



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



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financières
et Comptabilité

Option : Audit et contrôle de gestion

Thème

**Impacts des mutations de l'environnement sur
l'instrumentation du contrôle de gestion.
Illustration par le
Cas d'Electro-Industries d'AZAZGA**

Réalisé par :

- CHALAH Belaid
- KABECHE Kamel

Encadré par :

M^{me} SAHEB Zohra

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : Mr SADAOUI Farid, MCA à l'UMMTO

Examineur : Mr HADJOU Abdelaziz, MAA à l'UMMTO

Rapporteur : M^{me} SAHEB Zohra, MAA à l'UMMTO

Promotion 2019

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements s'adressent à notre encadreur **Mme SAHEB Zohra** pour son encadrement, sa patience, sa disponibilité, ses précieux conseils et ses orientations, qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement le contrôleur de gestion d'Electro-Industries **Mme SADOUN Hayet** qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique ainsi que **Mr FAHEM** l'assistant du directeur général et tout le personnel **de l'Electro-Industries.**

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.

En outre, nous remercions toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents en particulier qui m'ont aidé et soutenu afin de me voir
réussir,

Mes frères, mes sœurs, mes neveux et nièces,

Tous mes amis.

CHALAH Belaid.

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents,

Mon frère, mes sœurs, mon neveu et nièces,

Sabrina qui m'a été d'une aide précieuse,

Tous mes amis.

KABECHE Kamel.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association française de normalisation
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
BEA	Banque extérieure d'Alger
CA	Chiffre d'affaires
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEI	Commission électrotechnique des industries
CMEI	Complexe matériel électronique et industriel
CNIS	Centre national de l'informatique et des statistiques
CTA	Contrat de travail aidé
DAF	Direction administration financière
DAIP	Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle
DG	Directeur général
DIN/VDE	Institut national des normes/groupe allemand d'électricité
DO/RO	Directeur opérationnel/Responsable opérationnel
EDI	Echange de données informatisé
EI	Electro-Industries
ENEL	Entreprise nationale des industries électrotechniques
EPE	Entreprise publique économique
FCS	Facteur clé de succès
GRH	Gestion des ressources humaines
IAS/IFRS	International accounting standards / International financial reporting standards
IBS	Impôt sur les bénéfices des sociétés
IRG	Impôt sur le revenu global
JAT	Juste à temps
JV	Joint-venture
KV	Kilo volt
KVA	Kilo volt ampère
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OEM	Original équipement manufacturing
PCN	Plan comptable national
PDG	Président directeur général
PESTEL	Politique, Economique, Sociologique, technologique, écologique et légal
PGI (ERP)	Progiciel de gestion intégré (Enterprise resource planing)
PIB	Produit intérieur brut
QHSE	Qualité hygiène sécurité environnement
RA	Rapport d'activité.
ROE	(Return on equity) Rentabilité des capitaux propres
ROI	(Return on investment) Retour sur investissement
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SARL	Société à responsabilité limitée
SCF	Système comptable financier
SI	Système d'information
SNC	Société en nom collectif
SONELGAZ	Société nationale d'électricité et de gaz
SPA	Société par actions

TBG	Tableau de bord de gestion
TBP	Tableau de bord de pilotage
TBS	Tableau de bord stratégique
UE	Union européenne

Sommaire

Introduction générale et problématique.....	1
Méthodologie.....	2
Chapitre I : L'entreprise face à son environnement	4
Introduction	5
Section 01 : La pluralité de la notion d'environnement	6
Section 02 : Les mutations caractérisant l'environnement	13
Section 03 : Les représentations de l'environnement et les objectifs de l'entreprise..	16
Conclusion du chapitre I.....	22
Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion	23
Introduction	24
Section 01 : L'acception actuelle des missions du contrôle de gestion.....	25
Section 02 : Les diverses lectures du contrôle de gestion	33
Conclusion du chapitre II.....	42
Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion ...	43
Introduction.....	44
Section 01 : Présentation de l'Electro-Industries.....	45
Section 02 : La fonction contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries	55
Conclusion du chapitre III	66
Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion	67
Introduction.....	68
Section 01 : les principales mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts	70
Section 02 : l'instrumentation du contrôle de gestion.....	77
Conclusion du chapitre IV.....	99
Conclusion générale.....	100

Introduction générale

Introduction générale et problématique

Les entreprises font face à un environnement dynamique et évolutif, elles ne vivent pas en autarcie, elles sont constamment en rapport avec les autres acteurs économiques. L'entreprise a des rapports économiques d'échanges, des rapports socio-culturels et politiques avec son environnement qui constituent des relations, en amont et en aval de la production. On dit qu'il y a des liens d'interdépendance mutuels : Organisation/environnement.

Pour mener à bien cette production, l'entreprise est tenue à un synchronisme de toutes les communications avec ses différents partenaires qui sont :

- les fournisseurs de matières, de travail, de capitaux, de biens d'équipements et de biens immobiliers ;
- les clients ;
- les banques ;
- les concurrents (secteur privé national ou étranger) ;
- les organes étatiques dits organes de régulation (tutelle, ministère) ;
- les syndicats et autres associations professionnelles ;
- les salariés ;
- les actionnaires.

La relation de l'entreprise avec son environnement est considérée comme interactive. L'entreprise est fortement influencée par son environnement, mais elle agit également sur ce dernier, grâce à ses décisions.

On s'accorde à dire que l'environnement actuel est constamment en mutation à cause des évolutions sociologique, économique et technologique. La mondialisation des échanges qui ouvre la porte à de nouveaux entrants rend l'environnement plus complexe, instable et incertain. Tous ces facteurs engendrent des ruptures brutales au sein de l'environnement de nature à perturber les activités de l'entreprise ou à offrir des possibilités de croissance.

L'environnement donc affecte les entreprises et ce quelque soit leur statut ou leur taille. C'est pour cela que les managers sont à l'écoute de ces changements et ce afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise et assurer sa pérennité. En étant dynamique, flexible et réactive, l'entreprise peut saisir les opportunités qu'offre ce nouvel environnement. Ainsi, les améliorations sont obtenues en exploitant des opportunités, et pas simplement en résolvant des problèmes. Suivant ce contexte, le contrôle de gestion doit suivre ces évolutions en vue

d'assurer la performance durable. Ceci dit, il est admis aujourd'hui, la coexistence de deux logiques : la logique de la performance financière et la logique de la performance socio-économique.

Suite aux pressions engendrées par l'environnement sans cesse évolutif, les managers et les contrôleurs de gestion sont amenés à adapter la fonction contrôle de gestion de façon à répondre aux préoccupations de l'entreprise. Il est à rappeler que si sur le plan théorique et conceptuel l'objectif principal de la fonction contrôle de gestion est le pilotage de la conduite de l'entreprise en vue d'améliorer sa performance, dans la réalité sa pratique n'est pas universelle. Ainsi la problématique peut être formulée comme suite :

Quels sont les impacts générés par les mutations de l'environnement qui affectent et orientent les pratiques, les outils et l'organisation du contrôle de gestion ?

Pour répondre à cette problématique et l'illustrer par un cas, nous avons choisi l'entreprise Electro-Industries, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et des moteurs électriques, localisée à Azazga et ce pour la période allant de 2000 à nos jours.

De cette problématique, découlent les questions suivantes :

- Quelle est la nature des mutations internes et externes qui ont affecté l'Electro-Industries (EI) ?
- Comment est organisée la fonction contrôle de gestion de l'EI ? Quels sont ses outils ?
- Existe-t-il une structure de veille stratégique au sein de l'EI ?

Sachant que le contrôle de gestion évolue en fonction des mutations de l'environnement afin qu'il ne devienne pas obsolète, nous avons accompagné notre problématique par l'hypothèse suivante : **les mutations de l'environnement externe et interne de l'Electro-Industries ont produit des effets positifs et tangibles sur le système d'information, base essentielle de la fonction contrôle de gestion.**

Méthodologie

1. Recherche documentaire : nous avons lu principalement plusieurs ouvrages qui nous ont permis de situer notre thématique dans la littérature du contrôle de gestion.
2. une enquête auprès de l'Electro-Industries, nous a renseigné sur l'environnement de l'EI, ainsi que sur les orientations qui affectent la fonction contrôle de gestion. A cet effet nous avons réalisé un questionnaire et deux entretiens.

A) Le questionnaire : il a été soumis à l'assistante de direction générale chargée du contrôle de gestion, il est divisé en deux parties :

- Partie I : elle est composée de 12 questions qui ont trait à la place du contrôle de gestion, sa base informationnelle, ses ressources, ses outils, la contribution des contrôleurs de gestion dans le conseil d'administration ainsi que les objets du contrôle.
- Partie II : elle porte sur six questions relatives à l'écoute et surveillance de l'environnement externe, la prise en compte des signaux dans les processus décisionnels ainsi que les effets les plus importants sur le processus du contrôle de gestion.

B) Les entretiens : ils nous ont permis de mieux comprendre les aspects liés à l'environnement d'EI et à la pratique du contrôle de gestion :

a) L'entretien réalisé avec l'assistante de direction générale, chargée du contrôle de gestion : sept questions ont été formulées en vue de comprendre la concrétisation du processus d'écoute de l'environnement externe au sein des structures d'EI au regard des véritables changements qui ont caractérisé son environnement, la mesure exacte des impacts sur la fonction contrôle de gestion ainsi que les perspectives de sa dynamisation suivant les enjeux découlant de la nouvelle organisation d'EI.

b) L'entretien réalisé avec l'assistant du directeur général : il est composé de 11 questions relatives à l'évolution de la position économique d'EI depuis 1988, à sa conduite managériale face aux changements de l'environnement, à son processus de planification et à son autonomie dans la prise de décisions.

Notre travail est composé de quatre chapitres :

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Chapitre I :

L'entreprise face à son environnement

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Introduction

Toute entreprise qu'elle soit industrielle ou commerciale, qu'elle produise des biens ou des services, est en relation avec plusieurs parties prenantes internes ou externes.

L'entreprise est constamment en relation avec l'extérieur, elle évolue dans un environnement spécifique dit « micro-environnement » qui regroupe les acteurs qui sont en contact direct avec elle, tels que les clients, les fournisseurs, etc. Mais aussi un environnement général dit « macro-environnement » qui est caractérisé par les structures et les évolutions de la société dans laquelle elle se trouve.

L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments et changements qui peuvent avoir un impact direct ou indirect, positif ou négatif, sur l'entreprise ; il joue un rôle important pour la pérennité de l'entreprise puisqu'il est porteur de ressources, d'opportunités et de menaces.

Ce premier chapitre est consacré à l'étude de l'entreprise face à son environnement. Ainsi, nous commençons dans une première section par la pluralité de la notion d'environnement, les mutations caractérisant l'environnement dans une deuxième section. Enfin, nous terminerons par les représentations de l'environnement et les objectifs de l'entreprise dans la troisième section.

Section 1 : La pluralité de la notion d'environnement

Section 2 : Les mutations caractérisant l'environnement

Section 3 : Les représentations de l'environnement et les objectifs de l'entreprise

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Section 1 : La pluralité de la notion d'environnement

Dans cette section nous allons présenter les différents concepts de la notion d'environnement. Nous commençons par le micro-environnement et ses composants, ensuite le macro-environnement.

1. Le micro-environnement

Le micro-environnement ou environnement spécifique est constitué de catégories d'acheteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie. Il est composé des clients, des salariés, des concurrents, des dirigeants, des fournisseurs et des actionnaires.

Selon Baldegger, Rico « l'environnement spécifique de l'entreprise décrit la section de l'environnement avec laquelle, une entreprise est constamment en contact, et leur interaction, il peut être déterminé par plusieurs marchés »¹

Philip Kotler a défini l'environnement spécifique comme « L'environnement qui comprend les acteurs immédiats impliqués dans la production, la distribution et la promotion de l'offre, y compris l'entreprise, les fournisseurs, les distributeurs, les revendeurs et les clients cibles »²

A) Les clients

Les clients au sens général ne sont pas seulement les consommateurs, c'est-à-dire des individus qui achètent des biens ou des services pour leur usage personnel, mais ils peuvent être aussi des usagers, autrement dit des utilisateurs des services publics qui peuvent être payants ou gratuits.

« Les clients sont bien sûr une nécessité vitale puisque c'est auprès d'eux qu'elle commercialise le produit de son activité »³. Ce produit peut être un bien ou un service. Les clients sont pratiquement la raison d'être de l'entreprise qui déploie sa capacité de recherche et d'innovation pour pouvoir offrir un produit permettant la satisfaction optimale de leurs besoins.

B) Les fournisseurs

Les fournisseurs sont des personnes ou des entreprises qui interviennent dans la fabrication, la transformation, l'emballage ou l'installation des produits contrôlés, ou qui exercent des activités d'importation ou de vente de ces produits.

On trouve des fournisseurs des biens nécessaires à la production (matières premières, produits intermédiaires, biens de consommation, énergie...) et des fournisseurs de services.

¹Rico Baldegger, « Le management dans un environnement dynamique : concepts, méthodes et outils pour une approche systémique. », Edition De Boeck, Bruxelles, 2014, P16.

² Philip Kotler, « Management et marketing », Edition Pearson, Paris, 1999, P16.

³ Philippe Burgy, Alain Derray, Alain Lusseau, « Economie des entreprises », Edition marketing, Paris, 1992, P24.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

L'entreprise peut établir une relation durable avec le fournisseur dans le cas où le bien ou le service constaté est important et récurrent. Les fournisseurs interviennent en amont de la production, et peuvent avoir un impact en termes de finalité de fonction.

« La qualité du fonctionnement et de la production de l'entreprise dépend de la qualité de ses multiples fournisseurs. Inversement, la qualité des fournisseurs est influencée par le choix et le comportement des entreprises clientes. »⁴

C) Les actionnaires

Un actionnaire est une personne physique ou morale qui en investissant dans le capital d'une entreprise détient en contrepartie des actions et acquiert un droit de regard et parfois de décision et reçoit des dividendes.

Le capitalisme a fait naître des sociétés de capitaux et a connu plusieurs transformations, l'une d'elles est la séparation de la propriété et de la gestion des entreprises, « le contrôle de l'actionnaire sur le management devient plus distant et, par voie de conséquence, l'actionnaire tend à être considéré par le management comme l'un des groupes qu'il faut satisfaire. »⁵

Les actionnaires sont de deux catégories, l'une utilise les titres comme un placement et attend une rémunération, l'autre pour influencer la stratégie ou certaines actions de l'entreprise.

Dans les sociétés de personnes (SARL, SNC), on parle d'associés qui détiennent des parts sociales dans le capital de leur société. Dans les sociétés de capitaux (SPA), on parle d'actionnaires qui détiennent des actions.

D) Les salariés

Les salariés sont considérés comme une partie prenante essentielle à la réussite de l'entreprise, c'est une partie prenante particulière.

Aujourd'hui le regard sur le salarié a changé car il n'est plus une simple force de travail, « l'employeur fait appel aux capacités intellectuelles, aux capacités de réaction en situation d'incertitude, aux compétences relationnelles des employés, ce qui justifie une relation durable avec lui. »⁶ Les parties prenantes qui composent le micro-environnement impactent directement l'entreprise. Ils sont des éléments essentiels pour son fonctionnement.

E) Les dirigeants

Un dirigeant est celui qui est à la tête de l'organisation dont il est membre. Il dispose de pouvoirs formels qui lui sont donnés par la loi ou par les procédures de nomination. Les

⁴ Philippe Burgy, Alain Derray, Alain Lusseau, Op cit. P24.

⁵ Jacques Igalens, Sébastien Point « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises », Edition Dunod, Paris, 2009, P72.

⁶ Ibid, P87.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

dirigeants sont appelés à travailler dans le sens de l'intérêt de l'entreprise, de sa performance et de la création de la valeur. Ils reçoivent des rémunérations spécifiques.

F) Les concurrents

Les concurrents sont les entreprises qui exercent la même activité et offrent des produits ou services similaires. Dans cette situation chaque entreprise cherche à satisfaire et à fidéliser ses clients afin d'accroître sa part de marché.

Pour survivre dans un environnement concurrentiel, il est nécessaire de suivre de près tous les concurrents et ainsi s'informer sur leurs produits, leurs prix, leurs stratégies, etc. Ce qui permet à l'entreprise de se situer sur le marché, de mieux se connaître et de voir ses forces et ses faiblesses afin d'ajuster sa politique de production et sa stratégie pour qu'elle réponde au mieux aux besoins du marché.

2. Le macro-environnement

Le macro-environnement ou environnement général est un ensemble de force externes plus au moins éloignées qui impactent de façon positive ou négative l'entreprise. Il s'impose à l'entreprise car il détermine les conditions générales du cadre de son activité. Certains auteurs le définissent comme « l'ensemble des conditions économiques, politiques, sociales, technologiques d'une zone démographique. Ces forces globales, telles que le taux d'inflation ou la structure d'âge de la population, échappent à la sphère d'influence d'une seule ou plusieurs entreprises. »⁷

Le macro-environnement est objet d'analyse à l'aide de plusieurs techniques, la plus connue étant l'analyse PESTEL, qui fractionne le macro-environnement en six catégories (politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal). Selon Philip Kotler, l'environnement général comprend six composantes « l'environnement démographique, l'environnement économique, l'environnement technologique, l'environnement politico-juridique, et l'environnement socioculturel. Ces environnements contiennent des forces qui peuvent avoir un impact majeur sur les acteurs de l'environnement de travail »⁸

Nous détaillerons les catégories composant le macro-environnement comme suit :

A) L'environnement politique

Les espaces nationaux et par conséquent les entreprises sont soumises aux décisions prises par les gouvernements et les instances internationales. De ce fait l'orientation politique et la stabilité des gouvernements et des pouvoirs en place jouent un rôle prépondérant dans la mise en place des stratégies d'entreprise, car c'est à eux que revient le droit de formuler des lois

⁷ Rico Baldagger, Op cit. P16.

⁸Phillip Kotler, Op cit. P9.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

et règles économiques des pays. Les facteurs que l'entreprise doit prendre en compte lors de sa localisation, de l'exercice de ses activités et de sa politique de croissance sont multiples, entre autres la stabilité gouvernementale, la politique fiscale, les politiques d'aide aux entreprises, le degré de liberté pour le transfert des résultats et dividendes, etc.

Les évolutions de l'environnement politique engendrent des effets soit positifs ou négatifs, à titre d'exemple la réduction des obligations douanières ouvre de nouveaux marchés d'un côté (effet positif), et facilite l'entrée de nouveaux concurrents d'un autre côté (effet négatif).

Les décisions prises par les sphères politiques revêtent un caractère d'incertitude pour les entreprises, ce qui les pousse à être constamment en garde et surveiller les évolutions de cet environnement, afin d'anticiper les probables menaces et mettre en place les actions nécessaires pour se protéger, mais aussi profiter des opportunités qui se présentent pour renforcer leurs avantages concurrentiels.

B) L'environnement économique

En parlant d'environnement économique, on parle de la conjoncture dans laquelle se trouve l'économie d'un pays à un moment donné. Cette dernière produit d'une manière indirecte des effets soit positifs ou bien négatifs sur l'entreprise, car elle a un impact sur le pouvoir d'achat, le taux de change, les variations des prix, etc.

On prend comme exemple l'évolution du PIB dont découlent le niveau du pouvoir d'achat, les consommations publiques ainsi que les investissements ; si le PIB augmente, les facteurs le composant augmentent aussi, ce qui offre de nouvelles opportunités aux entreprises et cela favorise l'extension et/ou l'ouverture de nouveaux marchés ; c'est le cas des produits de luxe. A contrario, si le PIB baisse, cela engendrera le rétrécissement des marchés et parfois même leur fermeture, et qui entrainera par la suite la faillite de plusieurs entreprises augmentant par là même le chômage. Le PIB n'est pas le seul facteur composant l'environnement économique, il existe d'autres facteurs aussi influents tels que le taux de change, le taux d'intérêt, l'inflation, les revenus.

Comme tout autre environnement, l'environnement économique n'est pas stable et connaît constamment des variations qui influencent l'entreprise dans sa stratégie ou dans ses plans d'actions à moyen et à court terme. Cette dernière est dans l'obligation d'agir devant ces variations si elle veut survivre, en saisissant les opportunités, ou bien en se mettant à l'abri si menaces il y a.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

C) L'environnement socio-culturel

Il exprime l'évolution du style de vie des consommateurs, ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins, ou en d'autres termes c'est l'ensemble des facteurs (famille, culture valeurs sociales) qui affectent le comportement des consommateurs dans une société donnée ; en effet, la culture et les habitudes sociales sont différentes d'une société à une autre, et c'est cette spécificité qui influence le comportement des gens.

L'environnement socio-culturel revêt de plus en plus d'importance pour les entreprises qui l'analysent à travers des études de marché. Faire une étude de marché n'est pas chose aisée, car il est difficile de rassembler toutes les données nécessaires et de caractériser les évolutions de cet environnement. Malgré cela, ces études s'imposent du fait qu'elles renseignent les entreprises sur les différents besoins et goûts des consommateurs et par conséquent de la gamme des produits à développer et de leurs caractéristiques intrinsèques.

On déduit que les entreprises sont dans l'obligation de connaître et d'anticiper leur environnement socio-culturel car le succès de tout investissement repose sur la bonne compréhension de cet environnement, autrement dit des consommateurs à qui sont destinés les biens et services de l'entreprise.

D) L'environnement technologique

L'innovation et le progrès technologique sont devenus des facteurs déterminants de la performance des entreprises, il est l'un des environnements les plus évolutifs, car les innovations technologiques, sont quasi-quotidiennes. Selon Pellicelli « Le progrès technologique peut rapidement faire émerger de nouveaux produits et de nouveaux processus de production et tout aussi rapidement, les rendre obsolètes. »⁹. C'est pour cela que l'entreprise doit impérativement identifier ce qui est nouveau dans cet environnement dans l'optique de saisir les opportunités et se prémunir des menaces existantes. Toujours selon Pellicelli, « Il peut (le progrès technologique) donc créer des opportunités et des menaces il peut élever ou abattre des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents dans un secteur. »¹⁰

A titre d'exemple les technologies de l'information, de communication et des transports ont permis aux grands groupes industriels de délocaliser leur production dans les pays émergents, ce qui leur a permis de baisser les coûts de production grâce au faible coût de la main d'œuvre et à la réduction des frais de transport.

⁹ Giorgio Pellicelli, « Stratégie d'entreprise », Edition De Boek, Bruxelles, 2007, P105.

¹⁰ Ibid.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

E) L'environnement écologique

De nos jours, le regard qu'a la société sur l'environnement et l'écologie a changé ; en effet les préoccupations liées au développement durable sont au premier plan, ce qui oblige les entreprises à considérer le facteur écologique dans leur processus de développement. D'un côté « beaucoup d'activités économiques ont un impact environnemental négatif : elles utilisent des ressources naturelles dans le processus de production et contribuent à réduire le capital nature »¹¹. D'un autre côté « les objectifs de protection de l'environnement peuvent avoir un impact négatif sur le développement économique en contraignant les comportements des entreprises et les consommateurs par des réglementations ou des mesures fiscales »¹².

Tous ces facteurs poussent les entreprises à concilier entre activités économiques et respect de l'environnement, autrement dit, entre comportements contraignants d'une part et protection des ressources naturelles d'autre part.

Mais ce changement de mentalité vis-à-vis de l'écologie n'a pas que des retombés négatifs sur les entreprises et leur développement, car cette prise de conscience écologique ouvre de nouveaux marchés tels que le marché des énergies renouvelables par exemple.

Les entreprises sont dans l'obligation d'appliquer les nouvelles normes environnementales, et dans le cas contraire elles risquent d'avoir une mauvaise réputation et parfois une perte des marchés au profit des concurrents.

F) L'environnement légal

L'environnement légal est composé des lois et réglementations établies par l'Etat et auxquelles les entreprises sont soumises ; en effet, chaque pays régit et encadre la vie économique à l'aide d'un dispositif économique et juridique. Cet encadrement peut être pesant pour les entreprises qui doivent respecter les lois mises en place tels que : les normes du travail, taux d'imposition, avantages sociaux, la tenue des livres légaux, le salaire minimum garanti, le volume hebdomadaire de travail, etc.

