog avec du contenu | | | | 15 | | | |
| Autres indicateurs | Inv. en Pub insuffisant | | 12 | | | | S'investir en publicité | Affichage, pub télé, sponsoring | | | | 15 | | | |
| Notoriété | | | | 13 | | | | | | | | | 15 | | |
| Réputation | bonne réputation | | | 14 | | | Maintenir ce niveau | Rester positive | | | | | 15 | | |
| Influence | manque d'influence /client | | | 13 | | | Améliorer ce niveau | Nvle. Stratégie. communication | | | | | 14 | | 15 |
| Potentiel direct | | | | | | 13 | | | | | | | | | |
| Singularité | | 1,1 | | | | | | | | | 1,1 | | | | |
| Protection | | 0,9 | | | | | | | | | 0,9 | | | | |
| Produit | | 1 | | | | | | | | | 1 | | | | |
| Risque | | 1 | | | | | | | | | 1 | | | | |
| Capital de marque | | | | | | 13 | | | | | | | | | 15 |
| Totaux | | 4 | 26 | 52 | 13 | 13 | Totaux | | | | 4 | 30 | 59 | 15 | 15 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 18: Réalité au 31/12/2018

| Actif Marque | Réalité au 31/12/2018 | | | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|---|-----------|------------|----------|----|----|----|----|
| | Module objectif réalisés | Module actions réalisées | Coûts KDA | Val. ACt . | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Confiance | Objectif dépassé | La marque garantie le produit | | | | | 16 | | |
| Notoriété directe | Objectif atteint | Apparaisse dans les enquêtes de notoriété spontanée | | | | 17 | | | |
| Autres indicateurs | Objectif atteint | Des actions de communication | | | | 15 | | | |
| Notoriété | | | | | | | 16 | | |
| Réputation | Objectif dépassé | Toujours positive | | | | | 16 | | |
| Influence | Objectif atteint | La marque influence/ego client | | | | | 15 | | |
| Potentiel direct | | | | | | | | 15 | |
| Singularité | | | | | 1,1 | | | | |
| Protection | | | | | 0,9 | | | | |
| Produit | | | | | 1 | | | | |
| Risque | | | | | 1 | | | | |
| Capital de marque | | | | | | | | | 15 |
| Totaux | | | | | 4 | 32 | 63 | 15 | 15 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 39: Plan d'action 2019

| Actif Marque | Plan d'action2019 | | | | | | | | |
|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Module objectif poursuivis | Module actions prévues | Coûts KDA | Val. ACT. | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Confiance | Améliorer ce niveau | Suivi la garantie de la marque | | | | | 17 | | |
| Notoriété directe | Maintenir ce niveau | Suivre le blog | | | | 18 | | | |
| Autres indicateurs | améliorer ce niveau | Suivre l'innovation | | | | 17 | | | |
| Notoriété | | | | | | | 17 | | |
| Réputation | maintenir ce niveau | Resté positive | | | | | 17 | | |
| Influence | maintenir ce niveau | La marque influence sur /ego client | | | | | 16 | | |
| Potentiel direct | | | | | | | | 16 | |
| Singularité | | | | | 1,1 | | | | |
| Protection | | | | | 1 | | | | |
| Produit | | | | | 0,9 | | | | |
| Risque | | | | | 1 | | | | |
| Capital de marque | | | | | | | | | 16 |
| Totaux | | | | | 4 | 37 | 67 | 16 | 16 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 20: Plan d'action 2020

| Actif Marque | Plan d'action 2020 | | | | | Cotation | | | | |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------|------------|-----|----------|----|----|----|--|
| | Module Objectifs poursuivis | Module actions prévues | Coûts KDA | Val. ACt . | K | N1 | N2 | N3 | N4 | |
| | | | | | | | | | | |
| Confiance | améliorer ce niveau | Suivi la garantie de la marque | | | | | 18 | | | |
| Notoriété directe | améliorer ce niveau | Devenir leader | | | | 18 | | | | |
| Autres indicateurs | améliorer ce niveau | Suivre l'innovation | | | | 18 | | | | |
| Notoriété | | | | | | | 18 | | | |
| Réputation | améliorer ce niveau | Excellente image de la marque | | | | | 18 | | | |
| Influence | améliorer ce niveau | référence socioculturelle | | | | | 17 | | | |
| Potentiel direct | | | | | | | | 17 | | |
| Singularité | | | | | 1,1 | | | | | |
| Protection | | | | | 1 | | | | | |
| Produit | | | | | 0,9 | | | | | |
| Risque | | | | | 1 | | | | | |
| Capital de marque | | | | | | | | | 17 | |
| Totaux | | | | | 4 | 37 | 71 | 16 | 17 | |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 41: Plan d'action 2021