L'évolution de l'environnement légal est importante pour l'entreprise qui doit connaître les différentes contraintes réglementaires inhérentes à son activité en vue d'être conforme et réaliser des choix qui lui sont bénéfiques.

Nous terminerons ce point en présentant les composants de l'environnement général, objet d'analyse dans le modèle PESTEL (schéma n°1, P12).

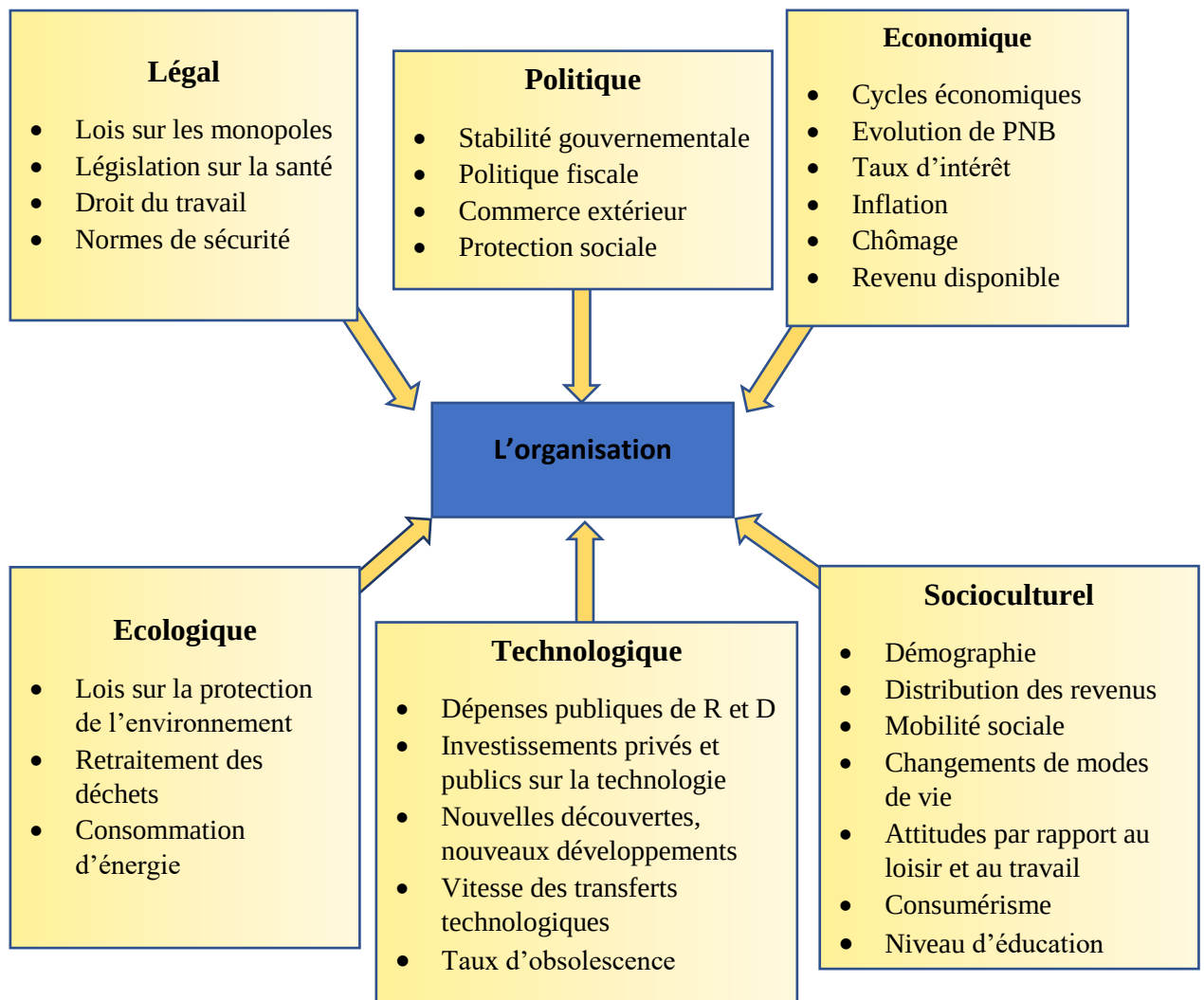
¹¹Fagnart Jean-François, Hamai De Bertrand, « Environnement et développement économique : Introduction », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2012/4 (Tome LI), P 5-8, (consulté le 02/11/2018), disponible à <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2012-4-page-5.htm>.

¹²Idid.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Les variables qui composent l'environnement général ou macro-environnement sont interdépendantes, ce qui complique davantage leur analyse. Selon Giorgio Pellicelli, « les variables ne sont pas des entités séparées, mais sont interdépendantes : une nouvelle vague d'innovation technologique peut mettre en crise une partie de l'économie, elle peut créer du chômage, des tensions sociales... »¹³. En plus de cette interdépendance, ces variables s'imposent à l'entreprise et déterminent le cadre de son activité, il est donc difficile pour l'entreprise d'influer sur l'environnement général, sauf s'il s'agit des grandes multinationales ou des entreprises monopolistes.

Schéma N°1 : le modèle PESTEL



Source : Gerry Johnson, Kevan Schols, Richard Whittington, Frédéric Fréry, « Stratégique », 7^{ème} édition, Edition Pearson Education, Paris, 2005, P78.

Aucune entreprise qu'elle soit de droit public ou privé ne peut ignorer ces variables ou agir en les méconnaissant.

¹³ Giorgio Pellicelli, Op cit. P98.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Dans cette section nous avons abordé la pluralité de la notion d'environnement et nous avons défini le micro-environnement et le macro-environnement ainsi que leurs différents composants. Une organisation se trouve au carrefour de ces environnements et ses choix sont nécessairement affectés afin qu'elle survive. Les environnements sont évolutifs, leurs mutations feront l'objet de la section suivante.

Section 2 : Les mutations caractérisant l'environnement

L'environnement des entreprises, spécifique ou générale a connu de profondes mutations qu'elles soient technologiques, sociales ou juridiques. Dans cette section nous allons aborder les principales mutations à commencer par la mondialisation de l'économie dont les retombées sont ressenties et subies par tous les pays quel que soit leur degré de développement.

1. La mondialisation de l'économie

La mondialisation de l'économie est l'accroissement des échanges commerciaux et financiers au niveau mondial, donc l'extension du champ d'action géographique des entreprises et des organisations. Cet accroissement et cette extension sont la résultante de la réduction des obligations douanières et des nombreux accords commerciaux régionaux. Exemple : Union Européenne (UE), Accords de Libre Echange Nord-Américain(ALENA) qui ont conduit au développement des échanges des biens et services.

La mondialisation est par ailleurs, favorisée par l'évolution des moyens de transport (maritime, aérien) ainsi que les moyens de communication à travers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

La mondialisation a grandement influencé les relations et échanges économiques, elle a eu des conséquences majeures comme :

A) La concurrence

La concurrence entre entreprises est renforcée suite au développement du commerce international. Selon Frédérique Sachwald« l'augmentation des échanges et la multi polarisation ont entraîné un accroissement du degré de concurrence sur de nombreux marchés... les entreprises de chaque pays font désormais beaucoup plus face à de nombreux concurrents d'origine nationale diverse »¹⁴.

B) L'entreprise réseau

Ce renforcement de la concurrence a fait apparaître de nouvelles pratiques dans le paysage économique ; en effet et pour survivre, les entreprises s'organisent en réseaux (alliances, joint-venture, sous-traitance, accord de recherche) ou ont recours à des fusions/acquisitions dans le

¹⁴Frédérique Sachwald, « Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence », Edition Masson, Paris, 1994, P25.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

but d'accroître la puissance économique, de pénétrer des marchés protégés et de renforcer leur position sur le marché ...¹⁵. A cet effet, « La grande entreprise centralisée, conçue pour la production de masse, éclate pour laisser la place à un réseau : centres de profits indépendants, partenariats externes tels que les JV (Joint-Ventures), partenariats internalisés, concessions (exemple des franchises), courtages purs par la sous-traitance ou l'OEM (Original Equipment Manufacturing) »¹⁶.

C) L'investissement direct étranger

C'est un investissement productif déployé dans un pays étranger par une entreprise. Dans ce cas « L'entreprise du pays A devient alors « multinationale » en créant ou en rachetant des filiales de production à l'étranger dans des pays B, C, D, etc. »¹⁷

La mondialisation favorise l'entrée de nouveaux entrants donc de nouveaux concurrents, mais offre aussi de nouvelles opportunités et par conséquent de nouveaux marchés.

2. Les mutations sociales

L'environnement social des entreprises a grandement évolué ces dernières années. Avant, les actionnaires avaient un droit de propriété exclusif, mais le mouvement de fond de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a entraîné une remise en cause de ce droit. La RSE recommande de prendre en considération toutes les parties prenantes qui influencent l'entreprise ou qui sont influencées par cette dernière et aussi de reconnaître leur légitimité. A ce titre, l'entreprise produit de la valeur pas seulement en faveur des actionnaires (valeur actionnariale), mais également en direction ; des salariés, des fournisseurs, des clients et des consommateurs d'une manière générale.

En effet, la RSE qui est apparue à la 2^{ème} moitié du siècle dernier et qui s'est développée dans les années 1990 a totalement redéfini les rapports entre économie et société, les entreprises ont une responsabilité sociale qui se vérifie par les décisions qu'elles prennent. Suite à la montée des préoccupations sociales, environnementales et économiques, les gouvernements de plusieurs pays ont mis en place des réglementations strictes dans ce domaine ; ce qui a obligé les entreprises à s'intéresser et à s'investir dans la RSE pour qu'elles ne restent pas à la traîne et se voir dépassées par les concurrents.

3. Les mutations technologiques

L'environnement a connu des évolutions et des mutations technologiques notables qui se matérialisent par :

¹⁵ OCDE, « Fusions internationales et politique de concurrence », Edition OCDE, Paris, 1998, P14.

¹⁶ Gérard Lafay, « Comprendre la mondialisation », 3^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 1999, P39.

¹⁷ Ibid. P37.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

A) La fonction recherche et développement

En effet la dynamique de la fonction recherche et développement a favorisé l'émergence de nouvelles technologies et des innovations. C'est une fonction essentielle à la survie de certains secteurs, exemple : l'industrie du médicament, l'informatique et l'électronique.

Aussi cette fonction génère une diversité des produits de substitution avec des coûts bas et un cycle de vie court.

B) Les systèmes de production

Equipements plus sophistiqués, automatisation de la production, juste à temps (JAT), logistique ... Toutes ces innovations et évolutions ont fait apparaître de nouveaux produits qui sont meilleurs et plus performants que les anciens. L'organisation des processus à l'intérieur de l'entreprise obéit à l'exigence de satisfaire le client : ce qu'il veut et quand il veut.

C) Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

Elles ont affecté l'organisation interne et l'organisation externe. Exemples lors de l'introduction des Progiciels de gestion intégrés (PGI) ou un échange de données informatisé (EDI). Un PGI est un logiciel intégré qui fournit une base de données commune reliant plusieurs fonctions : distribution-production, approvisionnement, ressources humaines, etc. et permet aux acteurs de travailler en réseau. Un EDI est un logiciel qui permet un échange d'informations automatique entre deux entités à l'aide de messages standardisés. Il relie l'entreprise à ses fournisseurs, ses clients, ses sous-traitants,...etc. Il permet un gain de temps, de coûts, une fiabilité des informations et un traitement automatisé.

Dans ce contexte où les innovations et les évolutions sont constantes, une entreprise doit être réactive grâce à la veille technologique car dans le cas contraire elle risque de perdre sa position sur le marché et se retrouver à la traîne par rapport aux concurrents. Exemple Michelin, un des leaders mondiaux de l'innovation des pneus a fait de l'innovation son noyau de survie des premiers pneus démontables (1891), il est passé aux premiers pneus « vert » (1992), ensuite aux pneus pour voitures électriques (2012)¹⁸.

4. Le renforcement de l'environnement juridique

L'environnement juridique a touché plusieurs domaines : les facteurs de production (ressources humaines, matières premières, produits), les relations de l'entreprise avec l'extérieur (l'environnement naturel, les consommateurs, la concurrence, ...), la comptabilité, la fiscalité.

¹⁸ Michelin, « Les innovations dans le pneu », (consulté le 07/11/2018), disponible à <https://www.michelin.com/fre/innovation/domaines-d-intervention/innovation-pneu-et-alternatives>.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

A titre d'exemple, l'apparition de nouvelles lois et réglementations qui protègent les salariés (salaire minimum, réduction du nombre d'heures de travail par semaine, conditions de travail) et celles qui régissent la structuration des entreprises (contrôle des fusions et des possibilités de regroupement). Ces lois ont fait que l'entreprise voit sa marge de manœuvre réduite concernant les choix sociaux et structurels.

De nos jours, l'environnement de l'entreprise n'est plus ce qu'il était, il subit continuellement des changements, il peut être instable, incertain ou complexe. Toutes ces turbulences obligent les entreprises à surveiller constamment leur environnement (veille stratégique) pour qu'elles ne subissent pas ses méfaits d'un côté et qu'elles puissent exploiter les opportunités qui se présentent d'un autre côté. Car si les entreprises ne s'adaptent pas, cela va se répercuter négativement sur leurs activités qui connaîtront un déclin, cause probable d'une faillite.

Section 3 : Les représentations de l'environnement et les objectifs de l'entreprise

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement et comme tout système elle a des objectifs (système finalisé). Pour qu'un système soit efficace, il lui faut un système d'information et une veille stratégique afin d'anticiper les mutations et les incertitudes liées à l'environnement et mettre en place les actions nécessaires lui permettant d'atteindre ou modifier ses objectifs. Les objectifs ne sont pas toujours figés, ils sont à un moment ou à autre affectés par les changements de l'environnement et par les incertitudes. Indirectement et sachant que les objectifs traduisent la stratégie de l'entreprise, c'est donc en premier lieu cette stratégie qui est affectée.

1. L'entreprise en tant que système ouvert

Le système est défini dans la théorie générale des systèmes comme étant « un ensemble d'éléments entre lesquels des relations peuvent exister ou se créer »¹⁹. Il existe 3 types de systèmes : le premier est isolé et n'a pas d'interaction avec l'environnement. Le deuxième est fermé, malgré l'énergie échangé avec l'environnement, il ne produit pas de feed-back pour réguler le système. Et enfin le troisième « le système ouvert qui est constamment en relation avec son environnement et s'ajuste selon les variations de ce dernier »²⁰. Et c'est dans ce dernier système que s'inscrivent les entreprises économiques.

¹⁹ H.J, Flechtner, in Rico Baldegger, Op cit. P53.

²⁰ Hélène Denis, « Stratégie d'entreprise et incertitudes environnementales », Edition Economica, Paris, 1990, P22.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Les entreprises en tant que système ouvert ont des relations interactives avec leur environnement. Hélène Denis explique que « l'organisation n'est pas un tout homogène, isolé du contexte qui l'entoure ; elle est au contraire partie intégrante de ce contexte appelé ici environnement... une organisation en tant que système, se nourrit et se transforme par des échanges continus, développés avec cet environnement »²¹. Les entreprises prennent des décisions compte tenu, entre autres de l'environnement lesquelles produisent des effets sur ce dernier. A son tour, l'environnement appelle l'entreprise à prendre de nouvelles décisions. Il se produit donc des effets de feed-back.

2. L'interprétation et la mesure des mutations de l'environnement

L'environnement de l'entreprise et ses mutations sont sources d'incertitudes qui sont porteuses de soucis pour l'entreprise, elles peuvent affecter les résultats, le processus de prise de décision et même la structure de l'entreprise. Ce qui engendre la nécessité de bien interpréter et détecter ces incertitudes.

A) Les incertitudes liées à l'environnement : un problème d'interprétation et de mesure

On trouve souvent des difficultés pour interpréter les incertitudes provoquées par les mutations de l'environnement car on a du mal à distinguer entre incertitude et risque. En effet le concept d'incertitude a fait l'objet d'au moins trois définitions (interprétations)²² :

La première traite les notions de risque et incertitude comme étant égales (synonyme). La seconde stipule que l'incertitude est due au manque d'information car un événement même prévisible soit-il, s'il y a manque d'information il devient une incertitude. La troisième interprétation, qui est la plus répandue et la plus reprise par les spécialistes, est celle prônée par Frank Knight et qui différencie entre l'incertitude et le risque. Pour cet auteur, « la différence pratique entre les deux catégories, le risque et l'incertitude, est que, s'agissant de la première, la distribution du résultat parmi un ensemble de cas est connue (soit par le calcul a priori, soit par des statistiques fondées sur les fréquences observées), tandis que ceci n'est pas vrai de l'incertitude en raison de l'impossibilité de regrouper les cas, parce que la situation à traiter présente un degré élevé de singularité ».²³

En d'autres termes, le risque est mesurable et quantifiable en termes de probabilité de récurrence, d'intensité et d'impacts, alors que l'incertitude ne l'est pas du fait qu'elle est

²¹Hélène Denis, Op cit. P20.

²²Ruel, Salomé, « Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique », Grenoble, 2006, (consulté le 10/11/2018), disponible à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00996278/document>.

²³Frank Knight, in Nathalie Moureau, Dorothée Rivard-Danset, « L'incertitude dans les théories économiques », Edition La Découverte, Paris, 2004, P7.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

« considérée comme unique et n'est pas réductible à un groupe de cas similaires, elle n'est donc pas probable ».²⁴

B) La détection des mutations de l'environnement : nécessité d'une veille informationnelle

La veille informationnelle qui est définie par AFNOR, comme étant « une activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial... pour en anticiper les évolutions »²⁵ revêt son importance pour comprendre et mieux agir. C'est une pratique qui aide à mieux connaître son entreprise et mieux appréhender son image, et ensuite elle aide à mieux connaître son environnement et à l'analyser dans le but d'alerter les dirigeants en cas de menaces, mais aussi les aider dans les prises de décisions stratégiques en leur fournissant les informations nécessaires.

La veille stratégique est l'une des dimensions de la veille informationnelle car la surveillance de l'environnement est essentielle, « les groupes les plus performants sont caractérisés par la qualité de leur observation du monde extérieur ... cette quête de l'information pertinente apparaît comme une condition essentielle de l'aptitude à définir une stratégie »²⁶. En effet, dans un environnement en constante mutation, la maîtrise et le contrôle de l'information est l'une des préoccupations majeures de l'entreprise pour la prise de décision.

3. L'impact des mutations de l'environnement sur les objectifs stratégiques de l'entreprise

L'entreprise en tant que système finalisé a des objectifs. Ces derniers ne sont pas fixes, ils changent au gré des évolutions de l'environnement.

En affectant les objectifs de l'entreprise, l'environnement influe aussi sur sa stratégie, ou son mode de déploiement. Quand l'influence est profonde, on parle de redéploiement stratégique qui affecte les domaines d'activités stratégiques.

La stratégie peut être définie « comme l'ensemble des décisions qui déterminent et révèlent les objectifs, la mission et les buts, qui produisent les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définissent le domaine d'activité que l'entreprise poursuit. »²⁷

Ceci dit, nous allons voir quelles sont les différentes stratégies que suivent les entreprises pour faire face à leur environnement en commençant par la stratégie réactive ensuite nous

²⁴Frank Knight, in Nathalie Moureau, Dorothée Rivard-Danset, Op cit. P7.

²⁵ AFNOR, (consulté le 14/11/2018), disponible à <http://www.afnor.fr/portail.asp>.

²⁶ De Woot, Desclee de Maredsou, in Emmanuel Pateyron, « La veille stratégique », Edition Economica, Paris, 1998, P162.

²⁷Raymond-Alain Thietart, Jean-Marc Xuereb, « Stratégies. Des concepts à leur mise en œuvre », 3^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2015, P19.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

aborderons la stratégie proactive et enfin nous allons voir quels sont les changements qui permettent à l'entreprise de s'adapter à l'environnement.

A) La stratégie réactive

C'est une stratégie défensive imposée par l'environnement. La réactivité permet à l'entreprise de s'adapter aux changements de l'environnement. La stratégie réactive est considérée comme l'aptitude de l'entreprise à réagir face à ces changements.

L'environnement influe sur l'entreprise et essaye de la modifier dans son sens. Plus l'entreprise est à l'écoute de son environnement, plus elle aura de chance de bien réagir.

Il ne faut pas confondre réactivité et flexibilité, car selon Godet « La première s'improvise comme réponse appropriée de l'organisation aux aléas externes, la seconde s'entretient comme capacité intrinsèque de l'organisation à réagir et s'adapter à l'environnement sans perdre ses finalités »²⁸. La réactivité dépend de fait de la flexibilité qui est considérée comme un atout, une capacité.

L'entreprise doit être apte à réagir aux évolutions de l'environnement afin de saisir ses opportunités et ne pas subir ses impacts négatifs. Sa réactivité peut être favorisante c'est-à-dire qu'elle a bien réagi, ou gênante c'est-à-dire que l'entreprise est limitée dans sa réaction. En effet deux facteurs influent sur l'entreprise ; ceux qui favorisent la réaction et ceux qui la gênent. L'entreprise subit des turbulences, est contrainte donc par son environnement à adopter une certaine flexibilité.

B) La stratégie proactive

La stratégie proactive peut être considérée comme une attitude tournée vers le futur, elle est à l'origine des changements de l'environnement, c'est-à-dire que l'entreprise agit pour provoquer le changement souhaité. C'est une stratégie offensive, qui a pour objectif d'avancer dans le bon sens, contrairement à la stratégie réactive qui s'adapte aux changements.

La majorité des entreprises subissent les changements de l'environnement, car elles évoluent plus lentement que ce dernier qui change plus vite. Par conséquent, il faut anticiper les variations de l'environnement et non pas attendre qu'elles se produisent pour ensuite s'adapter. Selon Godet « Les structures devraient, non seulement s'adapter à l'évolution de l'environnement, mais l'anticiper, car leurs inerties engendrent nécessairement un retard dans cette adaptation »²⁹ ou encore Igor Ansoff qui explique que « l'évolution interne peut précéder

²⁸ Michel Godet, « De l'anticipation à l'action », Edition Dunod, Paris, 1991, P227.

²⁹ Ibid. P362.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

le changement externe et le management stratégique consiste précisément à mettre sur pied des structures par anticipation et pas seulement par adaptation »³⁰

Les entreprises proactives sont des entreprises qui conduisent des stratégies anticipatrices, innovatrices et mobilisatrices de ressources humaines, organisationnelles, technologiques..., afin de provoquer le changement souhaité sur l'environnement.

C) Quel changement pour adapter l'organisation à l'environnement ?

Certains auteurs considèrent que « le point de départ de tout changement repose sur un diagnostic précisant la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement »³¹, afin de définir les cibles de changement. Il existe quatre types de changements : l'harmonisation et continuité, l'inadaptation temporaire, la transformation ou réorientation et enfin le redressement.

a) L'harmonisation

L'entreprise s'adapte à son environnement actuel qui évolue de façon réalisable, de façon progressive ou graduelle. Ces adaptations se font pour accroître l'égalité entre les éléments de l'organisation pour atteindre l'efficacité ; par exemple, acquisition des nouvelles technologies plus performantes pour réduire les coûts. L'harmonisation vise une adaptation effective et progressive.

b) L'inadaptation temporaire

Dans cette situation, l'entreprise n'est pas adaptée à l'environnement qui prévaut, mais à ce qu'il sera au futur. Cette situation s'applique aux entreprises qui créent des produits fortement innovants, qui font le choix d'accuser de faibles performances dans leur contexte actuel mais qui bénéficient des mutations futures (performances meilleures). Dans ce cas ces entreprises disposent d'importants fonds leur permettant de faire face aux faibles performances de départ.

c) La transformation ou réorientation

Dans ce cas l'entreprise est adaptée au contexte actuel, mais pour le contexte futur, qui produit des changements démographiques, technologiques ou concurrentiels, l'entreprise doit faire une « révolution par le haut conduite par un dirigeant visionnaire, décidé à voir l'avenir qu'il envisage pour son entreprise »³². Dans ce cas la transformation ou la réorientation constitue une opportunité pour produire un changement dans l'entreprise, tel que : un

³⁰ Igor Ansoff, in Michel Godet, Op cit. P363.

³¹ Yvan Allaire, Michael E. Firsirotu, in David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez, Alain Vas, « Conduite du changement : concept clés », Edition Dunod, Paris, 2010, P123.

³²David Autissier, et all, Op cit. P125.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

redéploiement dans des activités plus performantes, un abandon de certaines activités, une spécialisation, ... Dans la réorientation, les entreprises décident d'investir dans des activités plus performantes que celles d'aujourd'hui.

d) Le redressement

L'entreprise dans ce cas se trouve dans une impasse et dans une situation de crise, car non seulement elle n'est pas adaptée à son environnement actuel, en plus elle ne pourra l'être dans le futur. La seule solution est d'adopter une stratégie de redressement, c'est-à-dire de prendre des mesures radicales et définitives qui sauveront l'entreprise.

Pour ne pas disparaître, l'entreprise se trouve dans l'obligation de mettre en place une stratégie concurrentielle « Un tel changement implique de trouver une nouvelle stratégie concurrentielle qui convienne mieux à l'entreprise et qui puisse constituer une solution concrète à ses problèmes. »³³.

Comme on l'a indiqué précédemment, l'environnement est source de menaces et d'opportunités qui affectent les objectifs stratégiques des entreprises. Il est important de savoir détecter et interpréter les signaux venant de l'extérieur pour toute entreprise qui se veut pérenne et performante, et ce grâce à une veille stratégique, car les entreprises, si elles veulent survivre dans cet environnement hyperactif, ne doivent pas se tromper dans le choix des stratégies à mettre en place afin de se prémunir des menaces et saisir les opportunités. La bonne lecture et détection des incertitudes externes se fait grâce à un système d'information pertinent qui compose la veille stratégique.

Cependant les entreprises se comportent différemment face à leur environnement, il y a celles qui sont proactives et celles qui sont réactives. Quel que soit la situation, elles sont appelées à effectuer des changements (harmonisation, adaptation, transformation, réorientation, redressement) afin de faire face à leur environnement. Ces changements dépendent de leur flexibilité, c'est-à-dire leur capacité à réagir.

³³ Yvan Allaire, Michael E. Firsirotu, in David Autissier et al Op cit. P125.

Chapitre I : L'entreprise face à son environnement

Conclusion du chapitre I

Dans ce chapitre nous avons abordé les concepts d'environnement, les mutations qui le caractérisent ainsi que les représentations de l'environnement et les objectifs de l'entreprise.

L'environnement auquel fait face une entreprise, qu'il soit général ou spécifique, évolue constamment et produit des mutations, lesquelles influent sur l'entreprise de manière positive ou négative et cela quel que soit sa taille ou sa forme juridique. Dans l'environnement il y a une multitude d'acteurs et de nombreuses variables que l'entreprise ne peut pas maîtriser. Face à cela, l'entreprise n'est pas indifférente. Au contraire, elle est appelée à apporter des modifications dans ses relations avec les fournisseurs, les clients, les salariés ou les actionnaires en vue d'optimiser ses processus et être plus performante. Pour préserver ses domaines d'activités et ses produits, elle est appelée à réfléchir sur le contexte économique où elle évolue, sur le niveau de technologie qui domine et sur les aspects sociaux et culturels qui caractérisent les consommateurs.

Aussi dans son processus de développement, l'entreprise ne peut pas ignorer les aspects politiques et réglementaires qui caractérisent l'espace où elle se trouve.

Ces changements de l'environnement qui sont porteurs d'incertitudes, de risques et d'opportunités, obligent donc l'entreprise à être toujours en état d'alerte, d'où la nécessité d'une veille informationnelle. L'aspect veille stratégique permet de saisir la nature des changements, leurs enjeux sur l'entreprise et permet par conséquent de prendre des décisions réfléchies et opportunes, particulièrement les décisions stratégiques. La performance de l'entreprise pour ne pas dire sa pérennité en dépend. Ce qui nous amène à introduire le rôle déterminant du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance. C'est l'objet du chapitre qui suit.

Chapitre II :
L'acception actuelle des
missions et les diverses
lectures du contrôle de
gestion

Chapitre II : L'acceptation actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

Introduction

L'environnement d'une entreprise subit continuellement des évolutions qui impactent toutes les fonctions de celle-ci y compris le contrôle de gestion qui est l'une des fonctions du contrôle opérationnel et stratégique.

En effet, les entreprises sont contraintes de remettre en cause leurs pratiques du contrôle de gestion afin d'améliorer leur performance et d'être plus compétitives, ce qui est nécessaire à leur pérennité. Le contrôle de gestion évolue en accompagnant le développement de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous étudierons les différents paramètres et la pratique du contrôle de gestion qui expliquent son sens et ce face aux nouveaux besoins des entreprises, lesquelles sont confrontées aux turbulences de leur environnement, tout en sachant que le contrôle de gestion est un levier essentiel pour le management et qu'il sert en premier lieu le pilotage de l'entreprise. Nous verrons également d'un côté, les lectures qu'on peut tirer de la pratique du contrôle de gestion dès lors que celui-ci s'affirme comme un outil au service des dirigeants et qu'il n'est pas neutre, d'un autre côté, il n'y a pas un modèle unique de contrôle de gestion pour des entreprises qui ne se ressemblent pas.

Le plan de ce chapitre est comme suit :

Section 1 : L'acceptation actuelle des missions du contrôle de gestion

Section 2 : Les diverses lectures du contrôle de gestion

Chapitre II : L'acceptation actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

Section 1 : L'acceptation actuelle des missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être défini comme « le processus par lequel les managers 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 poursuivis par l'organisation et définis par ses dirigeants »³⁴.

Le contrôle de gestion est un facteur de liaison entre la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise, ainsi il participe au déploiement de la stratégie. Il fournit aussi des informations et des analyses aux directions générales susceptibles de réorienter la stratégie de l'entreprise ou de la valider. Il joue donc le rôle d'interface entre la stratégie définie par le niveau hiérarchique de l'entreprise et les actions déployées au niveau opérationnel et ce à travers :

1. Le pilotage de la conduite de l'entreprise

Le contrôle de gestion ne veut pas dire contrôler au sens vérifier ou surveiller, « il faut se démarquer d'un premier sens du terme contrôle tel qu'il apparaît lorsque l'on parle de contrôle des passeports à la douane »³⁵. Le contrôle de gestion va dans le sens de diriger et maîtriser (maîtriser les activités et les processus). « Il est plus pertinent de se rapprocher d'une seconde signification du terme, à savoir l'idée de maîtrise, comme en atteste par exemple l'idée de contrôle de soi. »³⁶, en effet contrôler c'est piloter l'entreprise et la diriger de manière à ce qu'elle soit plus performante afin qu'elle atteigne ses objectifs, tel un capitaine qui pilote son navire afin de le mener à bon port. En d'autre terme « le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte de résultats »³⁷

Le pilotage consiste à maîtriser l'ensemble des activités de l'entreprise (la stratégie, les processus, les budgets ...) et à améliorer ses performances, à l'aide de nombreux indicateurs et outils (tableaux de bord, reporting ...) qui permettent de recueillir des informations pertinentes qui, une fois analysées et interprétées aideront les dirigeants à prendre des décisions correctives afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le contrôle de gestion lui-même est un ensemble d'activités qui sont assurées d'une manière permanente.

³⁴ R. Anthony cité par Sabine Sépari, Guy Solle, Louis Le Cœur, « Management et contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2014, P1.

³⁵ Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond, Pierre-Laurent Bescos, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2^{ème} édition, Edition Gualino, Paris, 2004, P21.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid. P22.

Chapitre II : L'acceptation actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

2. Les facteurs clés de succès

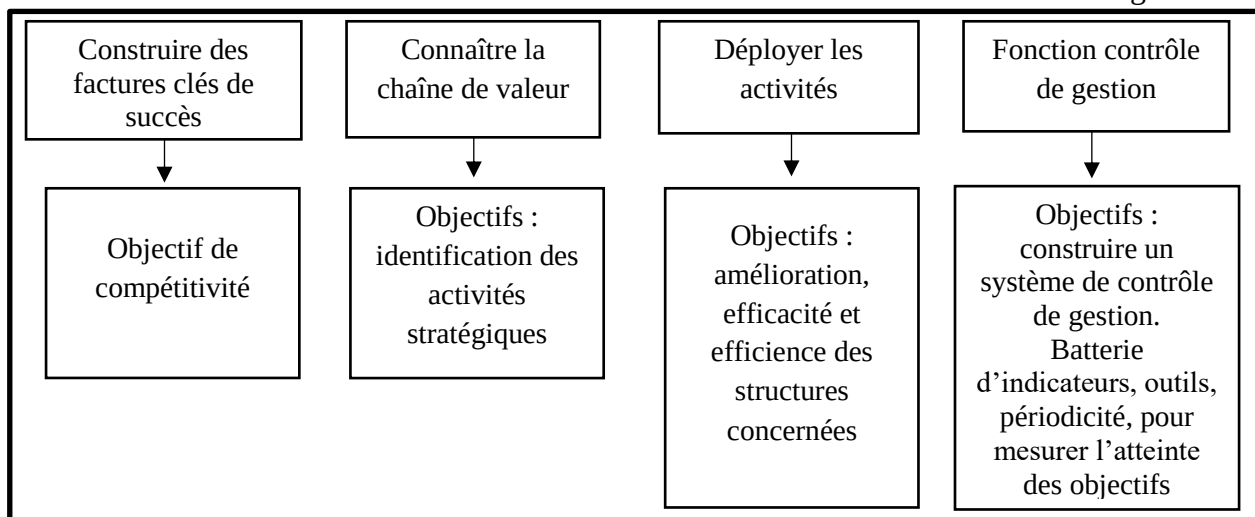
Les facteurs clés de succès (FCS) sont des leviers d'actions sur lesquels, l'entreprise agit afin de maîtriser la conduite de ses activités de façon à les rendre performantes. Chaque domaine d'activité se caractérise par ses propres FCS. Un FCS transforme une menace en opportunité, l'entreprise agit donc de manière à les identifier « Cette identification met en évidence la contribution des différentes activités ou processus à la mise en œuvre de la stratégie »³⁸. Le rôle du contrôle de gestion se résume dans l'analyse des FCS.

L'identification de ces facteurs permet à l'entreprise l'identification des objectifs, associés aux critères de performance pour les différentes structures (unité, fonction, activité) de l'entreprise. Le contrôle de gestion est guidé par les FCS dans l'affectation des ressources aux différentes entités, la détermination des systèmes d'information adéquats et le choix des outils de gestion utilisés (système budgétaire, méthode de calcul des coûts, tableau de bord, indicateurs ...)

Les FCS sont considérés comme importants pour la réduction des risques d'incohérence entre les stratégies et leur déploiement au niveau des activités, car ce qui est valable pour une activité ne l'est pas automatiquement pour une autre, en plus du fait que les FCS et les indicateurs qui lui sont associés évoluent en fonction du contexte de l'entreprise.

Les différents rôles contenus dans la démarche de liaison entre les facteurs clés de succès et système de contrôle de gestion sont schématisés comme suit :

Schéma N°2 : de l'identification des facteurs clés de succès à la fonction contrôle de gestion



Source : élaboré par nous-mêmes en s'inspirant du schéma d'Alain Burlaud, Muriel Jougleux et al, Op cit. P85-86.

³⁸ Alain Burlaud, Muriel Jougleux, Yves-Frédéric Livian , « Management et contrôle de gestion » Edition Foucher, Vanves, 2010, P85.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

La question de l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent de leur mesure par un ensemble d'indicateurs et d'outils périodiques montre la nécessité de connaître la chaîne de valeur de l'entreprise afin d'identifier celles qui sont stratégiques. En plus, la fonction contrôle de gestion vise l'amélioration de toutes les activités en terme d'efficience et d'efficacité. Dans un environnement changeant, les FCS engagent l'entreprise dans un objectif de compétitivité face aux concurrents et donc face aux menaces qu'il y a lieu de transformer en atouts.

3. La création de valeur

La création de valeur consiste, à accroître la productivité de l'entreprise et à rechercher une croissance durable et rentable, dans le but de créer de la richesse.

La création de valeur se fait grâce à l'avantage concurrentiel créé par l'entreprise et elle est théoriquement faite au profit de toutes les parties prenantes de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires...) mais en réalité dans une économie capitaliste c'est la valeur actionnariale qui est en priorité recherchée. La valeur actionnariale signifie richesse pour les actionnaires car c'est eux qui détiennent le capital de l'entreprise. Dans une entreprise publique, la valeur se lit surtout dans la réalisation de la production, la satisfaction des consommateurs, la répartition des salaires et la création d'emplois.

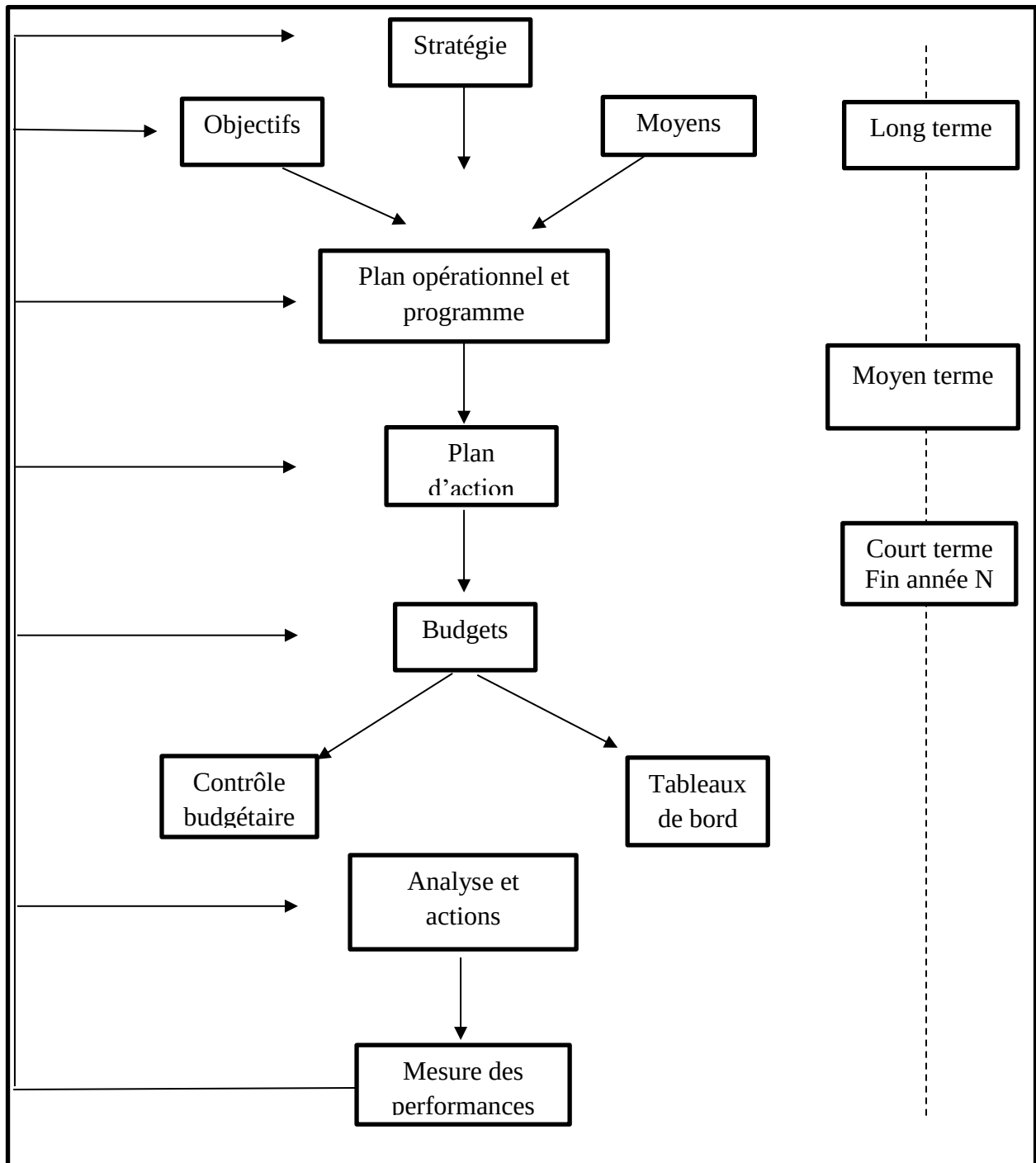
Tout ce que fait l'entreprise, c'est-à-dire les activités fonctionnelles (production, vente, etc.) ainsi que les activités de support, participent à la création de valeur. D'où l'intérêt de la mission du contrôle de gestion dans la maîtrise des activités qu'elles soient internalisées ou externalisées.

4. Le système budgétaire

Le système budgétaire est un outil traditionnel du contrôle de gestion, très répandu dans les entreprises, quelles que soient leurs activités. Ce système utilise des outils de planification, chacun avec sa périodicité. Ce sont l'ensemble de ces outils qui réalisent la cohérence entre la stratégie et les budgets. Cette cohérence est suivie, contrôlée au travers de la fonction du contrôle de gestion.

Chapitre II : L'acceptation actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

Schéma N° 3 : les interactions entre la stratégie et le contrôle de gestion



Source : Alain Burlaud, Muriel Jougleux et all, Op cit. P88.

Le système budgétaire se réalise avec des cycles de planification et des outils ; la planification stratégique qui est à long terme, ensuite les plans opérationnels à moyen terme, et enfin les budgets qui sont par définition à court terme. Les résultats du contrôle budgétaire améliorent continuellement le système de planification.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

La domination de la fonction contrôle de gestion par le système budgétaire a engendré plusieurs critiques :

- L'incohérence budgets/plans ;
- Le budget est basé sur des données passées et privilégie les indicateurs financiers ;
- Les entités, objet de budgétisation travaillent d'une manière indépendante au lieu de coordonner leurs actions ;
- Leur périodicité d'une année fait que la réactivité de l'entreprise face aux variations internes ou externes est lente.

Malgré ces critiques formulées à leur égard, les systèmes budgétaires sont incontournables et restent largement utilisés par les entreprises et les contrôleurs de gestion.

Les budgets donnent aux responsables des objectifs et des moyens mesurés en valeur, ils sont établis par chaque centre de responsabilité.

Nous allons présenter les différents budgets comme suit :

A) Les budgets d'exploitation

Les budgets d'exploitation sont des prévisions chiffrées en valeur des dépenses/recettes et produits/charges inhérentes à l'activité de l'entreprise. On retrouve principalement les budgets des ventes, de production, des approvisionnements et des investissements.

a) Le budget des ventes

Le budget des ventes est une prévision chiffrée (en volume et en valeur) des ventes. C'est un budget pivot car c'est lui qui détermine les autres budgets d'exploitation.

Pour faire des prévisions de vente, les entreprises s'appuient sur différentes méthodes de prévision des prix, on citera les études de marché « qui fourniront une fourchette de prix jugée acceptable compte tenu des prix pratiqués par les concurrents mais également du comportement des consommateurs »³⁹. En plus pour déterminer les prévisions en volume, les entreprises exploitent des « outils statistiques reposant sur l'extrapolation des données passées ».⁴⁰

b) Le budget de production

Le budget de production est l'expression chiffrée de l'activité de production annuelle de l'entreprise. Il impose l'élaboration des consommations de matières, des moyens humains et de moyens organisationnels nécessaires à la production.

³⁹Alain Burlaud, Robert Teller, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Sophie Mignon, Elisabeth Walisser, «Contrôle de gestion », Edition Vuibert, Paris, 2004, P68.

⁴⁰ Ibid. P70.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

c) Le budget des approvisionnements

C'est un budget des achats (matières premières, par exemple). Il permet d'éviter une rupture de stock mais aussi un sur-stockage.

Pour une bonne gestion des approvisionnements, une entreprise doit prendre en compte plusieurs éléments, tels que : les rythmes de consommation, les délais d'approvisionnements, le stock minimum, le stock de sécurité, etc.

B) Le budget d'investissement

Le budget d'investissement représente les dépenses correspondant à l'acquisition des actifs matériels ou immatériels.

Les investissements peuvent être financiers c'est-à-dire lorsqu'ils « correspondent à des prises de participation effectuées dans une optique stratégique »⁴¹. Comme ils peuvent être matériels à caractère industriel et commercial, il se composent :

- des investissements de remplacement de ceux qui sont amortis ou vieillis en vue de maintenir la capacité de production de l'entreprise ;
- des investissements de modernisation, pour augmenter la productivité de l'entreprise ;
- des investissements d'expansion, soit pour améliorer les produits actuels ou lancer de nouveaux produits.

C) Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un budget de synthèse des données chiffrées fournies par les autres budgets de l'entreprise (vente, exploitation, investissement). Il vérifie le niveau de liquidité de l'entreprise de façon à payer ses charges.

Le budget de trésorerie comprend les encaissements, les décaissements, et les soldes, (différence entre les encaissements et les décaissements).

Le système budgétaire est un outil essentiel du contrôle de gestion, au service de la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise. Il est aussi un instrument d'évaluation de la stratégie et ce par le biais du contrôle budgétaire qui analyse les écarts entre les résultats réels et ceux prévisionnels, ainsi il participe aux modifications de la stratégie en cas d'incohérence entre cette dernière et les objectifs visés.

Le contrôle budgétaire a pour rôle d'assurer la communication entre le niveau hiérarchique et le niveau opérationnel d'une part, et entre les responsables des différents

⁴¹Alain Burlaud, Robert Teller et al., Op cit. P112.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

budgets d'autre part. Il coordonne au travers des différents budgets les actions déployées au niveau des différentes structures de l'entreprise.

5. La prise en compte de la dimension externe de la performance

Pour mener à bien sa mission, la fonction contrôle de gestion doit évaluer par un ensemble d'indicateurs la performance externe de l'entreprise. L'entreprise se compare à ses concurrents et ce par le biais des indicateurs de positionnement, de parts de marché ou les études de benchmarking qui reflètent les avantages concurrentiels qu'elle détient et sa capacité à s'accaparer de nouvelles clientèles.

Ces indicateurs sont de nature stratégique car ils sont orientés vers la compétitivité et complètent les indicateurs opérationnels.

6. De la vision classique hiérarchique à la vision transversale de l'organisation

Pendant longtemps le contrôle de gestion était basé sur des structures hiérarchiques verticales, « traditionnellement, le contrôle de gestion a calqué son organisation sur des structures hiérarchique verticales et a divisé les entreprises en centres de responsabilité. »⁴².

Les centres de responsabilité correspondent soit aux fonctions principales (achat, production, ressources humaines) ou à d'autres catégories telles que : les centres de coûts, les centres de chiffre d'affaires, les centres d'investissement, et les centres de profit. Chaque centre est autonome par rapport à un autre dans l'évaluation de la performance de chacun d'eux. Certains principes sont respectés pour leur bon fonctionnement :

- a) Principe d'emboîtement : interaction entre les différents centres.
- b) Principe de contrôlabilité : chaque manager contrôle seulement son centre.
- c) Principe d'exhaustivité : rattachement des éléments gérés par l'entreprise à un centre.
- d) Principe de cohérence : alignement de la mission, le degré d'autonomie et les critères d'évaluation de la performance d'un centre.

La vision classique est dépassée, elle est remplacée par une vision transversale qui est caractérisée par « un affaiblissement des frontières, qu'il s'agisse de celles entre l'entreprise et son environnement ou de celle qui séparent les entités qui la composent (département, services, centres de responsabilité, etc.) »⁴³.

⁴² Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, « Contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2013, P36.

⁴³Ibid. P31.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

Cette vision dévoile tous les processus et les activités de l'entreprise et vise plusieurs objectifs :

- Identifier les interactions entre les activités et améliorer les liens en vue d'une meilleure productivité. Par exemple entre un service informatique et un service commercial ;
- Améliorer la performance globale : niveau d'activité et de qualité, maîtrise les délais de réalisation et des coûts, améliorer l'image de marque ;
- Créer des synergies grâce à la coordination et au travail de groupe ;
- Instaurer une culture de communication et faire partager les avis, les démarches, les objectifs.