| Actif Marque | Plan d'action 2021 | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|----------|----|----|----|----|
| | Module Objectifs poursuivis | Module actions prévues | Coûts KDA | Val. ACT. | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Confiance | améliorer ce niveau | Suivi la garantie de la marque | | | | | 18 | | |
| Notoriété directe | Maintenir ce niveau | Suivre le blog | | | | 20 | | | |
| Autres indicateurs | Maintenir ce niveau | Suivre l'innovation | | | | 18 | | | |
| Notoriété | | | | | | | 19 | | |
| Réputation | Maintenir ce niveau | référence socioculturelle | | | | | 18 | | |
| Influence | Maintenir ce niveau | référence socioculturelle | | | | | 18 | | |
| Potentiel direct | | | | | | | | 18 | |
| Singularité | | | | | 1,1 | | | | |
| Protection | | | | | 1 | | | | |
| Produit | | | | | 0,9 | | | | |
| Risque | | | | | 1 | | | | |
| Capital de marque | | | | | | | | | 18 |
| Totaux | | | | | 4 | 38 | 73 | 18 | 18 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Tableau 22: Plan d'action 2022

| Actif Marque | Plan d'action 2022 | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|----------|----|----|----|----|
| | Module objectifs poursuivis | Module actions prévues | Coûts KDA | Val. ACt. | Cotation | | | | |
| | | | | | K | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Confiance | maintenir ce niveau | Suivi la garantie de la marque | | | | | 18 | | |
| Notoriété directe | Maintenir ce niveau | Suivre le blog | | | | 20 | | | |
| Autres indicateurs | Maintenir ce niveau | Suivre l'innovation | | | | 18 | | | |
| Notoriété | Maintenir ce niveau | | | | | | 19 | | |
| Réputation | Maintenir ce niveau | référence socioculturelle | | | | | 18 | | |
| Influence | Maintenir ce niveau | référence socioculturelle | | | | | 18 | | |
| Potentiel direct | Maintenir ce niveau | | | | | | | 18 | |
| Singularité | Maintenir ce niveau | | | | 1,1 | | | | |
| Protection | Maintenir ce niveau | | | | 1 | | | | |
| Produit | Maintenir ce niveau | | | | 0,9 | | | | |
| Risque | Maintenir ce niveau | | | | 1 | | | | |
| Capital de marque | | | | | | | | | 18 |
| Totaux | | | | | 4 | 38 | 73 | 18 | 18 |

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'enquête et de l'entretien auprès de la SARL Ramdy.

Remarque :

- On a attribué une note de 14 pour N-1. La marque est connue et elle sort souvent dans les enquêtes de notoriété assistée. L'objectif d'avoir une notoriété spontanée est atteint de 14 à 17 points en N. Devenir leader est un nouvel objectif fixé pour N+2.

- L'investissement en publicité est insuffisant, on a attribué une note de 12 pour N-1. Le plan d'action est de s'investir plus et appliquer de nouveaux outils de communication. Un objectif d'amélioration de 5 points est fixé à l'horizon N+2.
- La moyenne de ces deux paramètres apparaît sous la rubrique « notoriété » laquelle, eu égard aux objectifs des deux paramètres devront aussi évoluer de 13 à 18 sur trois exercices.
- La marque constitue une garantie partielle pour les produits que l'entreprise vend à travers le temps. Une note de 12 a été attribuée pour l'année écoulée, ce qui pousse l'entreprise à fixer d'autres objectifs afin d'améliorer ce niveau pour que la marque garantira plus le produit en N+1.
- La réputation est bonne et la marque ne souffre pas de crises graves ce qui amène à une note de 14. Donc important de maintenir ce niveau et si possible le faire progresser exercice après exercice pour rester positive et avoir une excellente image de marque en N+3 et N+4 avec une note de 18.
- Une note de 13 est attribuée, le manque d'influence sur l'ego du client pousse l'entreprise à améliorer ce niveau de 2 points de plus en N et fixer de nouvelles stratégies de communication dans le but de devenir une marque de référence en N+3 et N+4.
- La moyenne de (3 derniers paramètres + la note de la notoriété) apparaît sur la rubrique « potentiel direct », elle doit être améliorée de 13 à 17 sur trois exercices.

Globalement, l'actif marque, qui est représenté par la note de potentiel direct multiplié par le coefficient de risque, évoluera de 13 en N-1 à 18 en N+4 ; un beau challenge.