7. Le contrôle de gestion comme un système de mesure et d'évaluation de la performance

Le suivi et l'évaluation de la performance sont des activités importantes au sein de l'entreprise, et c'est dans cette optique que le contrôle de gestion est considéré comme un système de mesure et d'évaluation de la performance dans l'entreprise. La performance est mesurée à l'aide de divers indicateurs.

On peut classer les indicateurs en deux catégories : les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers :

- Les indicateurs financiers : ce sont généralement des ratios dont la source est la comptabilité financière : résultat par action, croissance du résultat par action, taux de rentabilité financière (ROE), retour sur investissement (ROI) ;
- Les indicateurs non financiers : ce sont des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs, par exemple : les délais de production, les délais de satisfaction des clients, le taux de déchet et rebut, taux de fidélisation de la clientèle, le nombre de pannes de machine, la qualité de la matière, etc.

8. Le contrôle de gestion comme une structure

La fonction contrôle de gestion est une structure rattachée au management de l'entreprise, elle fait partie de ses services fonctionnels : soit à la direction générale, soit à la direction financière, soit à la direction planification audit, ou soit aux responsables opérationnels.

Cette fonction est assurée par les contrôleurs de gestion qui disposent d'un système d'information (comptabilité générale, comptabilité des coûts,...), aidés par le système informatique de l'entreprise (PGI, logiciel...). Ils assurent les activités suivantes :

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

- L'assistance qu'ils fournissent aux dirigeants dans la prise ou l'amélioration des décisions ;
- La mesure et l'évaluation de la performance avec des outils périodiques ;
- La collaboration dans le système de planification de l'entreprise, car ils sont sensés ne pas ignorer les différents plans (plan stratégique, plan opérationnel) ;
- Rôle dans la communication et l'animation en travaillant de pair avec toutes les structures ;
- L'analyse des données relatives du niveau des réalisations de l'entreprise ;
- L'organisation du système d'information et l'institution des démarches et procédures de travail.

La fonction contrôle de gestion est donc une somme d'activités permanentes qui assurent la maîtrise, le suivi et l'évaluation la performance dans l'entreprise et ce dans le respect des obligations légales et des procédures internes.

En conclusion de cette section, nous pouvons dire que le sens élargi des missions attribuées à la fonction contrôle de gestion montre combien il est important d'assurer le couplage entre la stratégie de l'entreprise et le contrôle de gestion. Le système de contrôle de gestion doit être conforme à la stratégie choisie par l'entreprise et les FCS. La mise en œuvre de la stratégie est son suivi sont donc assurés par la fonction contrôle de gestion.

Section 2 : Les diverses lectures du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est abordé sous diverses lectures, on le scinde généralement en trois dimensions. Dans la première, le contrôle de gestion se matérialise par les diverses méthodes et instruments avec lesquels il évolue, c'est la dimension fonctionnaliste. Quant à la deuxième dimension, c'est la dimension socio-institutionnelle (programmatique) où le contrôle de gestion est appréhendé au travers des idées et des discours auxquels il est lié et qui ont une portée sociale et même politique. Michael Power explique la double dimension dans laquelle se trouve le contrôle de gestion, comme suit : « toute pratique se caractérise par des éléments d'ordre programmatique (normatif) et d'ordre technologique (fonctionnel). Les premiers se rattachent aux idées et aux concepts qui donnent corps aux pratiques et les relient de manière cruciale aux objectifs plus larges de la sphère politique »⁴⁴ et il poursuit « on appelle

⁴⁴ Michael Power, « La société de l'audit : l'obsession du contrôle », in Marc Bollecker, Gérard Naro, « Le contrôle de gestion aujourd'hui : Débats, controverses et perspectives ». Édition Vuibert, Paris, 2014, P12.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

technologie, les tâches ou les opérations de routine plus ou moins concrètes qui constituent l'univers des praticiens »⁴⁵.

La troisième lecture montre que le contrôle de gestion s'adapte à chaque type d'organisation en fonction des facteurs de contingence caractérisant cette dernière.

1. La dimension fonctionnaliste

Sous cette dimension, le contrôle de gestion s'incarne par les aspects techniques et technologiques où on trouve les divers outils utilisés tels que les méthodes de calcul des coûts (méthode ABC, la méthode des coûts standards ...), les tableaux de bord, les états de reporting etc. Le contrôle de gestion est alors considéré comme étant un dispositif d'aide aux managers dans la prise de décision, dans l'identification des facteurs clés dont dépend le succès de la stratégie, et dans leur traduction en actions. Il oriente donc les choix des managers pour améliorer la performance économique, l'efficacité et l'efficience de l'entreprise et atteindre par conséquent les objectifs et les buts fixés par l'entreprise. Ce dispositif a enregistré des améliorations matérialisées dans les innovations de ces instruments en réponse aux préoccupations et problématiques de toute nature que vivent les entreprises.

On va illustrer ces évolutions à l'aide de deux exemples :

- **Exemple 1** : du contrôle par les budgets et par les coûts standards (contrôle *a posteriori*) au contrôle *a priori* d'une performance élargie par les tableaux de bord de pilotage tel que le tableau de bord stratégique (TBS).

- **Exemple 2** : du contrôle basé uniquement sur la dimension comptable et financière (la comptabilité générale et analytique) pour mesurer la performance économique (chiffre d'affaires, profit, coût), l'entreprise est passée à un système de contrôle plus large englobant les aspects qualitatifs et quantitatifs qui mesurent en plus les dimensions sociales et environnementales.

2. La dimension socio-institutionnelle

Sous cette approche, le contrôle de gestion présente une dimension programmatique et socio-institutionnelle. Le contrôle gestion est dans ce cas considéré comme étant une discipline sociale et institutionnelle car comme indiqué par Bollecker et Naro, « Les discours qui l'environnent et la légitiment, s'inscrivent dans des finalités plus larges à caractère socio-politique, voire idéologique »⁴⁶. Le contrôle de gestion par conséquent est indéniablement

⁴⁵ Michael Power, in Marc Bollecker, Gérard Naro, Op cit. P13.

⁴⁶ Marc Bollecker, Gérard Naro, « Le contrôle de gestion aujourd'hui : Débats, controverses et perspectives », Édition Vuibert, Paris, 2014, P11.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

associé à un contexte historique, social et politique du fait qu'il est façonné par des discours, débats et controverses enracinés dans la société à une époque donnée. Mais encore, le contrôle de gestion se situe dans un mécanisme de pouvoir et de gouvernementalité, dès lors qu'il prend part aux actions de domination de la société. Donc le fait que le contrôle de gestion nait et s'enracine dans un contexte, dans une époque et qu'il soit un instrument de gouvernance, cela lui confère une dimension socio-institutionnelle.

De ces deux lectures on conclut donc, que le contrôle de gestion d'un côté a une portée sociale et institutionnelle, car les outils et instruments du contrôle de gestion, en réalité ne sont pas neutres, ils peuvent être des vecteurs d'idées et de discours. D'un autre côté il y a les outils et les technologies utilisés dans la pratique du contrôle de gestion qui forment la dimension fonctionnaliste de cette discipline. Ce sont des outils de mesure de la performance et d'aide à la décision tout en considérant les évolutions de l'environnement interne et externe de l'entreprise afin d'assurer son adaptation, l'amélioration de sa performance et donc sa survie.

On peut conclure que dans la réalité ces deux lectures ne sont pas indépendantes l'une de l'autre, mais elles sont complémentaires. Par ailleurs le contrôle de gestion en tant que structure indispensable, s'adapte aux préoccupations et à la stratégie de chaque entreprise.

3. L'importance des facteurs de contingence

La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une organisation est soumise à des conditions (facteurs de contingence) qui ont un caractère évolutif et non stable, lesquels sont propres à l'organisation et à l'environnement qui l'entoure et dans lequel elle agit. En plus de ces caractéristiques, le mode d'utilisation des outils de contrôle de gestion et la façon avec laquelle ils sont utilisés sont des conditions de mise en place d'un système de contrôle de gestion. Dans la réalité ces conditions sont souvent méconnues par les spécialistes, que cela concerne les organisations publiques ou privées. Ce qui engendre généralement l'inadaptation des outils du contrôle de gestion, et par conséquent leur abandon.

A) Les facteurs de contingence

Les facteurs de contingence sont des éléments internes ou externes à l'entreprise qui vont influencer la gestion d'une organisation y compris le contrôle de gestion. Les facteurs de contingence sont au nombre de six : La taille, l'âge, la technologie, l'environnement, le pouvoir et l'espace.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

a) La taille

La taille est l'un des facteurs de contingence des plus importants, elle détermine les structures et la forme d'organisation.

Les structures d'une entreprise, ainsi que les stratégies déployées dépendent de la taille de cette dernière, et cela va de même pour le contrôle de gestion. L'augmentation de la taille de l'entreprise engendre la formalisation des tâches, en fait « plus la taille de l'entreprise s'accroît, plus les comportements se répètent »⁴⁷. Le contrôle de gestion d'une petite et moyenne entreprise (PME) par exemple n'est pas le même que celui d'une multinationale.

b) L'Âge

L'âge d'une entreprise ou son ancienneté et par conséquent son expérience et ses apprentissages font que toutes les tâches sont formalisées. L'expérience acquise durant des années permet aux décideurs d'améliorer l'organisation et le système de contrôle, contrairement aux entreprises nouvellement créées qui avancent prudemment et qui sont en phase d'adaptation et qui ont tendance à faire plus d'erreurs dans le choix des tâches à mettre en place.

c) La technologie

La technologie c'est l'ensemble du processus productif qui va de l'approvisionnement en matière première jusqu'à la distribution des produits finis.

Chaque système ou technique de production a son propre type d'organisation, on retrouve : le système de production unitaire ou par petit lots, où l'organisation est souple et peu élaborée, la formalisation et la standardisation ne sont pas nécessaires du fait de la nature artisanale de la production. Le système de la production en grande série ou production de masse, où la structure organisationnelle est plus élaborée et moins souple ; la formalisation et la standardisation sont nécessaires du fait de la répétitivité des tâches. Le système de la production en continu, caractérisé par l'automatisation des tâches de production. Donc « le rôle du personnel de production n'est plus l'exécution des tâches mais la surveillance et la maintenance du système technique »⁴⁸.

On remarque qu'il existe plusieurs système et technique de production que les dirigeants doivent obligatoirement prendre en compte dans le but de mettre en place le type d'organisation ainsi que le système de contrôle afin d'amener leur entreprise à être plus performante et que les objets de contrôle (produits, services, coûts, activités, qualité, ...) soient clairement identifiés.

⁴⁷Olivier Torrès-Blay, « Economie d'entreprise : Organisation, Stratégie, et Territoire à l'aube de la nouvelle économie », Edition Economica, Paris, 2004, P71.

⁴⁸Ibid. P83.

Chapitre II : L'acceptation actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

d) L'environnement

L'environnement, à l'image de la taille, l'âge, et la technologie, est un déterminant de la structure organisationnelle d'une entreprise et de la mise en place d'un système de contrôle de gestion, tout en considérant les caractéristiques de cet environnement ⁴⁹: degré de simplicité, stabilité ou homogénéité, car comme nous l'avons dit précédemment, la dimension externe de la performance est objet de contrôle.

- **Degré de simplicité** : Dans le cas d'un environnement simple, on favorise la centralisation des tâches et du contrôle. Dans le cas contraire où l'environnement est complexe, la décentralisation s'impose. L'environnement complexe se définit comme étant un environnement difficile à appréhender et à analyser.

- **Degré de stabilité** : dans un environnement stable, les tâches et donc le contrôle sont formalisés et standardisés. A l'inverse, quand l'environnement est instable, l'organisation doit être souple et flexible, et évite la formalisation et la standardisation afin de conserver sa capacité d'adaptation et de changement. Un environnement est instable en raison des nombreux changements qu'il connaît.

- **Degré d'homogénéité** : dans un environnement homogène on a tendance à regrouper les unités complémentaires. Pour l'environnement hétérogène, on préfère diviser la structure organisationnelle en unités, chacune d'elle s'occupe d'une partie homogène de l'environnement. Un environnement est dit hétérogène lorsqu'il est composé de plusieurs parties très différentes. Le contrôle de gestion s'adapte à chacun des environnements.

e) Le pouvoir

Le pouvoir a une incidence considérable sur les entreprises. À titre d'exemple, dans le cas où une entreprise dépend d'une autre telle qu'une société mère, et que cette dernière exerce une forte pression sur l'entreprise, la structure ainsi que le système de contrôle seront automatiquement plus centralisées et formalisées.

Le pouvoir dépend de plusieurs variables : la personnalité du dirigeant, la politique économique du pays, etc. Le système de contrôle de gestion est contingent au type de pouvoir exercé, dans le but d'être plus efficace.

f) L'espace

Quand on parle d'espace de l'entreprise, on insinue la localisation et la dispersion géographique.

⁴⁹ Olivier Torrès-Blay, Op cit. P82-83.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

- **La localisation** : c'est le milieu dans lequel évolue l'entreprise qui l'influence du point de vue culturel, managériale et organisationnel, et qui lui offre des opportunités ou qui est source de menaces.

- **La dispersion géographique** : avec la mondialisation et son corollaire l'internationalisation, l'espace de fonctionnement des entreprises dépasse les frontières d'un pays. Ce qui pousse les entreprises à revoir leur structuration et leur mode de contrôle ; en effet on passe d'une organisation centralisée à une organisation décentralisée du fait de l'éloignement des sièges des entreprises avec leurs unités, franchises, filiales etc. Le contrôle de gestion s'ordonne autour des entités de l'organisation. Il implique un contrôle intra organisationnel et inter organisationnel.

Tous les facteurs de contingence qu'on vient de citer ont leur importance respective. Ils forment un tout qu'on doit analyser ensemble et non séparément car chaque facteur subit l'influence de l'autre. Le système de contrôle matérialisé par l'organisation (missions, démarche et outils) est contingent à cet ensemble de facteurs : âge, taille, environnement, technologie, pouvoir.

B) La stratégie, un facteur de contingence primordial

De par le rôle joué par les FCS et les caractéristiques inhérentes à l'entreprise (âge, taille, système de production, environnement), il est de fait que la stratégie est un facteur de contingence primordial, dès lors que celle-ci explique l'existence de l'entreprise et s'exprime à travers les ressources allouées, les structures mises en œuvre, la technologie utilisée et les FCS définis pour atteindre la performance. Par conséquent la fonction de contrôle de gestion s'adapte à la stratégie. Chaque entreprise en fonction de sa stratégie définit sa fonction contrôle de gestion et son système de contrôle : les objectifs, les indicateurs de mesure de la performance, les objets et les niveaux de contrôle, la délégation du pouvoir.

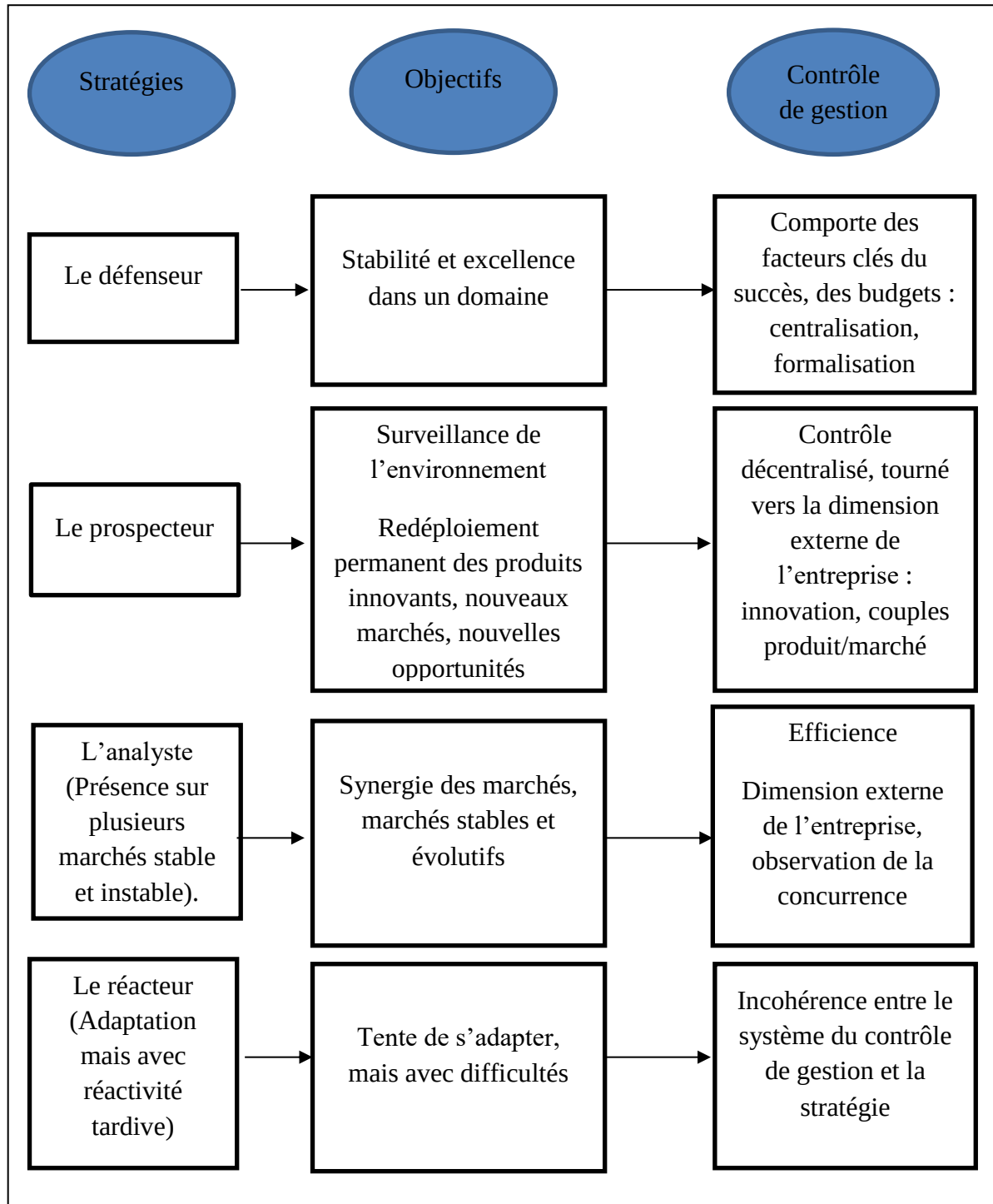
Même s'il n'existe pas un modèle idéal et standard du contrôle de gestion, la stratégie apparaît comme un élément fondamental. La mondialisation avec l'internationalisation des entreprises et la naissance de plusieurs multinationales, générant la concurrence entre les entreprises, a fait émerger des configurations du contrôle en rapport avec le type de stratégie. Ces configurations ont été présentées par R. Miles et C. Snow⁵⁰ et ce en considérant les choix stratégiques (produits, marchés), la technologie, et les structures organisationnelles dans une

⁵⁰ Raymond Miles, Charles Snow, cité par Alain Burlaud, Muriel Jougleux, Yves-Frédéric Livian, « Management et contrôle de gestion », Op cit. P92.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

démarche de cohérence qu'ils qualifient de longue. Nous résumerons cela dans le schéma suivant :

Schéma N°4 : configuration du contrôle de gestion en fonction des stratégies



Source : synthèse élaborée par nous-mêmes à partir de la lecture de, Alain Burlaud Muriel Jougleux, Op cit. P 92-93.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

Ce schéma montre que la fonction contrôle de gestion est centralisée avec des procédures formalisées lorsque l'entreprise adapte une stratégie réactive en vue d'assurer sa stabilité, mais lorsque cette réactivité est lente, il y a rupture entre système du contrôle de gestion et sa stratégie.

Par contre, quand l'entreprise est proactive dans le sens où ses produits sont innovants et qu'elle prospecte de nouveaux marchés, le contrôle de gestion est décentralisé et accorde un intérêt pour la dimension externe de la performance. Il en est de même pour une entreprise qui occupe plusieurs marchés stables et instables et dont le souci du contrôle de gestion est la surveillance de la concurrence.

C) Les facteurs de contingence et la fonction contrôle de gestion

La prise en compte de toutes les caractéristiques intrinsèques aux organisations et à leur environnement ainsi que les facteurs de contingence, sont des conditions *sine qua none* à la mise en place du contrôle de gestion. Dans un premier temps nous verrons quelles sont les conséquences de la prise en compte de ces facteurs dans la fonction contrôle de gestion, ensuite nous verrons quels sont les impacts de la non considération de ces facteurs sur la fonction contrôle de gestion.

Avec de la prise en compte des facteurs de contingence dans la fonction contrôle de gestion, l'entreprise diminue les risques d'incohérence entre le système de contrôle et ses activités. En effet ces facteurs permettent de « déterminer les orientations majeures du contrôle de gestion »⁵¹ mais aussi le système de contrôle qu'il faut adopter à la structure organisationnelle de l'entreprise et les outils nécessaires à mettre en place.

Dans le cas de la non prise en compte des facteurs de contingence, l'organisation rencontre diverses contraintes ; la première contrainte est une contrainte opérationnelle ; en effet les outils mis en place peuvent ne pas être nécessaires, telle que la comptabilité analytique qui se pratique dans les entreprises qui fixent les prix sans se référencer aux coûts. C'est le cas des entreprises publiques algériennes productrices de lait. Ensuite il y a une deuxième contrainte qui est d'ordre financière ; dans le cas où la mise en place des outils de contrôle engendre des coûts élevés et disproportionnés par rapport au peu de résultats et d'informations obtenus. C'est le cas de l'installation d'un EDI sans disposer d'un personnel formé. Enfin les contraintes politiques, où les motivations des dirigeants ne sont pas en adéquation avec les objectifs pour lesquels les outils de contrôle ont été mis en place. À titre d'exemple les universités, comme

⁵¹ Alain Burlaud, Muriel Jougleux, Yves-Frédéric Livian, Op cit. P 92.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

l'explique Pascale Fabre « un président d'université aura tendance à privilégier des outils de reporting externe au détriment d'autres outils plutôt utilisables pour la gestion interne ... les premiers s'avérant indispensables pour fournir des arguments vis-à-vis du ministère, principal apporteur de fonds»⁵².

Toutes ces contraintes ont fait que les outils de contrôle de gestion n'aboutissent pas aux résultats escomptés.

Les outils de contrôle de gestion n'ont pas une vocation universelle, eu égard aux facteurs de contingence qui vont avec. Ignorer ces facteurs, c'est rendre inutiles certains outils qui ne cadrent pas avec les objets de contrôle. Donc, pour qu'un système de contrôle de gestion soit efficace et ne rencontre pas des contraintes telles que celles citées précédemment, il faut que les experts du domaine prennent en compte, avant de mettre en place les outils du contrôle, tous les facteurs de contingence ainsi que toutes les caractéristiques de l'organisation.

⁵²Marc Bollecker, Gérald Naro, Op cit. P61.

Chapitre II : L'acception actuelle des missions et les diverses lectures du contrôle de gestion

Conclusion du chapitre II

La pratique du contrôle de gestion s'est beaucoup développée. Elle est passée d'un contrôle de gestion axé sur les budgets et l'analyse des écarts, à un contrôle englobant tous les aspects de l'entreprise notamment ceux non financiers, ainsi que la dimension externe de la performance.

Le contrôle de gestion, aujourd'hui correspond au pilotage et à la maîtrise des activités réalisées par l'entreprise dans le but de créer et permettre à l'entreprise d'être compétitive.

La diversité de ces outils formels fait qu'on lui attribue une dimension purement technique. Mais le fait qu'il touche à l'humain, aux partenaires, à l'environnement et qu'il est un instrument d'orientation et de pouvoir, on lui attribue une dimension socio-institutionnelle.

Quel que soit la lecture qu'on lui attribue, la prise en compte des facteurs de contingence, et plus particulièrement la stratégie est primordiale dans la mise en place d'un système de contrôle de gestion adéquat et adapté à l'entreprise (système de coût, objets du contrôle, dimension externe de la concurrence, etc.)