Conclusion du chapitre

Les résultats de notre enquête auprès des clients de Ramdy et ceux de l'entretien nous ont permis de donner une petite présentation de l'organisme d'accueil de cette société et d'analyser ces actifs stratégiques à savoir l'actif marque et l'actif client.

La marque et le client sont des éléments primordiaux et essentiels pour chaque entreprise, ce sont des biens précieux que l'entreprise doit protéger et développer pour avoir un avantage concurrentiel.

L'image de marque est un actif stratégique du succès commercial des entreprises. Car une bonne perception positive de l'image de marque favorise la commercialisation. Comme elle joue un rôle très important pour l'identité des entreprises.

L'évaluation et la valorisation de l'actif stratégique permet à l'entreprise de valoriser le degré de sa performance.

Conclusion générale

L'objectif, lors de la rédaction de ce mémoire, était de trouver comment valoriser l'entreprise par ces actifs stratégiques. Pour réaliser ce travail nous l'avons donc réparti en deux volets, le premier étant théorique basé sur une grille de lecture, le second volet pratique basé sur une analyse empirique en l'occurrence celle de l'entreprise Ramdy.

Il faut admettre que 80% de la valeur d'une entreprise n'est pas prise en compte par les systèmes comptables, le bilan comptable ne permettant pas d'identifier les facteurs de production de la richesse. Donc cette richesse ne se limite plus à sa valeur comptable, elle dépasse largement la somme de ses actifs comptables.

Longtemps restée sans solution, la valorisation de l'ensemble des actifs immatériels est désormais possible. De nombreux travaux académiques sont autant de contributions à la mise en évidence de la valeur des actifs immatériels et du rôle qu'ils jouent dans la performance des entreprises. Ainsi tous les systèmes de management représentent la nécessité de mesurer cette performance avec des indicateurs qui ne sont pas présents dans les systèmes comptables.

Le contrôle de gestion offre plusieurs avantages à l'entreprise tel que la maîtrise des coûts, avoir une bonne vision, améliorer la réactivité ainsi que l'amélioration de la performance à travers l'amélioration de l'efficacité (relation entre les objectifs convoités et les résultats obtenus) et de l'efficience (relation entre les moyens engagés et les résultats obtenus).

L'analyse des ressources de l'entreprise est un élément important en lien avec le développement ou le maintien d'un avantage concurrentiel, car il peut engendrer des forces et/ou des faiblesses pour l'entreprise. La stratégie de l'entreprise est donc influencée par ses ressources mais la valeur des données non financières n'est pas spécifique à une stratégie d'investissement particulière ou à un type d'investisseur donné.

Deux entreprises concurrentes possèdent un ensemble de ressources hétérogènes. Cette différence de ressources se traduira pour ces entreprises par une différence de position concurrentielle et donc de performance. Si l'une de ces entreprises essaie de copier les ressources de son concurrent, ce processus sera incertain, ambigu, long et difficile.

Ainsi, grâce à ses ressources, une entreprise pourra développer, et maintenir pendant quelque temps, une performance supérieure à celle de ses concurrents. Celle-ci sera le reflet d'un avantage concurrentiel plus ou moins défendable selon les caractéristiques des ressources.

D'un point de vue économique, la performance doit s'analyser comme une rente et non comme un profit car c'est le fait de posséder une ressource rare qui permet aux entreprises d'avoir une position concurrentielle intéressante. Les rentes dégagées par les entreprises dépendront donc des caractéristiques de leurs ressources et de l'utilisation qu'elles en font qui sont les deux critères discriminants pour leur réussite ou leur échec.

Les actifs immatériels donc jouent un rôle important dans le support de l'avantage concurrentiel de la firme. L'immatériel peut être le moteur, la source d'énergie d'une dynamisation de l'économie et constituer le point de croissance qui nous manque.

L'entreprise devra créer les actifs stratégiques en interne par un processus d'accumulation. Cette construction se fera au cours de l'histoire de l'entreprise car c'est un processus cumulatif qui est conditionné par les stratégies suivies par l'entreprise au cours des périodes passées.

Nous pouvons confirmer que le rôle du contrôle de gestion ne se limite pas uniquement dans l'évaluation des réalisations par rapport aux prévisions, afin de dégager les écarts et leurs causes, mais aussi de fournir des actions correctives pourtant à l'amélioration de la performance. C'est un outil indispensable dans la mesure de cette performance, surtout dans un environnement de plus en plus changeant et instable, dont l'entreprise se trouve toujours dans l'obligation de s'assurer de son bon fonctionnement.