Chapitre III :
Présentation de l'Electro-
Industries et de sa fonction
contrôle de gestion

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Introduction

En tant que processus d'aide à la décision qui permet de favoriser la mise en œuvre de la stratégie, le contrôle de gestion est à la fois un processus d'aide au pilotage de toutes les activités et un processus d'exécution de la stratégie pour l'atteinte des objectifs fixés.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter l'Electro-Industries d'Azazga (activités, organisation ...), ensuite, on va expliquer l'importance de la position de la fonction contrôle de gestion en tant qu'outil d'aide à la prise de décisions dans la perspective de l'atteinte des objectifs dans les entreprise en général, et au sein de l'EI d'Azazga particulièrement.

Pour ce faire, nous allons premièrement faire une présentation d'EI avec son historique, ses activités et son organisation. Ensuite on va présenter la fonction contrôle de gestion au travers de son positionnement et ses missions, c'est une manière d'illustrer ce que nous avons dit dans le chapitre précédant, à savoir l'orientation et les lectures qu'on peut faire du contrôle de gestion au sein d'EI.

Ainsi, ce chapitre sera scindé en deux sections :

Section 1 : Présentation de l'Electro-Industries

Section 2 : La fonction contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Section 1 : Présentation de l'Electro-Industries

L'EI est une EPE/SPA établie à Azazga, dont le capital social actuel s'élève à 4 753 000 000 DA. Elle produit des transformateurs, alternateurs, groupes électrogènes et des moteurs électriques. Elle a connu une évolution dans son statut juridique, dans ses ressources et activités et dans son organisation. C'est l'objet de cette section.

1. Naissance de l'Electro-Industries

Jusqu'à la fin des années 70, la Kabylie en tant que région de montagne était pauvre et ne possédait pas d'industries, la main d'œuvre locale migrait en masse vers Alger et la France pour trouver du travail. Pour endiguer cet exode massif, l'Etat algérien a décidé de mettre en place un plan économique qui consiste en la création de nombreux complexes de dimension nationale tels que : ENIEM, COTITEX, ONALAIT, SOCOTHYD, etc. Les complexes ont permis la naissance de milliers d'emplois et par conséquent la réduction du chômage.

C'est dans ce contexte qu'est née l'industrie électronique à Azazga dont les travaux ont commencé en 1978 pour s'achever en 1985. « Sur le plan stratégique, le complexe était rattaché jusqu'à 1982 à SONELEC »⁵³.

En 1982, suite à la restructuration de la SONELEC, le complexe est rattaché à l'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques (ENEL) dont la direction était située à Alger. En 1985, l'entreprise a changé de dénomination et elle est devenue Complexe Matériel Electrique et Industriel (CMEI), mais elle est restée toujours rattachée à l'ENEL jusqu'en 1992.⁵⁴

Le complexe a commencé la production et la commercialisation de ses produits en 1985 pour les transformateurs à raison de 1500 unités/an. Quant aux moteurs électriques, alternateurs, et groupes électrogènes, leur production a commencé en 1986 à raison de 50 000 unités/an.⁵⁵

En 1999, l'entreprise ENEL a connu une restructuration, à travers laquelle ses unités de production ont été transformées en EPE/SPA ; parmi elles, on trouve Electro-Industries qui est devenue une entreprise autonome, filière du groupe ELEC EL DJAZAIR⁵⁶.

⁵³Document interne de l'Electro-Industries intitulé : « Présentation d'Electro-Industries ».

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

EI est localisée à Azazga, distante de 23 KM de Tizi-Ouzou, chef-lieu de la wilaya. Elle occupe une superficie de 35 hectares dont 7 hectares sont bâtis et sur lesquels se trouvent les unités de production ainsi que la direction générale⁵⁷.

2. L'environnement du Complexe Matériel Electrique et Industriel avant 1998

Depuis sa création, l'EI (ex CMEI) est passée par deux situations remarquables : une situation de monopole ou quasi-monopole (depuis sa création en 1983 à 1998), et une situation concurrentielle (de 1999 à nos jours).

Dans ce point nous allons étudier la période où l'entreprise était en situation de monopole. Cette période s'étale de 1983 à 1998 où l'Algérie vivait dans une économie socialiste et ce jusqu'en 1988. A partir de cette année le pays est passé à l'économie de marché en entreprenant plusieurs réformes, notamment celles liées à l'autonomie des entreprises.

A) Période allant de sa création à 1988

Avant 1988, l'économie algérienne était une économie socialiste caractérisée par la prégnance de l'Etat sur l'économie. Les recettes pétrolières ont permis la création de complexes industriels étatiques dont les inputs (matière première, technologie) étaient importés. C'est dans ce contexte qu'est née la SONELEC qui allait donner naissance à l'EI.

Durant cette période, la SONELEC qui était devenue CMEI avait le monopole sur tous les produits (transformateurs, moteurs électriques, groupes électrogènes) grâce à la politique économique adoptée par le pays qui interdisait toute forme d'entrepreneuriat privé ou d'importation de ces produits finis.

Si vers la fin de cette période (1986), l'environnement macro-économique de l'entreprise était caractérisé par une forte baisse du PIB national et du pouvoir d'achat, ainsi que de la hausse de la dette publique et de l'inflation, son environnement spécifique était plutôt stable, certain et favorable, et ce grâce à sa situation de monopole, et par le fait que beaucoup de régions du pays étaient privées d'électricité et que SONELGAZ (principale client d'EI) devait alimenter.

B) De 1989 à 1998

Ébranlées par une grave crise économique (contre choc pétrolier de 1986), les autorités politiques de l'époque entreprennent des réformes politiques et sociales qui allaient aboutir à un projet de société plus libérale basé sur une économie de marché, en libérant

⁵⁷ Document interne d'Electro-Industries « Présentation de l'entreprise Electro-Industries ».

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

l'initiative entrepreneuriale qui a permis à des sociétés privées de naître, mais aussi donner plus d'autonomie de gestion aux entreprises publiques.

Malgré ces changements d'ordre macro-économique de la politique économique du pays, dans le sens de la séparation des fonds de l'Etat du capital social des entreprises publiques et l'apparition de PME privées, l'environnement spécifique de la CMEI était stable et certain du fait de sa position de leader sur le marché national et de la faible concurrence dans ce secteur.

3. Activités de l'Electro-Industries

Les activités sont la production et la commercialisation des transformateurs de distribution, moteurs électriques, alternateurs et des groupes électrogènes d'une part et des prestations techniques d'autre part.

On peut les scinder en deux catégories comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 1 : activités principales et secondaires d'Electro-Industries

Activité principale	Activité secondaire
Conception, fabrication et commercialisation des : - Moteurs électriques ; - Transformateurs de distribution.	- Fabrication des groupes électrogènes ; - Maintenance des équipements de production ; - Rénovation et réparation des moyens de fabrication ; - Contrôle et vérification des matières ; - Activités de sous-traitance : laboratoire physique et chimie, moulage sous-pression des pièces en aluminium, découpage des pièces en tôles d'acier, fabrication des pièces d'usinage spécifiques, métrologie.

Source : document interne de l'Electro-Industries, intitulé « Présentation de l'entreprise Electro-Industries »

A) Les unités de l'Electro-Industries

L'ensemble des activités sont exercées au sein de trois unités.

Les activités de chaque unité sont comme suit :

a) Unité transformateurs

Elle prend en charge la production des transformateurs de distribution (moyenne tension/basse tension).

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

L'unité transformateur a une gamme de transformateurs qui ont une puissance allant de 50 à 2000 KVA, avec une tension usuelle en moyenne tension de 5.5, 10 et 30 KV, et une tension usuelle en basse tension de 0.4 KV.

Les transformateurs fabriqués sont des transformateurs abaisseurs et non élévateurs de tension.

La capacité théorique de production de l'unité transformateurs est de 5 000 unités/an mais l'entreprise n'a produit que 3 455 unités en 2017, soit un taux d'activité réel de 69 %.

Le tableau suivant montre l'évolution de la production de l'unité transformateurs pour les trois dernières années et sa comparaison à la capacité théorique.

Tableau N° 2 : évolution de la production de l'unité transformateurs pour les années 2015, 2016, 2017

U = pièces					
2015		2016		2017	
Production	Taux %	Production	Taux %	Production	Taux %
4 585	92%	3 920	78%	3 455	69%

Source : document interne de l'Electro-Industries intitulé « Présentation de l'entreprise Electro-Industries »

Nous constatons à travers ce tableau que la production des transformateurs est en baisse d'année en année. En effet en 2015 l'unité produisait presque à pleine capacité 92%, mais pour les deux années suivantes la production a baissé, soit à 78% en 2016 et à 69% en 2017 ; cela est dû à la perte du plus grand client de l'entreprise à savoir la SONELGAZ, et donc pour éviter un sur-stockage, l'entreprise a dû ralentir sa production.

b) Unité moteurs électriques

Elle s'occupe de la fabrication des moteurs électriques destinés à être montés dans différentes machines telles que les pompes à eau, les broyeuses, les cintreuses ; Elle fabrique aussi des groupes électrogènes et des alternateurs qui sont nécessaires à leur montage. La puissance de ces produits est de :

- Puissance des moteurs électriques : de 0.25 à 400 KVA ;
- Puissance des alternateurs : de 17.5 à 200 KV ;
- Puissance des groupes électrogènes : de 100 à 200 KVA.

La capacité théorique de production de cette unité est de 40 000 unités/an (dont 2000 pour les alternateurs), alors que la capacité réelle de production est de 11 058 unités/an pour l'année 2017, soit à peine 28 %.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Le tableau suivant montre l'évolution de la production de l'unité moteurs électriques pour les trois dernières années et sa comparaison à la capacité théorique.

Tableau N° 3 : évolution de la production des moteurs, alternateurs et groupes électrogènes pour les années 2015, 2016, 2017

2015		2016		2017	
Production	Taux %	Production	Taux %	Production	Taux %
12 966	32%	11 970	30%	11 058	28%

U= Pièces.

Source : document interne de l'Electro-Industries intitulé « Présentation de l'entreprise Electro-Industries ».

Le tableau ci-dessus montre que l'unité moteurs électriques a un faible rendement par rapport à sa capacité théorique de production car elle ne dépasse pas réellement les 32%. Ce faible taux s'explique par le fait que l'entreprise concentre ses efforts sur l'unité transformateurs et délaisse l'unité moteurs électriques.

c) Unité prestations techniques

Cette unité était incorporée dans l'unité moteurs électriques jusqu'en 2016 ; mais depuis, elle a été séparée de cette dernière pour devenir une unité à part entière. Ses prestations de service se font au profit des unités transformateurs et moteurs et des clients d'EI dans les domaines suivants⁵⁸ :

- Contrôle de la qualité des matières premières : par des analyses chimiques ;
- Contrôle de la qualité de l'ensemble des produits finis : par des essais physiques ;
- Maintenance de tous les équipements de production ;
- Fabrication et rénovation des outils de production ;
- Usinage de pièces de précision : usinage à fil, tournage, fraisage, rectification et affutage ;
- Traitement thermique : trempe, revenu et cémentation ;
- Métrologie : étalonnage et vérification métrologique des équipements de mesure.

Cette unité dispose d'un personnel hautement qualifié avec des savoir-faire reconnus et acquis sur plusieurs années.

B) Les moyens humains de l'Electro-industries

L'EI compte actuellement 836 travailleurs répartis en trois catégories : cadre, maîtrise, et exécution comme le montre le tableau suivant :

⁵⁸ Document interne de l'Electro-Industries intitulé « Présentation de l'entreprise Electro-Industries ».

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Tableau N° 4 : répartition de l'effectif d'Electro-Industries par catégorie socioprofessionnelle et par unité pour l'année 2018

Unités Catégories	UT		UME		UPT		DG		Total	
	Nomb re	%	Nomb re	%	Nomb re	%	Nomb re	%	Nomb re	%
Cadre	26	8.75	32	14.95	36	32.43	90	42.06	184	22.01
Maîtrise	99	33.33	88	41.12	49	44.15	46	21.49	282	33.73
Exécution	172	57.92	94	43.93	26	23.42	78	36.45	370	44.26
Total	297	100	214	100	111	100	214	100	836	100

Source : document interne de l'Electro-Industries « Présentation de l'entreprise Electro-Industries »

A travers ce tableau nous constatons que la catégorie exécution compte le plus grand nombre de salariés soit 44.26%, suivie par les agents de maîtrise avec 33.73% et enfin les cadres qui forment 22.01% du nombre total des travailleurs.

D'un autre côté la composition par unité donne les résultats suivants :

- Unité transformateurs 35.53 % ;
- Unité moteurs électriques 25.6 % ;
- La direction générale avec un taux de 25.6 % ;
- Unité prestations techniques avec 13.28 %.

Ces résultats indiquent que l'unité transformateurs a une importance stratégique au sein de l'entreprise.

C) Les ressources technologiques de l'Electro-Industries

Grâce à ces ressources, l'activité ainsi que les produits d'EI ont connu divers développements et améliorations que l'on peut résumer comme suit :⁵⁹

- Augmentation de la capacité, théorique de production :
 - De 3000 à 5000 unités pour les transformateurs ;
 - De 40 000 à 50 000 unités pour les moteurs électriques.
- Projet de développement des transformateurs de type sec enrobé, en plus de ceux qui sont fabriqués actuellement et qui sont à bain d'huile respirant et à remplissage intégral. Ce projet résulte d'un contrat signé avec Shneider Electric Algérie en janvier 2018⁶⁰.

⁵⁹ Document interne de l'Electro-Industries intitulé « Présentation de l'entreprise Electro-Industries ».

⁶⁰ Ibid.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

- Le développement de la gamme de moteurs monophasés, en plus des moteurs triphasés, du développement de moteurs destinés à la climatisation, de l'extension verticale de la gamme de transformateurs (2000Kva), ainsi que de l'extension horizontale de la gamme du moteur en types et variantes.⁶¹

- La conformité et la qualité des produits : ces produits sont fabriqués sous licence Siemens conformément aux recommandations générales des normes CEI (Commission Electronique Internationale) : CEI 60 076 pour les transformateurs et CEI 60 034 et 60 072 pour les moteurs, mais aussi conformément à la norme ISO/CEI 17 025 qui est une accréditation pour le laboratoire d'essais de l'unité prestations techniques.

En plus des recommandations CEI, l'EI s'est conformée aux normes allemandes DIN/VDE (institut allemand des normes/ groupe allemand d'électricité), VDE 0532, DIN 42 503 et 42 511 pour les transformateurs et VDE 0530 pour les moteurs.

Aussi, l'entreprise est certifiée aux normes de qualité suivantes : la norme de qualité ISO 9001 version 2015. Elle prévoit d'ici l'année 2019 d'acquérir la norme de santé et sécurité au travail ISO 45001, ainsi que la norme management environnementale ISO 14001 en 2020⁶²

4. La clientèle et l'évolution du chiffre d'affaires de l'Electro-Industries

a) Les clients

Les produits d'EI sont destinés à une clientèle diversifiée comprenant les EPE 20% et les entreprises privées 80%. Ainsi, à titre d'exemple, pour l'année 2018, la clientèle est répartie comme suit :

- Agents agréés 75% et particuliers 5% : SARL, EURL, Groupe, commerçants.
- EPE 20% telles que : KAHRIF, POVAL.

L'essentiel des ventes est donc généré par la clientèle privée.

b) L'évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'EI a considérablement baissé ces trois dernières années suite à la perte du plus grand client de l'entreprise à savoir la SONELGAZ.

Le tableau suivant illustre cela :

⁶¹ Disponible sur <https://www.electro-industries.com>, (consulté le 09/12/2018).

⁶² Informations recueillies auprès du responsable du service normalisation (veille normative)

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Tableau N° 5 : évolution du chiffre d'affaires de l'Electro-Industries pour les années 2015, 2016, 2017

	U= Millions de dinars				
	2015	2016		2017	
	Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires	Taux d'évolution annuel %	Chiffre d'affaires	Taux d'évolution annuel %
Transformateurs	3 677	1 559	-58%	1 729	+11%
Moteurs électriques	314	288	-8%	270	-6%

Source : document interne de l'Electro-Industries « Présentation de l'entreprise Electro-Industries »

Le chiffre d'affaires des transformateurs a considérablement baissé en 2016 soit de 58%, puis il s'est amélioré en 2017 de 11% sans atteindre pour autant son niveau de 2015. Cette évolution montre la forte dépendance de l'EI vis-à-vis de la SONELGAZ qui est un client déterminant de l'évolution du chiffre d'affaires des transformateurs.

En ce qui concerne les moteurs électriques, la tendance est à la baisse pour les deux années, même si celle-ci est légère, soit 8% en 2016 et 6% en 2017.

5. Les fournisseurs d'Electro-Industries

La majorité des fournisseurs de l'EI est représentée par des entreprises étrangères. A cet effet les achats importés, entre autres, la tôle magnétique et huile représentent 70%. Quant aux achats locaux, composés de fil de cuivre vernis, ils ne constituent que 30% des besoins d'EI, les fournisseurs de cette matière sont : SARL K-RIL, SARL ENICAB, et SARL TREFLCUIVRE.

6. Qualification de l'environnement de l'Electro-Industries

Comme on l'a dit précédemment, l'environnement de toute entreprise se compose de deux types : environnement général et environnement spécifique. Cet environnement peut être complexe, incertain, certains, stable, etc. Dans le cas d'EI, l'environnement général et spécifique peuvent être qualifiés d'incertains et de turbulents et cela pour de nombreuses raisons⁶³ :

⁶³ Entretien réalisé avec l'assistant du DG.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

- Environnement général : il est incertain du fait de la crise économique que traverse l'Algérie et qui risque de perturber l'économie du pays.
- Environnement spécifique : il est incertain et turbulent du fait de la forte concurrence des produits importés.

Cet environnement appelle donc une surveillance car il entraîne des risques et des opportunités.

7. Les structures organisationnelles de l'Electro-Industries

Les structures organisationnelles de l'EI sont représentées par l'organigramme suivant (voir page 54). Cet organigramme est de type fonctionnel avec domination des liens hiérarchiques verticaux.

Nous retrouvons trois niveaux de structure :

a) Les structures gérées par des assistants

Elles sont au nombre de six et se composent du :

Contrôle de gestion, secrétariat, l'audit interne, la sécurité interne, la Q.H.S.E et la communication.

b) Les structures gérées par des directions

Il existe six directions qui sont en relation avec :

Les ressources humaines et formation, la fonction commerciale et marketing, l'administration générale et prestations communes, les achats et approvisionnement, la finance et la Comptabilité, le développement industriel et partenariat.

Les structures gérées par les assistants ainsi que les directions sont liées aux processus de management et support, indispensables au fonctionnement des activités de production.

c) Les structures représentant les unités opérationnelles

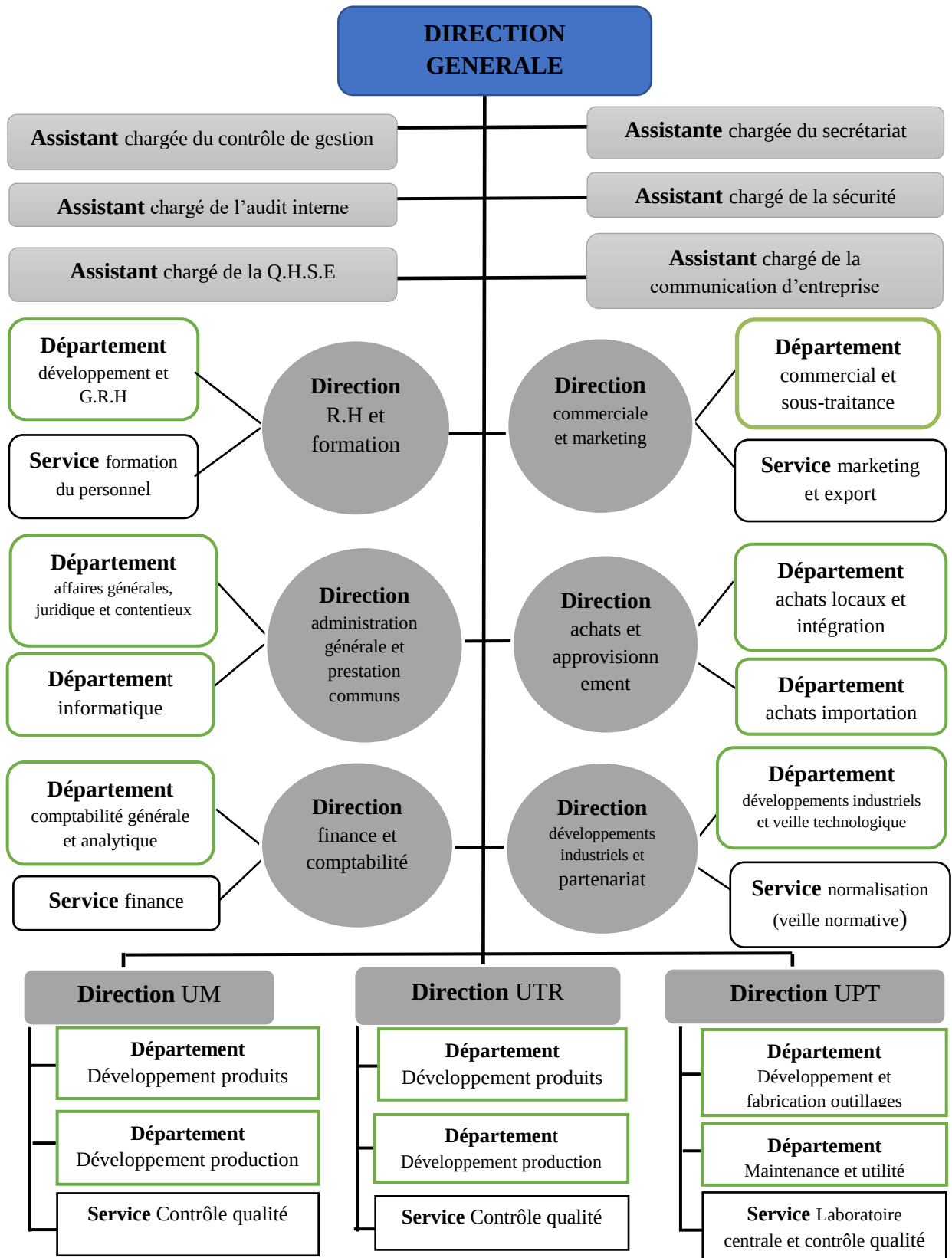
On trouve trois unités au sein de l'EI et qui sont :

L'unité transformateurs, l'unité moteurs électriques et l'unité prestations techniques au sein desquelles se réalisent les activités de développement, de production, de contrôle, des produits finis et des outillages.

Ces structures sont toutes rattachées à la direction générale qui a pour mission d'assurer la coordination de l'ensemble des activités.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Schéma N° 5 : organigramme d'Electro-Industries



Source : document interne de l'Electro-Industries.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Pour conclure cette section, on peut dire que l'EI a un poids économique considérable dans la région, de part les 836 emplois qu'elle assure et les produits qu'elle réalise. Cependant ses capacités de production sont sous-exploitées. Quant à l'organisation, on voit que les liens hiérarchiques verticaux sont dominants, caractéristique de la plupart des EPE algériennes qui privilégient ce type d'organisation.

Section 2 : La fonction contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que chacun dans l'organisation participe à l'atteinte des objectifs. Généralement pour qu'un système de contrôle soit efficace et qu'il puisse mener à bien les missions qu'on lui a attribuées, il est nécessaire qu'il ait une position stratégique dans l'organigramme.

Dans cette section nous allons voir quel est le statut attribué au contrôle de gestion dans les organisations en général, puis quelle position occupe-t-il au sein d'EI ? Ensuite, nous traiterons dans un second point les missions et objectifs assignés au contrôle de gestion dans l'EI, ainsi que les instruments utilisés.

1. Statut de la fonction contrôle de gestion dans les entreprises

Le rôle du contrôle de gestion est d'aider la direction, donc les responsables managériaux, dans la prise de décision, l'orientation et le suivi de la stratégie d'une part. D'autre part, il permet aux responsables opérationnels de contrôler leurs actions.

Il est important de savoir que le contrôle de gestion est un élément essentiel de la direction, c'est un organe basé sur l'échange d'informations ; son efficacité dépend du degré de communication avec tous les échelons hiérarchiques de l'entreprise. Ainsi, il est utile aussi bien aux unités de travail qu'à la direction de l'entreprise.

D'une entreprise à une autre, la place du contrôle de gestion en tant que structure peut être très différente : soit placée directement sous la direction, ou bien dépendante de la fonction administrative et financière, ou bien éclatée dans chaque division et unité de l'entreprise. En d'autres termes, la position du contrôle de gestion résulte de l'organisation de l'entreprise ; quant à son efficacité, elle dépend en partie de la « légitimité hiérarchique » dont il bénéficie et donc du degré d'autorité qu'il exerce sur les autres services. Ainsi le contrôle de gestion peut être orienté en fonction des besoins de contrôle, des moyens qu'on y consacre. Son orientation est voulue par les managers.

Qu'il soit centralisé ou décentralisé, rattaché à telle ou telle autre structure, le positionnement du contrôle de gestion présente des avantages et des inconvénients. Nous illustrons cela dans le tableau suivant :

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Tableau N° 6 : avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion

	Contrôle central		Contrôle local	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Direction financière	- Accès facilité à l'information comptable ; - Partage du système d'information ; - Système économique.	- Contrôle de gestion très comptable ; - Déconnection par rapport au terrain (« canal parallèle »).	- Remontée d'information comptable facilité ; - Relative Indépendance vis-à-vis du management local.	- Contrôle centripète ; - Faible prise en compte des spécificités et des besoins du terrain.
Direction générale	- Autonomie par rapport aux comptables ; - Indépendance du contrôle ; - Position plus proche du conseil interne et l'aide à la décision.	- Système coûteux ; - Risque de contrôle bureaucraté et détaché des affaires.	- Autonomie par rapport aux comptables ; - Indépendance du contrôle.	- Risque de déconnexion par rapport au terrain ; - Risque de contrôle centripète
Direction opérationnelle	En cas de rattachement hiérarchique à la direction financière ou la direction générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	En cas de rattachement hiérarchique à la direction financière ou la direction générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	- Proximité du terrain ; - Les contrôleurs sont au service du terrain.	- Remontée d'information vers la direction générale moins fiable ; - Risque d'un contrôle « à la solde » du management local.

Source : Hélène Loning et all, op cit.P219.

D'après ce tableau, nous constatons que lorsque le contrôle est centralisé, sa dépendance des services financiers lui donne une dimension purement comptable, par contre son indépendance risque de lui imprimer un caractère bureaucratique, tout en lui procurant une proximité des centres de décisions.

Par ailleurs, lorsque le contrôle est local, et dans le cas où il est rattaché à la direction financière, il y a une facilité du reporting financier car il est proche des services comptables ; mais d'un autre côté, le contrôle risque d'être centripète (localisé). Dans le cas où il est indépendant des services financiers, mais proche de la direction générale, le contrôle risque de s'éloigner des réalités du terrain, donc il va être peut efficace.

Le rattachement du contrôle de gestion central ou local, à la direction générale signifie une position d'indépendance par rapport aux autres directions, une autonomie par rapport aux

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

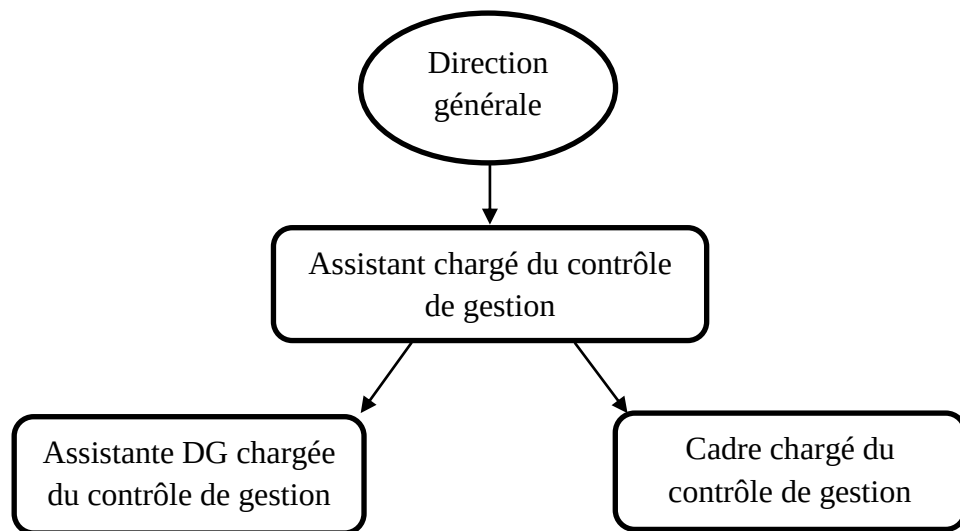
comptables, et une proximité de la sphère décisionnelle. On peut dire que c'est le meilleur positionnement car il est rattaché au niveau supérieur, mais à condition qu'il assure une communication et un partage des informations d'autant plus que le contrôle doit être un levier d'action pour le management.

2. Positionnement de la fonction contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries

La fonction contrôle de gestion au sein d'Electro-Industries a été mise en place en 1985. Malgré la grande taille de l'entreprise avec ses trois unités opérationnelles, le contrôle de gestion est centralisé, directement lié à la direction générale comme le montre l'organigramme en page 54. Cette fonction n'a pas été décentralisée au niveau de chaque unité.

Le schéma suivant nous montre la position attribuée par les dirigeants de l'EI pour le contrôle de gestion.

Schéma N° 6 : position de la fonction contrôle de gestion au sein d'Electro-Industries



Source : organigramme de l'Electro-Industries et documents internes intitulés : « Définition de fonction. Poste : assistant DG chargé du contrôle de gestion », « Définition de fonction. Poste : cadre chargé du contrôle de gestion ».

Cette fonction est assurée par deux personnes à savoir :

- Une assistante de la DG chargée du contrôle de gestion, qui dépend directement du PDG, et qui a une autorité hiérarchique directe sur le cadre chargé du contrôle de gestion.
- Un cadre chargé du contrôle de gestion, qui dépend directement de l'assistante de la DG chargée du contrôle de gestion. Il a pour mission de seconder ce dernier.

3. Les formations des contrôleurs de gestion de l'Electro-Industries

Pour que la fonction contrôle de gestion soit efficace, il faut un personnel qualifié, expérimenté et compétent. Pour ce faire, l'EI a défini les conditions nécessaires pour occuper

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

les postes d'assistant de la DG chargé du contrôle de gestion, et cadre chargé du contrôle de gestion.

Les conditions exigées pour occuper ces postes sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau N° 7 : formations requises pour les contrôleurs de gestion de l'Electro-Industries

Assistant chargé du contrôle de gestion	Cadre chargé du contrôle de gestion
Obligatoires : - Magister ou licence en sciences de gestion option : management/finance ou ; - Licence en sciences économiques option : économie et gestion des entreprises ou ; - Ingénieur d'Etat en statistique/planification. Spécifiques, complémentaires et obligatoires : - Formation en contrôle de gestion et ; - Formation sur le nouveau système comptable (IAS/IFRS). Spécifiques, complémentaires et souhaitables : - Formation en management général ; - Formation sur les normes de management ISO 9001/14001/18001.	Obligatoires : - Licence ou magister en sciences de gestion/économiques/commerciales. Spécifique, complémentaire et obligatoire : - Formation sur les normes de management ISO 9001/14001/18001. Spécifiques, complémentaires et souhaitables : - Formation en contrôle de gestion ; - Formation sur le nouveau système comptable « NSC ».

Source : documents internes intitulés : « Définition de fonction. Poste : assistant DG chargé du contrôle de gestion », « Définition de fonction. Poste : cadre chargé du contrôle de gestion ».

Nous constatons à travers ce tableau qu'en dehors du diplôme requis en management, finance et gestion de l'entreprise pour l'assistant chargé du contrôle de gestion, d'autres domaines spécifiques et complémentaires sont soit exigés, soit souhaités :

- Exigés tels que : contrôle de gestion, système comptable financier avec ses normes IAS/IFRS ;
- Souhaités tels que : management et les normes qui lui sont rattachées.

Les formations pour ce poste paraissent complémentaires puisqu'elles englobent le contrôle de gestion, la comptabilité et ses normes ainsi que le management et ses normes.

Quant au cadre chargé du contrôle de gestion, le contrôle de gestion et le système comptable financier sont souhaités seulement, contrairement aux normes de management qui sont une exigence.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Deux orientations majeures émergent : Les normes IAS/IFRS pour l'un et les normes de management pour l'autre.

Il est exigé, par ailleurs, pour les deux contrôleurs des aptitudes particulières : esprit de communication, capacité de travail en groupe et d'organisation, esprit d'initiative et dynamisme. Les formations requises pour les contrôleurs de gestion leur permettent d'appréhender, d'analyser aussi bien l'environnement interne que l'environnement externe de l'EI.

4. Les missions du contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries

La fonction contrôle de gestion exprime un besoin permanent de conduire efficacement et de maîtriser les activités de l'entreprise sachant que cette dernière se trouve dans un environnement qu'il faut anticiper en raison de ses mutations rapides, et sur lequel par conséquent il faut exercer une influence pour la survie de l'entreprise.

Le contrôle de gestion devient de fait un processus d'aide au pilotage et à la prise de décision. En effet il fournit aux dirigeants, à travers les différents outils de connaissance des coûts, des indicateurs de performance, des informations qui facilitent la prise de décisions adéquates dans la mise en place de la stratégie d'entreprise, dans le suivi de sa réalisation ou dans sa réorientation.

De plus, le contrôle de gestion assiste et aide les responsables opérationnels, en se basant par exemple sur l'analyse des écarts, sur les outils de suivi de la production, pour faire des recommandations qui améliorent la performance et le fonctionnement de l'entreprise d'une manière générale.

Au niveau de l'EI, la fonction contrôle de gestion assure les missions de suivi et de pilotage de la performance globale de l'entreprise à l'aide de différents outils du contrôle de gestion.

Les objectifs ainsi que les tâches attribués au contrôle de gestion de l'EI sont présentés dans le tableau suivant :

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Tableau N° 8 : objectifs et tâches principales de la fonction contrôle de gestion

	Objectifs principaux	Tâches principales
Assistante DG chargée du contrôle de gestion	- Traduire en terme économique la stratégie globale adoptée par l'entreprise en établissant ses prévisions à court, moyen et long terme justifiées et révisables ; - Collecter et mettre en forme les données des prévisions à long terme, suivre et analyser les réalisations par rapport aux prévisions pour orienter l'expansion de l'entreprise ; - Envisager les modalités financières de son développement, analyser ses performances commerciales, préparer le choix des investissements en moyens techniques et humains.	- Contrôler et établir les documents de synthèse représentant l'activité de l'ensemble de l'entreprise en vue de marquer l'évolution de l'activité et faciliter les décisions correctives, tenant compte des conditions d'évolution de la profession et de la conjoncture économique ; - Consolider les budgets à court terme en cohérence avec le plan pluriannuel ; - Contrôler l'adéquation plan-budget ; - Superviser les études spécifiques rentrant dans le cadre d'opération ponctuelle ; - Analyser les résultats fournis par la CA, le contrôle budgétaire afin de déceler les problèmes éventuels impliquant des changements dans les politiques de l'entreprise ; - Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec des aptitudes professionnelles.
Cadre chargé du contrôle de gestion	- Gestion prévisionnelle et budgétaire de l'entreprise et des unités dans le cadre des options stratégiques définies par les organes de direction ; - Consolider les rapports d'activité périodiques transmis par les différentes structures de l'entreprise.	- Elaborer les rapports d'activités de l'entreprise (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel) ; - Analyser et évaluer périodiquement les activités de l'entreprise et des unités ; - Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

Source : documents internes intitulés : « Définition de fonction. Poste : assistant DG chargé du contrôle de gestion », et « Définition de fonction. Poste : cadre chargé du contrôle de gestion ».

A travers ce tableau, on constate que le contrôle de gestion est un ensemble d'activités liées au niveau stratégique et au niveau opérationnel, assurées par deux contrôleurs.

Au niveau stratégique, on relève :

- La nécessité pour le contrôleur de connaître la stratégie de l'entreprise avant son déploiement par des plans à court terme, à moyen terme et à long terme. A cet effet, il vérifie l'adéquation des plans aux budgets. Il consolide également ces derniers ;

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

- La vision à long terme de l'entreprise et son orientation en fonction des réalisations d'une part et de l'évolution de l'environnement économique d'autre part. Pour ce faire, le contrôleur de gestion retrace l'évolution de l'ensemble des activités afin de saisir les tendances dominantes, orienter le développement de l'entreprise en anticipant les évolutions, et analyser les coûts et les écarts afin d'envisager les changements à apporter ;
- L'intérêt des choix d'investissements humains et techniques, ainsi que les choix de financement de l'entreprise ;
- L'analyse de la performance, autrement dit, ses ventes et par conséquent son positionnement, ses parts de marché, et sa clientèle.

Au niveau opérationnel, on constate :

L'importance de la vision à court terme de l'entreprise, au travers de la gestion prévisionnelle et budgétaire ainsi que des rapports d'activité consolidés. Dans ce sens, le contrôleur de gestion élabore les rapports d'activité périodiquement et participe à l'analyse et à l'évaluation des réalisations de l'ensemble des activités.

5. Le système d'information pour le contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries

Le contrôle de gestion se nourrit d'informations qui sont nécessaires à son bon fonctionnement, c'est à dire au pilotage de la performance. D'où la nécessité d'avoir un système d'information efficace. Un SI rassemble aussi bien les informations que les supports informatiques en termes de logiciels et d'outils de communication. Dans ce point nous allons voir quelle est la base informationnelle, ainsi que les ressources logicielles dont dispose le contrôle de gestion au sein de l'EI.

Tableau N° 9 : base informationnelle et ressources logicielles et de communication du contrôle de gestion de l'Electro-Industries

Base informationnelle	Ressources logicielles et de communication
- Comptabilité financière ; - Comptabilité analytique ; - Veille stratégique (commerciale, concurrentielle, et technologique) ; - Norme ISO 9001 (veille normative) ; - Rapport d'activité de chaque structure ; - Procès verbaux de réunion ; - Accords collectifs.	- Système intranet ; - Messagerie interne (boîtes mail professionnelles) ; - Téléphone ; - Fax ; - Logiciel commercial ; - Logiciel comptable (PC-COMPTA, PC-PAIE) ; - PGI.

Source : questionnaire adressé à l'assistante de la DG chargée du contrôle de gestion.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

La comptabilité financière et la comptabilité analytique (cette dernière est considérée depuis 2016) permettent l'élaboration des budgets et l'analyse des résultats et de la rentabilité. Les rapports d'activité permettent, d'établir des tableaux de bord dans le but de suivre l'évolution des activités de l'entreprise. Quant à la veille stratégique, elle permet de récolter les informations liées à l'évolution de l'environnement externe, afin de mettre en place les indicateurs et les outils de contrôle adéquats et orienter le développement de l'entreprise.

La fonction commerciale et la comptabilité sont effectuées à l'aide de logiciels. L'intranet permet la communication entre les équipes et la direction de l'EI. Cette dernière dispose d'un PGI MM3000 et gère automatiquement plusieurs modules : gestion, production comptabilité, ressources humaines, etc.

6. Les outils du contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries

Pour effectuer Les tâches précédemment citées, mesurer la performance et être un outil d'aide à la prise de décisions, la fonction contrôle de gestion mobilise des outils qui sont : les rapports d'activité, les budgets, les tableaux de bord de gestion et les tableaux de bord de pilotage.

Dans ce point nous allons présenter une série de tableaux qui retracent les outils utilisés par le contrôle de gestion, leurs objets, et leurs périodicités.

Tableau N° 10 : outils du contrôle de gestion par structures, fonctions et produits

	Rapport d'activité (RA)	Budget	Tableaux de bord de gestion (TBG)	Tableaux de bord de pilotage (TBP)
<u>Unités :</u>				
-Transformateurs	X	X	X	X
-Moteurs électriques	X	X	X	X
-Prestations techniques	X	X	X	X
<u>Fonctions :</u>				
-Conception Recherche et Développement	X	X	-----	-----
-Approvisionnement	X	X	X	X
-Production	X	X	X	X
-Vente	X	X	X	X
-Prestations Techniques	X	X	X	X
<u>Produits :</u>				
-Transformateurs	X	X	X	X
-Moteurs Electriques	X	X	X	X
-Alternateurs	X	X	X	X
-Groupe Electrogènes	X	X	X	X

Source : questionnaire adressé à l'assistante de la DG chargée du contrôle de gestion.

Les outils utilisés par le contrôle de gestion au sein d'EI concernent aussi bien les unités que les produits dans leur totalité. Quant aux fonctions, elles sont toutes concernées par la

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

globalité des outils à l'exception de la fonction Conception Recherche et Développement qui n'est pas touchée par les TBG et TBP.

Globalement, les trois unités d'EI, ses fonctions, et ses quatre produits finis font l'objet d'évaluation et de pilotage. L'expression du reporting qui signifie rendre compte des résultats de l'activité régulièrement à sa hiérarchie, se retrouve dans les rapports d'activités d'une part et le tableau de bord de gestion d'autre part. Les TBP consolident la vision globale de l'entreprise en vue d'apporter des changements en cas de dysfonctionnement.

Tableau N° 11 : périodicité des outils du contrôle de gestion pour les unités et les produits

Périodicité Outils	journalière	Hebdomadaire	Mensuelle	Trimestrielle	Semestrielle	Annuelle
Rapport d'activité (RA)	X	X	X	X	X	X
Tableau de bord de gestions (TBG)	X	X	X	X	X	X
Tableau de bord de pilotage (TBP)	-----	-----	X	X	X	X

Source : questionnaire adressé à l'assistante de DG chargée du contrôle de gestion.

Les trois unités ainsi que les quatre produits font l'objet d'un suivi et d'un contrôle de leur réalisation par le biais des RA, TBG et TBP.

Le contrôle régulier des performances des unités et des produits, exprime le besoin :

- D'évaluer les inputs et outputs ;
- De saisir les tendances dominantes ;
- D'agir par conséquent par des actions de correction.

Les éventuels changements à apporter pour corriger les dysfonctionnements ne sont appréhendés qu'une fois les données du TBP sont cumulés pour le mois.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Tableau N° 12 : périodicité des outils du contrôle de gestion pour les fonctions approvisionnement, production, ventes et prestations techniques

Périodicité Outils	Journalière	Hebdomadaire	Mensuelle	Trimestrielle	Semestrielle	Annuelle
Rapport d'activité (RA)	X	X	X	X	X	X
Tableau de bord de gestion (TBG)	X	X	X	X	X	X
Tableau de bord de pilotage (TBP)	-----	-----	X	X	X	X

Source : questionnaire adressé à l'assistante de DG chargée du contrôle de gestion.

Les quatre fonctions principales pour l'entreprise à savoir l'approvisionnement, la production, la vente, les prestations techniques et les approvisionnements font l'objet d'un suivi par tous les outils du contrôle de gestion avec une périodicité journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle pour le (RA) et le (TBG), et mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle pour le (TBP). Il y a donc une évaluation et un suivi régulier des réalisations et des consommations de chaque fonction.

La fonction conception recherche et développement, n'est suivie que par le (RA) avec une périodicité mensuelle, trimestrielle, semestrielle, et annuelle, cela s'explique par le fait qu'elle produit des réalisations à long terme (prototype, nouveaux produits), et dans le cas d'EI, cette fonction n'est pas productive. Par contre ses consommations sont évaluées à partir du mois.

Tableau N° 13 : consolidation des outils du contrôle de gestion et périodicité

Outils	Périodicité
Rapport d'activité (RA).	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle.
Budget.	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle.
Tableau de bord de gestion (TBG).	Cumul journalier jusqu'au 31/12/ N.
Tableau de bord de pilotage (TBP).	Selon les besoins.

Source : questionnaire adressé à l'assistante de DG chargée du contrôle de gestion.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

La consolidation périodique des outils du contrôle de gestion sert les managers. Il y a donc une remontée des informations qui permet de visualiser l'état des réalisations, des consommations, les écarts relatifs à chaque unité, fonction, et produits et par conséquent les tendances dominantes. Ce qui aide à la prise de décisions pour améliorer le fonctionnement de l'EI et sa performance.

Nous tenons à préciser que l'ensemble de ces outils sont transmis au PDG régulièrement en fonction de leur périodicité, ainsi qu'au conseil d'administration qui se réunissent 6 fois dans l'année.

Le contrôle de gestion dans toute entreprise a des missions à accomplir ; la principale étant le pilotage de l'entreprise vers l'atteinte de la performance. La réussite de ces missions dépend du positionnement de la fonction contrôle de gestion dans l'organisation et des pouvoirs qui lui sont dévolus.

7. Les objets de contrôle

Dès lors que le contrôle de gestion assure la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes, le système de contrôle doit être présent à tous les niveaux de l'entreprise et toucher le maximum d'activités.

Dans le cas d'EI, presque toutes les activités et les processus font l'objet de contrôle, à l'aide des outils de reporting comme on vient de le voir.

Les objets de contrôle sont internes et externes.

A) Les objets de contrôle internes

Ce sont les produits, les matières premières et les processus.

Tableau N°14 : objets de contrôle internes et indicateurs

Objets de contrôle	Indicateurs
Produits	Quantités produites, stockés, qualité, conformité, coût de revient par unité, marge sur coût complet et puissance des produits.
Matières premières	Coût, qualité, quantités achetées et stockées.
Processus :	
- P/ achat	Prospection fournisseurs, délai de livraison et logistique.
- P/ production	Délai de production, qualité, coût de production et puissance des produits.
- P/ distribution	Délai de satisfaction de client, délai de livraison, retour sur produits, réclamations clients, service après-vente et disponibilité des produits.
- P/prestations techniques	Qualité, nombre de pannes et maintenance.
- P/ ressources humaines	Recrutement, effectif, formation, système de motivation, absentéisme, grève, promotion, système de rémunération, productivité, départ en retraite, autres sorties (démission, décès), catégorie des socio-professionnelle, répartition des effectifs par contrat (CDI, CDD, CTA, DAIP), pyramide des âges et expérience.

Source : questionnaire adressé à l'assistante de DG chargée du contrôle de gestion.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

On remarque que les produits finis et les inputs sont contrôlés sur plusieurs paramètres. Les processus également, à l'exception du processus recherche et développement par manque d'innovation au sein d'EI.

Le contrôle répond aux exigences de qualité et de conformité des produits et inputs, de satisfaction des clients dans les délais, de maîtrise des coûts, d'établissement des prix et de gestion optimale des stocks et de réduction des pannes de machines.

B) Les objets de contrôle externes

Ils sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau N°15 : objets de contrôle externes

Objets de contrôle	Produits concernés
- Concurrents	Transformateur.
- Technologie	Transformateur.
- Prix pratiqués	Transformateur.
- Clientèle	Transformateur, moteur, alternateur et groupe électrogène.
- fournisseurs	Transformateur, moteur, alternateur et groupe électrogène.

Source : questionnaire adressé à l'assistante de DG chargée du contrôle de gestion.

Le marché est aussi contrôlé, la surveillance des concurrents, la technologie et les prix pratiqués ne se fait que pour les transformateurs du fait de la concurrence sur les produits. A l'inverse, le peu d'intérêt que porte l'entreprise pour les autres produits s'explique par le peu de concurrence sur les moteurs, les alternateurs et groupes électrogènes d'autant plus que la production de ces deux derniers est faible. La clientèle et les fournisseurs sont des variables contrôlés pour tous les produits.

Au sein d'EI, le contrôle de gestion occupe une position stratégique dans l'organigramme, il est directement lié à la direction générale et notamment au PDG. Cette position lui permet de mener à bien ses missions, mais cette fonction manque de moyens humains (deux personnes seulement) et techniques pour la collecte de l'information et ce malgré l'introduction d'un système d'intranet. Aussi la fonction contrôle de gestion n'est pas décentralisée au sein des trois unités opérationnelles : unité transformateurs, unité moteurs électriques et unité prestations techniques.

Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion

Conclusion du chapitre III

Le présent chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'EI, et cela en présentant l'entreprise d'une manière générale, ainsi que la place que détient la fonction contrôle de gestion.