Notre étude nous a permis aussi de constater que l'image de marque et le client constituent un actif stratégique et une ressource rare pour Ramdy que ces concurrents ne pourront pas imiter. La valorisation de ces actifs stratégiques permet à l'entreprise de savoir et de constater le degré de sa performance.

La performance des entreprises dépend de la qualité des actifs immatériels qu'elles possèdent et la comptabilité doit éclairer et restituer ces choix, tout en laissant chaque entreprise déterminer les indicateurs les plus pertinents pour suivre et pour piloter sa performance, en fonction de son marché, de ses clients et de sa stratégie.

L'évaluation de l'immatériel peut s'inscrire dans une approche dynamique et prospective à partir du fonctionnement de l'entreprise et des évolutions internes et externes. Prise en compte intégrée à la réflexion, aux traitements curatifs et aux actions préventives et prédictives.

- ALAIN D., Xavier Lecocq, WanessaWarnier, Op.cit.
- ALAZARD C., SEPARI S., « *Contrôle de gestion : manuel et application* », édition Dunod, Paris, 2007.
- ALAZARD C., SEPARI S., « *Contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris, 2004.
- ANNE-MARIE K., « le contrôle de gestion », ESKA, 2^{ème} édition, Italie, 1999.
- BOUGLETJ., « *Stratégie d'entreprise* », Gualinolextenso édition, 2010
- CHABANI S ., OUACHRINE H : guide de méthodologie de la recherche en science sociale, Alger, 1^{ère}édition, 2013.
- CLAUDE.D, « *mémoire marketing* », édition DUNOD, Paris, 2008.
- Daniel Zéghal, Anis Maaloul. Le traitement comptable des intangibles, ses conséquences et les solutions envisagées. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France.
- DANJOU P., « *Qualité de l'audit* », édition De Boek, Belgique, 2011.
- FUSTEC (A). Et MAROIS (B), Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, édition Organisation, Paris.
- GAUTIER F., PEZIET A., « *contrôle de gestion* », édition Darelos et Pearson éducation, paris, 2006.
- GERARD K, *Management Stratégique : vision, manoeuvre et tactique*, édition Nathan 2^{eme} édition, 1993.
- GERVAIS M., « *Contrôle de gestion* », Economica, Paris, 2005.
- GUERNY J., GUIRIEC J C., « *Contrôle de gestion et choix stratégique* », édition Delmas, Paris, 1998.
- IAS 38 est une norme issue du référentiel comptable international IFRS et relative aux immobilisations incorporelle.

- JEAN-CLAUDE. TARONDEAU;Christine. HULTIN, « Dictionnaire de stratégie d'entreprise », 2e édition, édVuibert, Paris, 2006
- **JEAN-LUC A.**,ANALYSE« RESOURCE BASED » ET IDENTIFICATION DES ACTIFS STRATÉGIQUES. Lavoisier, 1(160). (2006).
- JOFFRE Cf. O.et PLE L, «Construction et interprétation de la matrice Sound », dans Kalika, J P. Helfer et J, Orsoni(éd), Management, cas et applications, Vuibert, 2005.
- KHEMAKHEM A., « *Introduction au contrôle de gestion* », édition Bordas, Paris.
- LANGLOI L., BONNIER C., BRINGER M., « Contrôle de gestion », éditions Focher, Paris, 2006.
- Les variables pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie
- MICHAEL P., Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982.
- **NAHUM W., POWILEWICZ N., PICARD M-C.**,« Cahier_Academie_30 - Le pilotage et la valorisation de l'entreprise par les actifs immatériels », l'académie sciences techniques comptables financières, paris, 2016.
- NUSSENBAUM M., juste valeur et actifs incorporels, in revue d'économie financière, n°71.
- **PIERRAT C.**, immatériel et comptabilité in encyclopédie de comptabilité, édition economica, Paris, 2009
- Thésaurus Volet 2:Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du Capital Immatériel des entrepris
- Thésaurus-Bercy V1:Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises.

Annexe 1

Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département finances et comptabilité

Questionnaire d'enquête :

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en master II, option marketing industriel portant la thématique suivante : «**le contrôle de gestion des actifs stratégiques d'une entreprise** » Cas de la **SARL RAMDY**, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, cela vous prendra que quelques minutes. Votre contribution nous sera d'une très grande aide pour la finalisation de notre mémoire et vos réponses seront strictement académiques et anonymes. Merci pour votre contribution.

Veillez mettre une croix (X) dans la case adéquate

Question n° 01:Connaissez-vous l'entreprise Ramdy ?

Oui

Non

Si Oui, quels sont les produits de Ramdy que vous connaissez ?

.....
.....
.....

Question n° 02 : La marque Ramdy peut-t-elle être confondue avec une autre marque ?