On relève que l'EI tient une place importante dans le paysage économique de la wilaya du fait qu'elle contribue à la résorption du chômage, qu'elle forme des compétences et que son domaine d'activité est stratégique. Cependant ses équipements sont surdimensionnés car les réalisations sont en deçà de sa capacité théorique de production, ils ne sont pas exploités efficacement. Quant à la fonction contrôle de gestion, elle occupe une place prépondérante dans l'organisation. La périodicité de ses outils et le fait que le contrôle de gestion concerne chaque structure opérationnelle, chaque fonction et chaque produit, montre l'intérêt accordé par le contrôle de gestion pour le suivi de la performance. La logique de reporting y est dominante.

L'EI a connu des changements importants dans son environnement, qui l'ont influencée dans ses activités, son organisation et dans la fonction contrôle de gestion. C'est ce que nous verrons dans le chapitre suivant.

**Chapitre IV : Mutations
de l'environnement de
l'Electro-Industries et
leurs impacts sur la
fonction contrôle de
gestion**

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Introduction

L'EI, comme toute autre entreprise, exerce ses activités dans un environnement changeant et dont elle est partie intégrante, elle peut le subir comme elle peut l'influencer. Généralement l'entreprise est appelée à réagir et à mettre en place des actions tactiques et opérationnelles pour s'adapter à son environnement, et parfois même à revoir ses objectifs et réorienter sa stratégie.

Les impacts des mutations internes et externes se font ressentir aux niveaux des processus décisionnels qu'ils soient stratégiques ou tactiques, et conduisent l'entreprise à renforcer le système de veille pour surveiller l'environnement en interaction avec la fonction contrôle gestion, et agir au bon moment afin de se mettre à l'abri des risques et/ou saisir les opportunités. Aussi, les mutations de l'environnement ont des impacts sur l'instrumentation du contrôle de gestion, telle que l'élargissement de ses missions, sa réorganisation, son système d'information et son orientation pour piloter les ressources clés qui forment un avantage particulier pour l'entreprise.

Ce chapitre aura pour objectifs d'étudier dans un premier temps les principales mutations qu'a connues l'environnement d'EI ainsi que leurs impacts. Et dans un deuxième temps, nous verrons comment l'entreprise a réagi face à ces mutations et comment elle a adapté le contrôle de gestion à ces changements et l'a réorganisé de manière à ce que cette fonction soit efficace et réponde aux besoins de contrôle.

Le plan du chapitre sera comme suit :

Section 1 : Les principales mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts.

Section 2 : L'instrumentation du contrôle de gestion.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Section 1 : Les principales mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts

L'EI qui est un système ouvert, ne vit pas en vase clos, elle est en relation avec un environnement externe et interne qui n'est pas figé, mais qui évolue constamment. Dans cette section nous allons voir quelles sont ces mutations en montrant leurs conséquences sur la performance.

1. Les mutations externes et leurs effets sur l'Electro-Industries

Dans ce point nous allons présenter les principales mutations de l'environnement général et spécifique que l'EI a subies ainsi que leurs effets sur la performance, inversement à cela, nous verrons si l'EI en tant qu'entité économique détenant le monopole n'a pas influencé son environnement.

Tableau N° 16 : mutations de l'environnement général et spécifique de l'Electro-Industries et leurs effets

Mutations	Année	Nature de la mutation	Impacts sur l'EI
Mutation technologique	2013	Transformateur espagnol de meilleure qualité : sophistiqué, léger et moins volumineux.	Perte du client SONELGAZ qui a choisi le transformateur espagnol.
Mutation économique (concurrence)	2014	- Appel d'offre national et international lancé par SONELGAZ, remporté par l'entreprise espagnole et non par l'EI ;	- Perte de 75% du chiffre d'affaires réalisé avec SONELGAZ ; - Sur-stockage - Baisse importante de la trésorerie (cette situation s'est renouvelée en 2016) ; - Perte de parts de marché (petits contrats) malgré sa reprise avec SONELGAZ en 2015 seulement.
	2015	- Apparition de concurrents privés ;	
	2016	- Perte du client SONELGAZ.	
Mutation juridique	2010	Application du SCF en remplacement du PCN ;	Cette mutation n'a pas eu un grand impact sur EI vu son statut d'EPE.
		Réforme fiscale : IBS, IRG :	
	2016	- Relèvement de l'IBS de 19% à 24% ;	
	2017	- Baisse de l'IBS à 19.25% ;	
	2018	- Hausse de l'IRG sur dividende de 10% à 15%.	
Mutation politique	2005	- Accord d'association avec l'union européenne, allègement des droits de douane ;	- Début de la concurrence, mais pas de baisse du chiffre d'affaires ; - Captage de la clientèle privée ; - Ecoulement des stocks cumulés durant les 2 années précédentes ; - Remontée importante du chiffre d'affaires (égal au chiffre d'affaires quand SONELGAZ était client).
	2017	- Décision d'arrêt des importations (loi de finance 2018).	

Source : réalisé par nous-mêmes à partir de l'entretien avec l'assistante de la DG chargée du contrôle de gestion.

On sait, que l'EI a été restructurée en 1998, en deux unités, transformateurs d'une part et moteurs et prestations techniques d'autre part, elle a pratiquement gardé la position de leader

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

pour ces deux produits, en dépit de la concurrence qui s'est faite ressentir à partir des années 2000 avec l'émergence des importateurs et des petites entreprises privées⁶⁵.

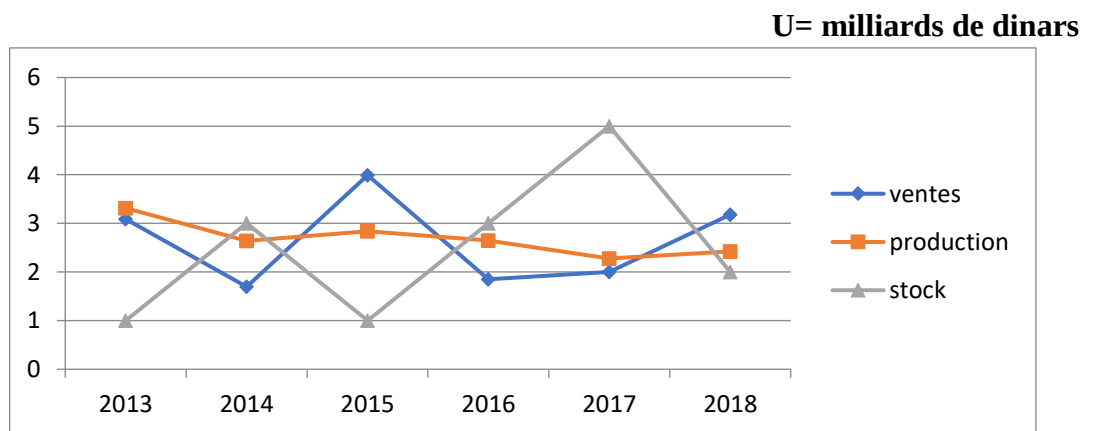
La période allant de 2014 à nos jours est la période la plus difficile qu'a vécue l'EI. Elle a été influencée par son environnement, où trois faits majeurs se sont succédés en 2014, 2015, 2017 et l'ont fortement marquée.

En effet, en 2014, le groupe SONELGAZ qui est le plus grand client de l'entreprise (70% du CA) a émis un appel d'offre national et international pour s'approvisionner en transformateurs, cet appel a été remporté par une entreprise espagnole qui fournissait des transformateurs plus modernes, plus légers et moins chers que ceux produits par l'EI ; or cette dernière avait postulé pour cet appel mais ne l'a pas remporté. Après la perte du contrat avec SONELGAZ elle s'est retrouvée en difficultés du fait de la mévente de ses produits, ce qui a induit une accumulation des stocks.

En 2015, suite à des pressions de la part de l'Etat algérien sur SONELGAZ, cette dernière a repris ses achats auprès d'EI, c'est suite à cela qu'EI a augmenté ses ventes et liquidé les stocks accumulés. On peut dire que c'est la seule situation où l'EI a influencé l'environnement politique de façon à reprendre sa position de fournisseur privilégié auprès de SONELGAZ. Mais cette reprise n'a duré qu'une seule année, car la SONELGAZ qui avait constitué un stock de transformateurs couvrant ses besoins jusqu'en 2019 a arrêté de s'approvisionner auprès d'EI, cette dernière a vu son chiffre d'affaires décliner considérablement et les stocks de produits finis augmenter.

Cette situation a failli provoquer la disparition d'EI. Les indicateurs de performance ont été ébranlés comme le montre le schéma suivant :

Schéma N° 7 : évolution du chiffre d'affaires, de la production et des stocks pour la période 2013-2018



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes d'EI.

⁶⁵ Entretien réalisé avec l'assistant du DG.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

A travers cette figure, nous constatons deux choses :

- La production a été plus au moins stable, ses fluctuations sont légères car l'EI n'a pas arrêté la production et ce pour éviter le chômage technique ;
- Le chiffre d'affaires, ainsi que les stocks fluctuent en « dents de scie », c'est en 2015 avec la reprise du contrat avec SONEGAS que le chiffre d'affaires avait atteint son niveau le plus élevé, réduisant de fait le niveau des stocks. Contrairement à l'année 2014, où il a atteint son plus bas niveau, augmentant par la même occasion les stocks. L'année 2017 a enregistré un niveau de stock le plus élevé.

En plus des mutations technologiques et économiques, l'EI a connu des changements au niveau de l'environnement légal et juridique. Ces changements qui consistent en la hausse de l'IBS et la hausse de l'IRG sur dividende n'a pas forcément impacté l'entreprise vu son statut d'EPE. Aussi, l'EI s'est conformée à la réglementation comptable par l'application du SCF.

Autre fait marquant de l'environnement macro-économique d'EI, c'est la signature par l'Etat de l'accord d'association avec l'union européenne et la suppression ou l'allègement des droits de douane en septembre 2005. Cet accord a mis l'EI dans une situation concurrentielle en raison des produits d'importation, de meilleure qualité et à prix plus bas.

Ceci dit, EI a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires et a maintenu sa position de leader sur le marché national grâce à la convention la liant à SONEGAS, car en juillet 2017, suite à un plan d'austérité, motivé par l'effondrement des recettes pétrolières, l'Etat algérien a décidé l'arrêt des importations. Cette décision politique a été bénéfique à l'EI dans le sens où elle a capté la clientèle privée qui s'approvisionnait autrefois auprès des importateurs. Ce qui a eu pour effet d'augmenter le chiffre d'affaires et réduire le stock accumulé pendant les deux années de mévente.

2. Les mutations internes d'Electro-Industrie et leurs conséquences

L'environnement interne d'EI a connu des changements motivés d'une part, par le souci de satisfaire les salariés ce qui matérialise la responsabilité sociale d'EI, et une réorganisation de ses structures en vue d'une meilleure efficacité et efficience d'autre part. Afin de dynamiser ses activités, l'EI a créé une joint-venture avec une entreprise indienne.

Le tableau suivant montre les principales mutations internes survenues au sein d'EI ainsi que leurs impacts.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Tableau N° 17 : mutations de l'environnement interne d'EI et leurs impacts

Nature de la mutation	Année	Impacts
Plan de formation	2000	- Hausse de la productivité ; - Amélioration de la qualité des produits ; - Réduction du nombre d'accidents de travail.
Climat social tendu	2009	- Baisse de la productivité ; - Baisse du chiffre d'affaires.
Restructuration organisationnelle	2016	- Création de nouvelles structures ; - Meilleure exploitation des ressources.
Augmentation importante des salaires	2017	- Motiver les salariés pour améliorer leur performance.
Signatures d'une joint-venture	2018	- Profiter des compétences du partenaire ; - Commercialiser une gamme de produits plus puissants que ceux déjà existant.

Source : entretien réalisé avec l'assistante de DG chargée du contrôle de gestion.

A travers ce tableau nous constatons qu'EI a subi de nombreux changements dans son environnement interne depuis l'année 2000, nous détaillerons ces changements comme suit :

A) Plan de formation

Durant l'année 2000, les responsables de l'EI ont mis en place un important plan de formation* qui consistait en un ensemble de stage de formation en faveur des salariés de différentes catégories.

B) Climat social tendu

En 2009, le climat social de l'EI s'est détérioré suite à des désaccords entre syndicat et direction, ce qui a poussé les salariés (60%) à se mettre en grève, celle-ci a duré plus de trois mois et a eu de graves conséquences sur la production et la commercialisation des produits de l'entreprise. Mais en 2017, une importante augmentation des salariés* a eu lieu.

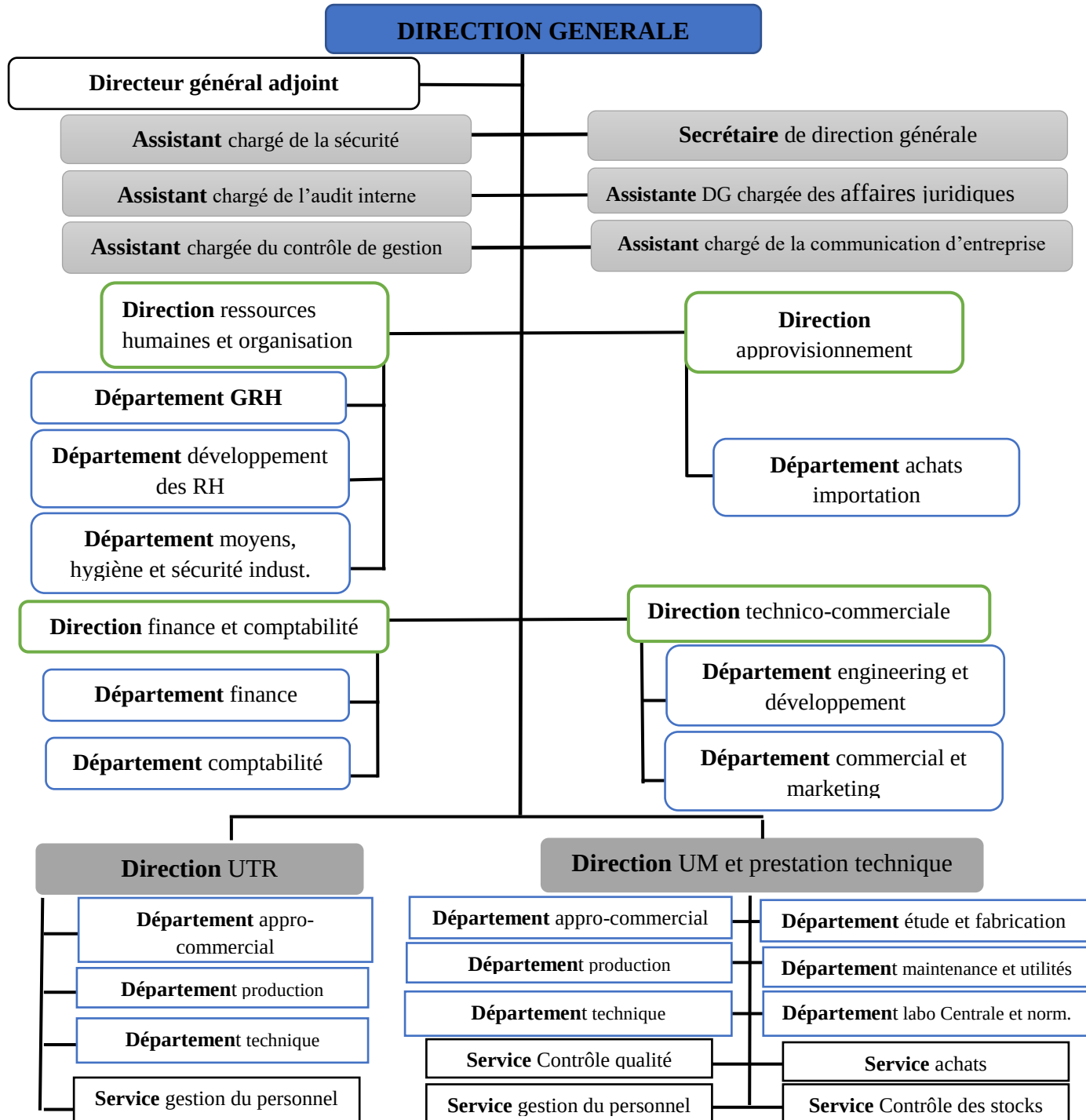
C) Restructuration organisationnelle

En 2016, l'EI a connu un changement organisationnel qui a donné naissance à un nouvel organigramme. Dans ce point, nous citerons les principaux changements caractérisant l'organisation actuelle (organigramme figurant en page 54) comparée à celle prévalant avant 2016 que nous présentons dans la page qui suit :

*Nous n'avons pas eu une estimation financière du plan de formation ainsi que le montant consacré pour l'augmentation des salaires.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Schéma N° 8 : organigramme d'Electro-Industries d'avant 2016



Source : document interne de l'Electro-Industries.

En effet en comparant les deux organigrammes, nous pouvons dire que même si le type d'organisation est identique, à savoir une structure fonctionnelle et hiérarchique, l'organigramme actuel comporte des nouveautés : la centralisation des fonctions achat et commerciale, l'éclatement de l'unité moteurs/prestations techniques en unité moteurs d'une part et l'unité prestations techniques d'autre part, et la création de nouvelles structures (exportation, sous-traitance, partenariat, et communication). Le tableau suivant synthétise les raisons ayant été à l'origine de cette restructuration.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Tableau N° 18 : motivation pour la restructuration organisationnelle au sein d'EI

Changement organisationnel	Motivations
Centralisation des fonctions achats et commerciale	- Allègement de la charge de travail au niveau des unités de production auxquelles appartenaient les deux fonctions ; - Efficacité et efficience des fonctions achats et commerciale.
Eclatement de l'unité moteurs/prestations techniques	- Autonomie de la fonction prestations techniques ; - Amélioration du service après-vente.
Création de nouvelles structures	- Développement et croissance des activités de production ; - Rayonnement sur un marché plus large ; - Meilleure coordination des activités.

Source : entretien réalisé avec l'assistante DG chargée, du contrôle de gestion.

Le tableau montre que l'EI a connu trois principaux changements au niveau organisationnel qu'on détaillera comme suit :

a) La centralisation des fonctions achat et commerciale

Dans la structure organisationnelle précédente, chacune des unités de production avait son propre département approvisionnement-commercial, ce qui a causé une surcharge de travail au sein de ces unités, et qui a eu pour conséquence de rendre les deux fonctions inefficaces. Pour réparer ce dysfonctionnement, l'EI crée une structure centrale dédiée aux activités achat et commerciale⁶⁶.

La perte de SONEGAS en tant que client principal et la réorientation des ventes vers le privé, ont aussi motivé l'entreprise à centraliser les deux fonctions, et notamment la fonction commerciale pour qu'elle soit plus efficace et puisse contribuer à la croissance du chiffre d'affaires.⁶⁷

En résumé, on peut dire que la centralisation des fonctions achat et commerciale a pour but de les rendre plus performante.

b) L'éclatement de l'unité moteurs/prestations techniques

Avant 2016, les deux unités, moteurs et prestations techniques étaient réunies en une seule. Ensuite, les dirigeants d'EI se sont rendu compte qu'il était impératif de séparer les deux fonctions en deux unités distinctes et cela pour plusieurs raisons :

- Les prestations techniques s'occupaient de la maintenance des installations, des outils, mais aussi des produits de l'unité transformateur, il était donc plus judicieux de lui donner un statut d'unité à part entière⁶⁸,

⁶⁶ Entretien réalisé avec l'assistante DG chargée du contrôle de gestion.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

- La réorientation des ventes de l'entreprise vers la clientèle privée, a poussé l'entreprise à créer un service après-vente au sein de l'unité prestations techniques, il était donc préférable de la dissocier de l'unité moteurs pour qu'elle puisse procurer un service après-vente plus efficace⁶⁹.

Cette scission a permis aux services des prestations techniques d'être plus autonomes par rapport à l'unité moteurs, et pouvoir s'occuper aussi de la maintenance au sein de l'unité transformateurs et avoir un meilleur rendement du service après-vente.

c) La création de nouvelles structures

Lors de la mise en place du nouvel organigramme en 2016, de nombreuses structures ont été créées par les dirigeants d'EI, et qui sont : exportation, sous-traitance, partenariat, et communication.

Dans ce point nous allons voir à quels objectifs correspond la création de ses nouvelles structures.

- Exportation

Le service exportation a été créé pour préparer ses futurs projets d'exportation qui se concrétiseront lors de la consolidation d'un projet de joint-venture avec l'entreprise indienne VIJAI ELECTRICAL prévu pour l'année 2018.

- Sous-traitance

Cette fonction a été mise en place par EI pour qu'elle puisse mieux gérer les activités qu'elle sous-traite auprès d'autres entreprises. Cette sous-traitance consiste en la maintenance et la réparation des installations et outils de production qu'elle ne peut pas réaliser soi-même.

- Partenariat

Vu son plan de développement ambitieux qui inclut de nombreux partenaires, cette direction a pour but d'encadrer les projets de partenariat, notamment le futur projet de joint-venture avec VIJAI ELECTRICAL.

- Communication

Cette structure a été créée dans le but d'améliorer la communication de l'entreprise avec son environnement externe, ainsi améliorer son image auprès de ses partenaires économiques. Mais le poste de chargé de communication au sein d'EI est à nos jours resté vacant.

Le redéploiement organisationnel d'EI apportant de nouvelles structures exprime la flexibilité et la réactivité d'EI face à l'évolution de son environnement interne et externe.

⁶⁹ Entretien réalisé avec l'assistante DG chargée du contrôle de gestion.

D) Signature d'une joint-venture avec une entreprise indienne

Durant l'année 2018, comme nous l'avons dit précédemment, l'EI a signé un accord de joint-venture avec une entreprise indienne VIJAI ELECTRICALS et la SONEGAS, dans l'optique de la création d'une nouvelle usine de production de transformateurs de grande puissance (2 000 KVA à 40 000 KVA). Ce partenariat permettra à l'entreprise de répondre à une forte demande de transformateurs de grande puissance en Algérie et dans les autres pays d'Afrique du nord.

En conclusion de cette section, on peut signaler qu'EI a été réactive depuis l'année 2000, face aux mutations de son environnement interne et externe. Les principales transformations qu'elle a connues, sont d'ordre stratégique et tactique et expriment plusieurs objectifs :

- Acquérir de nouvelles parts de marché à l'international en diversifiant ses produits, notamment avec des transformateurs plus puissants ;
- Servir au mieux la clientèle privée nationale ;
- Préserver son client SONEGAS ;
- Créer de nouvelles compétences et améliorer la productivité ;
- Exploiter rationnellement ses ressources humaines, organisationnelles, techniques et financières ;
- Encadrer efficacement ses activités par une adaptation de ses structures organisationnelles.

Section 2 : L'instrumentation du contrôle de gestion

On a vu que l'environnement général et spécifique d'EI a été souvent contraignant et parfois profitable. Il a impacté la performance globale de l'entreprise. Comme la fonction contrôle de gestion est de piloter et de maîtriser la conduite de l'entreprise, on verra dans quelle mesure elle s'est adaptée à la trajectoire d'EI et à ses évolutions, autrement dit en quoi son dispositif, ses procédures, outils et indicateurs ont connu une transformation de façon à répondre aux objectifs stratégiques tactiques et opérationnels. D'où la nécessité de développer les points suivants :

- En premier, le concept du changement ainsi que la réaction du contrôle de gestion face à ce changement ;
- Ensuite comment l'EI a réorganisé les activités du contrôle de gestion et quelle est leur contribution au processus décisionnel ?
- Et enfin, nous verrons comment l'entreprise a amélioré le système d'information du contrôle de gestion et sa coordination.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

1. Le contrôle de gestion et le changement au sein de l'entreprise

La réalité aujourd'hui, est que l'environnement interne et externe des entreprises évolue constamment et influence la pratique du contrôle de gestion. Dans ce point nous allons étudier la problématique du changement au sein des entreprises, et la réaction de la fonction contrôle de gestion face à ces changements.