Oui

Non

Question n° 03 : Pourquoi préférez-vous cette marque ?

La qualité

Le prix

La réputation

La disponibilité

Question n° 04 : Que pouvez- vous dire sur la qualité des produits RAMDY ?

.....

Question n° 05 : Comment jugez-vous la marque Ramdy?

.....

.....

.....

Question n° 06 : La marque Ramdy apporte-t-elle un supplément d'image à vous ?

Oui

Non

Question n° 07 : Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la consommation du produits Ramdy ?

Très satisfait

Satisfait

Non satisfait

Question n° 08 : Avez-vous déjà déposé des réclamations concernant le produit ou service auprès de Ramdy ?

Oui

Non

Question n° 9: Ramdy utilise-t-elle les outils de fidélisation ?

Oui

Non

Question n° 10 : Les commerciaux de Ramdy vous contact-il pour s'assurer de votre satisfaction ?

Oui

Non

Question n° 11 : Quelles sont vos remarques positives et négatives sur la Sarl Ramdy ?

.....
.....
.....

Nous vous remercions pour votre collaboration et votre aide qui est très précieux

Annexe 2

Guide d'entretien auprès des responsables de l'entreprise Ramdy:

Dans le cadre de notre projet de fin cycle pour l'obtention d'un master en sciences , option audit et contrôle de gestion, nous sommes amenés à réaliser une étude sur le contrôle de gestion des actifs stratégiques.

Nous sollicitons votre attention afin de répondre aux questions ci-dessous et nous tenons à vous assurer que le but de cette étude n'est pas commercial et que les informations recueillies resteront strictement confidentielles.

Nous vous remercions de votre collaboration et participation. Réalisé par AMARA Nazihaet ATMANE Chahrazed, sous la direction de l'université de Mouloud Mameri. Encadré par Mr SADAoui Farid.

Questions :

- Ramdy est la nouvelle dénomination des produits litièresDjurdjura. Dites nous davantage sur l'historique de votre entreprise ?
- Quels sont vos différents services ?
- Quelles sont les missions et objectifs de votre entreprise
- Est-ce que vos produits sont plus ou moins chers que ceux de vos concurrents ?
- Quelle est votre stratégie de développement afin de faire face à la concurrence du marché ?
- La clientèle est-t-elle exigeante ?
- Quel est l'impact de la réglementation sur la croissance de l'entreprise ?
- Est- ce que l'entreprise respecte les délais de livraison ?
- La marque constitue-t-elle une garantie pour les produits que vend l'entreprise à travers le temps?
- Est- ce que l'entreprise respecte les délais de livraison ?
- Les produits actuels ont-ils un impact négatif sur la marque ?
- Vous utilisez quel moyen de communication afin que votre marque soit connue ?
- Quel est le pourcentage de satisfaction du client ?
- Utilisez-vous un système de fidélisation du client ?
- Quels sont vos actifs stratégiques ?

- Ancienneté de la marque pour répondre à la question de l'indicateur de protection ou quel est le niveau de protection juridique de votre entreprise

Résumé

Le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise est d'aller au-delà des comptes annuels, c'est un processus de pilotage de la performance.

L'analyse des ressources de l'entreprise est un élément important en lien avec le développement ou le maintien d'un avantage concurrentiel

L'objectif, lors de la rédaction de ce mémoire, était de trouver comment valoriser l'entreprise par ses actifs stratégiques.

La concurrence oblige l'entreprise à identifier ses actifs stratégiques qui est son point de départ. Ces actifs sont par nature difficilement imitables, obtenables, remplaçables ou échangeables et ils sont essentiels pour l'activité de l'entreprise, procurant un avantage compétitif et une rentabilité certaine à cette dernière.

Comme toute entreprise, la Sarl Ramdy cherche à maîtriser son actif immatériel qui constitue son écosystème et son patrimoine.

Mots clés: contrôle de gestion, ressources, performance, avantage concurrentiel, actif immatériel, actif stratégique.

Abstract

The role of management control in the company is to go beyond the annual accounts; it is a process of performance management.

The analysis of the company's resources is an important element in relation to the development or maintenance of a competitive advantage

The objective, when writing this brief, was to find out how to add value to the company through its strategic assets.

Competition forces the company to identify its strategic assets which is its starting point. These assets are by nature difficult to imitate, obtain, replace or exchange and they are essential for the activity of the company, providing a competitive advantage and certain profitability for the company.

Like any company, Sarl Ramdy seeks to control its intangible assets which constitute its ecosystem and its heritage.

Keywords: management control, resources, performance, competitive advantage, intangible asset, strategic asset.