A) Le concept du changement

a) La flexibilité comme condition du changement

Le milieu complexe de l'entreprise est source d'incertitude et d'instabilité et par conséquent de risque, de richesse et d'innovation « Ainsi, l'entreprise se doit d'intégrer cette notion d'incertitude aussi bien interne qu'externe dans sa gestion et son pilotage »⁷⁰.

Face à ce milieu l'entreprise est amenée, pour améliorer sa performance et survivre, à réagir, à évoluer, à s'adapter ou à provoquer un véritable changement dans son mode de gestion, ses structures, et son système de pilotage. Mais elle doit être avant tout flexible.

Trois types de flexibilité sont distingués :

Tableau N° 19 : types de flexibilité

	Flexibilité statique	Flexibilité dynamique réactive	Flexibilité dynamique proactive
Caractéristiques	- Permanente ; - Instantanée.	- Potentielle ; - Non présente en fonctionnement « normale ».	- Initiative ; - Créative.
Environnement	Evolutions subies et appréhendées.	Evolutions subies et non totalement prédictibles.	Evolutions provoquées.
Moyens déployés pour en disposer	Surcapacité des processus et/ou redondance des installations.	Le décideur dispose d'un panel de solutions alternatives (heures sup., polyvalence du personnel, flexibilité des moyens matériels ...).	Innover dans les produits, les procédés de fabrication et de commercialisation ; Mobilité et coordination horizontale des activités.
Paradigme	Maintenir un fonctionnement identique quels que soient les changements.	Modifier le fonctionnement pour intégrer les changements du milieu pour reconfigurer.	Innover dans le fonctionnement pour susciter une évolution opportune du milieu.

Source: Patrick Cohendet, in Ann-laure Basseti, Arnaud Groff, Op cit. P12.

Si la flexibilité est statique en raison des mutations subies, et est permanente en activant un peu plus les processus, le fonctionnement de l'entreprise est le même. Par contre la flexibilité dynamique

⁷⁰ Ann-laure Basseti, Arnaud Groff, « Le guide du changement en entreprise. 8 clés pour réussir en toute sécurité », Edition Afnor, Paris, 2008, P3.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

réactive, réagit à des évolutions qu'elle n'a pas prévues et grâce à de nouvelles solutions, arrive à intégrer le changement en reconfigurant l'entreprise.

Enfin la flexibilité dynamique proactive est synonyme d'initiative, d'innovation et d'évolution profonde.

b) Définition du changement

C'est un concept qui comporte plusieurs situations et chaque entreprise définit son propre changement. Le changement montre « une différence entre un état vécu et un état désiré »⁷¹.

Quatre principes guident le changement⁷² :

• La vision globale : le changement exige une vue globale des composantes de l'entreprise en tant que système, autrement dit, des parties du système⁷³ que l'on peut résumer comme suit :

- Organisation de la chaîne de valeur : tâches, activités, processus, fonctions ;
- La technologie : logiciels, outils, équipements, machines ;
- Structure : responsabilités et liens hiérarchiques ;
- Règles de conduite et procédures documentaires officielles de fonctionnement ;
- Informations : les données et toute information orale ;
- Système de récompense et d'incitation : primes ou toutes formes d'appréciations verbales ;
- Les comportements humains et sociaux : valeurs, compétences et style de management ;
- Relation et influence avec l'extérieur ;
- Levier d'adaptation/équilibre : raison d'être, finalités, marchés, mécanismes du changement.

• Produire une rupture : le processus de changement provoque, instabilité et déséquilibre de la situation existante.

• Le caractère d'universalité : les salariés sont une partie prenante indispensable du changement.

• Le caractère d'indétermination : le changement est un processus guidé mais pas tout à fait maîtrisé.

A partir de ce qui vient d'être dit, on peut définir le changement comme une volonté de bouleverser le fonctionnement de l'entreprise ou de l'améliorer en agissant sur toutes ou quelques-unes de ses parties afin de les rendre pérennes et performantes.

L'auteur François Pichault s'interroge sur le changement et écrit ceci, « l'objet ou la cible du changement constitue un premier champ de différenciation : s'agit-il de changer de fonctionnement organisationnel ?, de politique de GRH ?, de stratégie d'affaire ?, de système

⁷¹ Ann-Laure Bassetti, Arnaud Groff, Op cit. P40.

⁷² Ibid, P41.

⁷³ David Chaudron, « Organiser le changement. Les clés de la réussite », Edition Afnor, Paris, 2003, P25.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

d'information ? »⁷⁴. Ceci dit, la nature du changement « se doit d'être clairement identifiée dans la mesure où elle désigne des représentations qu'entretiennent les acteurs quant à la nature du processus en cours »⁷⁵

c) Le changement, avec ou sans rupture

Après avoir expliqué les conditions du changement, nous allons voir comment s'élabore le changement. Il existe deux manières ou approches du changement et qui sont :

- Le changement avec rupture ;
- Le changement sans rupture.

1) Le changement avec rupture

Le changement avec rupture est un changement radical des anciennes méthodes et pratiques avec lesquelles procédaient l'entreprise. Ce type de changement s'effectue lorsque l'environnement de l'entreprise se trouve bouleversé et change radicalement, ou pour faire face à une crise actuelle ou future. Parmi les exemples de changement avec rupture, on citera le reengineering qui est expliqué comme étant « des transformations radicales de processus »⁷⁶ et qui constitue « le moyen de réaliser des progrès spectaculaires et rapides dans la gestion des entreprises »⁷⁷.

Ce type de changement structurel engendre des effets positifs tels que la capacité de l'entreprise à faire face à des situations difficiles et de s'en sortir en un temps limité, en entraînant un coût financier, social et humain lourd.

2) Le changement sans rupture

Le changement sans rupture est un changement continu et graduel des processus au sein de l'entreprise. Ce dernier permet à l'entreprise de changer et d'adapter son système ou une partie à son environnement de manière progressive.

Ce type de changement relève d'une pratique répandue, il est assimilé à un processus d'amélioration continu.

B) Le contrôle de gestion face au changement

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans les processus de changement au sein des entreprises, dans ce point nous allons voir quel est ce rôle et comment le contrôle réagit face au changement.

⁷⁴ François Pichault, « Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques », Edition De Boeck, Paris, 2009, P14.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ann-laure Basseti, Arnaud Groff, Op cit. P48.

⁷⁷ Ibid.

a) Le contrôle de gestion source de changement

Le contrôle de gestion, grâce à ses activités, ses procédures et démarches de travail, ses relations avec les managers, ses nombreux outils et indicateurs, est un incitateur du changement. Ses dispositifs lui permettent de détecter les incertitudes, les risques et les opportunités liées à l'environnement, ainsi que les failles et les incohérences dans les composantes du système de gestion de l'entreprise, ce qui fait naître « un sentiment d'insécurité »⁷⁸ qui pousse les dirigeants à initier des changements.

On peut dire donc que le contrôle de gestion est source de changement par le fait que c'est lui qui détecte les besoins de changement et les précise, obligeant l'entreprise à réagir pour y faire face.

b) Le contrôle de gestion accompagnateur du changement

Une fois que les besoins de changement ont été ciblés tels que : changer sa stratégie, changer ses objectifs, modifier son organisation, etc., le contrôle de gestion intervient pour encadrer et accompagner le changement dans le but de « faciliter l'adaptation aux nouveaux environnements et stratégies de l'organisation. »⁷⁹. Et cela en contrôlant et en guidant les processus de changement mis en place par l'entreprise comme le décrivent Lionel Touchais et Christophe Herriau qui considèrent que le contrôle de gestion participe à la structuration du projet de changement lequel s'exprime par un contenu, il stimule et encadre les initiatives et contrôle les comportements.⁸⁰

c) L'alignement stratégique du système d'information

On vient de voir que le contrôle de gestion qu'il soit source ou accompagnateur de changement, pilote les actions menées par l'entreprise qu'elles soient choisies ou imposées par son milieu, cependant les dirigeants d'entreprise comme les professionnels des systèmes d'information, notent « la difficulté à synchroniser le système d'information d'une entreprise avec les variations des trajectoires stratégiques et des attentes opérationnelles de cette entreprise »⁸¹.

Afin d'atteindre une performance durable et réaliser ces synchronisations, on parle « d'alignement » qui relève de « la pratique managériale qui vise à mieux comprendre, mieux créer et renforcer les convergences et synchronisations du système d'information avec les

⁷⁸Lionel Touchais, Christophe Herriau, «Le contrôle du gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission », (consulté le 09/05/2019) disponible à <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-2-page-70.htm>

⁷⁹ Langfield, Smith, cité par Lionel Touchais, Christophe Herriau, Op cit.

⁸⁰ Lionel Touchais, Christophe Herriau, Op cit.

⁸¹ Eric Fimbel, « Alignement stratégique. Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises », Edition Pearson, Paris, 2007, P4.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

finalités, les trajectoires, les rythmes et les manœuvres de l'entreprise. »⁸² Et comme le contrôle de gestion présente une dimension stratégique et opérationnelle, on peut dire qu'il assure la cohérence des décisions économiques par « la prise en compte les facteurs clés et stratégiques par les gestionnaires du court terme et de l'immédiat, et fournissant aux dirigeants les moyens d'adapter leurs objectifs aux réalités des tendances constatées. Loin d'être introverti, il doit aider à internaliser l'environnement »⁸³

Pour conclure ce point, on peut dire que les entreprises, pour faire face à leur milieu complexe, doivent être flexibles et réactives et cela en procédant à des changements dans une ou plusieurs parties des composantes de leur système. Ces besoins de changements sont détectés et révélés par le système de contrôle, qui, après les avoir transmis aux dirigeants, les encadrent et les accompagnent afin que l'entreprise puisse réussir sa stratégie de changement. Cela démontre l'importance du rôle joué par le contrôle de gestion dans le changement grâce à un système d'information qui s'aligne sur les tendances stratégiques de l'entreprise et qui n'ignore pas donc les facteurs clés stratégiques dans les actions opérationnels.

2. Contribution du contrôle de gestion de l'EI au processus décisionnel et réorganisation de ses activités

Suite aux multiples impacts engendrés par les mutations de l'environnement et subis par l'EI depuis l'année 2016, les dirigeants de l'entreprise donnent plus de considération à la fonction contrôle de gestion. Par exemple, en l'impliquant dans les processus décisionnels et en élargissant son champ de mission, et c'est ce que nous allons expliquer dans ce point.

A) Impact des mutations de l'environnement et contribution du contrôle de gestion au processus décisionnel

Aujourd'hui, la fonction contrôle de gestion est fortement considérée au sein des entreprises, du fait de l'instabilité et de l'incertitude de l'environnement. En effet, les dirigeants n'hésitent plus à recourir aux contrôleurs de gestion pour identifier les opportunités et les menaces qui peuvent surgir, et ainsi les aider à prendre les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise grâce aux informations récoltées par ces derniers à partir des différents outils du contrôle mis en place. Et l'EI ne déroge pas à cette règle.

a) Impacts des mutations de l'environnement sur les processus décisionnels

Malgré la liberté dont dispose les managers d'EI dans la gestion de l'entreprise, entre autres la liberté de prospecter et de choisir les fournisseurs, de fixer les marges bénéficiaires et

⁸²Eric Fimbel, Op cit. P27.

⁸³ Henri Bouquin, « Le contrôle de gestion », 9^{ème} édition, Edition PUF, Paris, 2010, P14.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

les quotas de production⁸⁴, on doit signaler le fait qu'elle est soumise aux aléas de l'environnement notamment externe qui impactent les processus décisionnels que ce soit au niveau stratégique ou tactique. C'est ce que démontre le tableau suivant :

Tableau N° 20 : impacts des mutations de l'environnement externe sur les processus décisionnels

Processus décisionnels de nature stratégique	Processus décisionnels de nature tactique
- Réactivité ; - Modification des choix ; - Réorientation des choix ; - Renforcement de la veille stratégique.	- Réactivité ; - Réallocation des ressources (humaines, financières, ...) ; - Amélioration du système d'information.

Source : questionnaire adressé à l'assistante DG chargée, du contrôle de gestion.

A travers ce tableau on déduit que l'entreprise est devenue plus réactive face à son environnement, elle a dû aussi modifier et réorienter ses choix, améliorer son système d'information, et réallouer ses ressources afin de s'adapter aux changements qui surgissent continuellement dans l'environnement et ce grâce en partie au rôle joué par les contrôleurs de gestion au sein des processus. Nous illustrerons les impacts subis par l'EI à travers les exemples suivants :

Sur le plan stratégique, l'entreprise a créé une direction commerciale dans le but de capter la clientèle privée qui est devenue le principale client de l'entreprise, mais aussi de donner plus d'importance à la veille stratégique à partir de l'année 2014 notamment dans ses volets commercial et technologique. Sur le plan tactique, l'EI applique une politique de baisse des prix à partir de la fin 2017 et une prolongation des délais de paiement et ce en vue de capter et fidéliser la clientèle. Sur le plan social, on note le renforcement du dialogue entre les partenaires sociaux et la direction en vue de créer un climat favorable et éviter les grèves, une politique d'augmentation des salaires et un redéploiement des effectifs grâce à la formation en lieu et place de nouveaux recrutements.

b) La contribution du contrôle de gestion au processus décisionnel

Les contrôleurs de gestion au sein d'EI contribuent activement au processus décisionnel de l'entreprise notamment lors des nombreuses réunions organisées avec la DG et le conseil d'administration. La périodicité des réunions des contrôleurs de gestion avec la direction générale est de 15 jours, soit 24 réunions dans l'année, sont traités les thèmes suivants :

- Présentation du rapport d'activité ;
- Budget consolidé ;

⁸⁴ Entretien réalisé avec l'assistant du DG.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

- Contraintes vécus pendant la période.

Par contre le cadre des réunions du conseil d'administration ainsi que les questions qui y sont traitées et auxquelles les contrôleurs de gestion contribuent, depuis 2016, seront expliquées dans le tableau suivant :

Tableau N°21 : questions traitées lors du conseil d'administration

Cadre de réunion	Questions traitées
- Suivi des activités et prise en charge des recommandations du conseil d'administration.	- Révision des objectifs (court, moyen et long terme) ; - Détection des signaux d'alerte de l'environnement externe ; - Analyse de la concurrence, - Détection des signaux d'alerte de l'environnement interne ; - Préparation des budgets annuels ; - Mise en place des stratégies d'entreprise ; - Amélioration des outils d'aide à la prise de décision ; - Amélioration du dispositif du système d'information.

Source : questionnaire adressé à l'assistante DG chargée, du contrôle de gestion.

Outre les tâches habituellement accordées aux contrôleurs de gestion (élaboration des budgets, présentation des rapports d'activité, ...), on constate que lors de ces réunions, ces derniers participent aux décisions concernant la révision des objectifs de l'entreprise, la considération des signaux d'alerte émanant de l'environnement interne et externe notamment la concurrence, l'amélioration des outils d'aide à la prise de décision, la mise en place des stratégies d'entreprise et plus particulièrement le système d'information. Ceci démontre l'implication forte du contrôle de gestion dans le pilotage stratégique d'EI en participant à des réflexions qui touchent à la pérennité de l'entreprise : stratégie, environnement, allocation des ressources et outils d'aide à la prise de décision.

B) Réorganisation des activités du contrôle de gestion

Les turbulences de l'environnement externe depuis pratiquement le début des années 2000 ont produit en 2016 des transformations dans les processus du contrôle de gestion notamment dans :

a) La formation des contrôleurs de gestion

L'entreprise a mis en place des plans de formation en contrôle de gestion et l'élaboration des budgets, afin que les contrôleurs de gestion prennent connaissance des nouvelles pratiques de la discipline. Ils suivent également des formations sur les nouvelles règles du système

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

comptable et financier (SCF) du fait qu'ils travaillent avec des données financières à la fois complexes et nombreuses. La maîtrise de la gestion budgétaire et des normes IAS/IFRS adossées au SCF sont des critères clés dans la qualification du contrôleur de gestion.

b) Coordination entre contrôle de gestion et planification

La dynamisation de la fonction contrôle de gestion est réalisée de façon à ce que les contrôleurs puissent contribuer de manière efficace au pilotage de l'entreprise. Et c'est dans ce contexte que cette fonction s'est vu élargir ses missions et attribuer de nouvelles prérogatives pour mieux s'aligner avec le système de planification, et ce par l'implication des contrôleurs dans l'actualisation du plan de développement 2013-2022⁸⁵. Le plan 2013-2022 établi en situation de monopole est devenu obsolète, les contrôleurs de gestion l'ont actualisé en tenant compte de l'environnement concurrentiel qui pèse sur l'EI. Le caractère de plus en plus évolutif de l'environnement, a poussé les responsables d'EI à annuler ce plan et le remplacer par un autre allant de 2018 à 2026 avec la participation des contrôleurs de gestion.

En plus de cela, les contrôleurs de gestion s'impliquent dans de nouvelles tâches :

- Règlement des ruptures de stock ;
- Organisation des heures de travail supplémentaires ;
- Amélioration de la flexibilité des opérationnels vis-à-vis du changement de l'environnement.

On peut dire que l'intérêt accordé par les dirigeants à la fonction contrôle de gestion de par la qualification des contrôleurs et leur forte implication dans des questions stratégiques de façon à aligner les systèmes de contrôle avec celui de la planification, montre les enjeux auxquels est confrontée l'EI : performance, compétitivité et par conséquent pérennité et ce face à un environnement engendrant des risques et des menaces.

3. Amélioration du système d'information et de la coordination du contrôle de gestion

Toujours dans le sillage des bouleversements occasionnés par l'environnement externe depuis les années 2000, le système d'information pour le contrôle s'est amélioré.

On sait que l'entreprise a besoin d'un système d'information pour piloter ses activités et ses échanges avec l'environnement externe, le système d'information dépend des domaines d'activités de l'entreprise, de sa taille, des supports technologiques, des objets de contrôle et des parties prenantes. Le système d'information combine les ressources informationnelles, technologiques et humaines, et peut être définie comme étant « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker,

⁸⁵ Questionnaire adressé à l'assistante DG, chargée du contrôle de gestion.

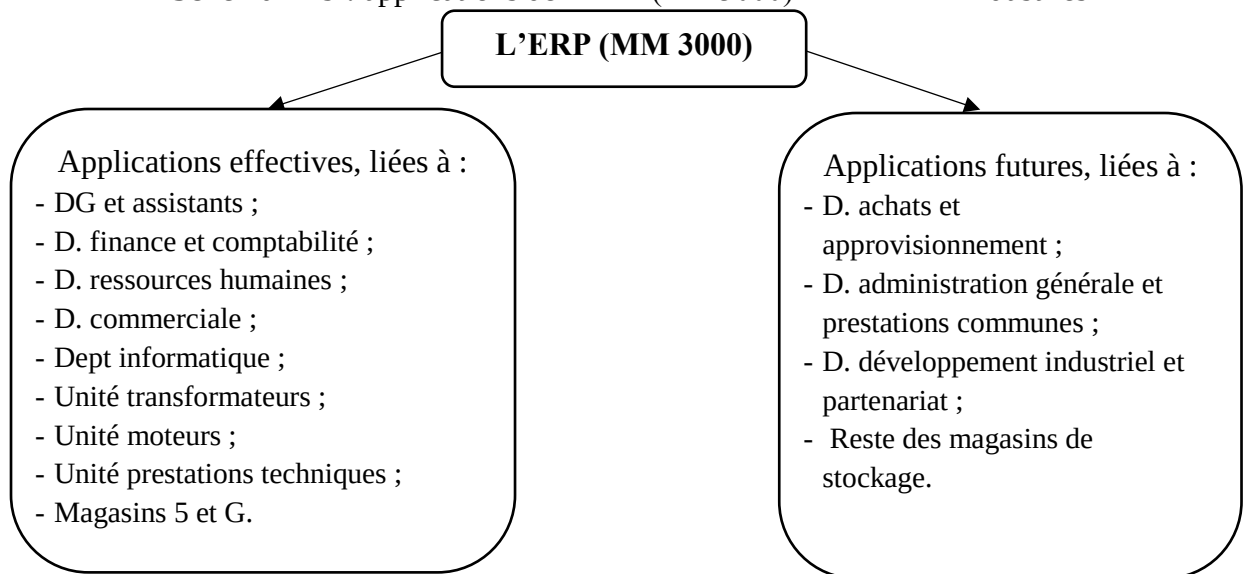
Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations »⁸⁶.

A) L'élargissement de l'ERP pour les besoin du contrôle

L'ERP est un investissement coûteux qu'il y a lieu de rentabiliser et d'optimiser en raison de son coût et des objectifs auxquels il doit répondre, cet investissement implique des relations structurantes entre « les objets métier (données et application) et les usages ».⁸⁷ L'optimisation de cet outil doit s'assurer de la qualité des informations contenues dans l'ERP et de la pertinence de ses usages dans les moments opportuns. Le schéma suivant représente l'ERP de l'EI.

Schéma N°9 : applications de l'ERP (MM3000) de l'Electro-Industries



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes d'Electro-Industries.

L'EI s'est dotée de l'ERP MM3000 depuis sa création, mais le niveau d'intégration des activités et des processus de celui-ci ne supporte qu'un certain nombre d'applications comme le montre le schéma. C'est pour cette raison qu'EI se projette dans son élargissement à d'autres applications ou son remplacement dans le but d'intégrer l'ensemble des activités de l'entreprise dans une seule et unique base de données afin de pouvoir bénéficier d'une harmonisation du processus de travail, de la suppression de nombreux dysfonctionnements, d'un gain de temps considérable, et d'un meilleur contrôle des activités et pilotage de la performance.

⁸⁶ Robert Reix cité par Pascal Vidal, Philippe Planeix, « Systèmes d'information organisationnels », Edition Pearson, Paris, 2005, P5.

⁸⁷ Eric Fimbel, Op cit., P148.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

B) La pratique de la veille stratégique

a) La veille stratégique, une dimension du contrôle de gestion

On a vu à travers ce qui a été dit précédemment, que le contrôle de gestion aide l'entreprise à être plus performante en contribuant à la définition de la stratégie, au suivi de sa mise en œuvre, au pilotage des activités et à la prise des actions correctrices nécessaires. C'est pour cela que le contrôle de gestion a besoin de ramasser le maximum d'informations sur son environnement externe à l'aide du processus de veille stratégique.

La veille stratégique qui est définie comme étant « la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir »⁸⁸, permet à l'entreprise d'acquérir des informations afin qu'elle puisse mettre en place les outils de contrôle nécessaires. C'est pour cette raison qu'on peut dire que la veille stratégique est une dimension du contrôle de gestion.

b) Les parties prenantes de l'environnement externe de l'EI

L'environnement externe de l'EI est composé de parties prenantes, source de contraintes et d'obligations. Ces parties prenantes sont comme suit :

Tableau N°22 : parties prenantes de l'environnement externe de l'Electro-Industries

Parties prenantes	Composition
Marché des biens d'EI	- Clients (Sonelgaz, KAHRIF, groupe Riadh El Fath...); - Concurrents (importateurs).
Marché bancaire	- Banque (BEA).
Partenaires	- SONEGAS ; - VIJAI ELECTRICALS.
Marché d'approvisionnement	- Fournisseurs (nationaux et étrangers) ; - Prestataires de services ; - Sous-traitants.
Environnement juridique (lois, règlement, normes)	- Pouvoirs publics nationaux (Etat, ministère) ; - Direction du groupe (ELEC-ELDJAIR) ; - Administrations centrales et locales ; - Organisme de certification ; - Instance de contrôle (audit externe).
Marché de l'emploi	- Recrutement.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes d'Electro-Industries.

Comme toute autre entreprise, l'EI doit composer avec les parties prenantes de son environnement pour gérer le fonctionnement de l'entreprise. En effet, ces dernières impactent

⁸⁸ Jean-Michel Ribault cité par Laurent Hermel, «Veille stratégique et intelligence économique », 2^{ème} édition, Edition AFNOR, Saint-Denis, 2007, P2.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

continuellement l'entreprise et l'affectent considérablement, d'où la nécessité de pratiquer une veille stratégique.

c) Pratique de la veille stratégique au sein de l'EI

Dans l'organigramme de l'EI, il n'existe pas de service de veille proprement dit, à l'exception de la veille normative en relation avec les normes de management de qualité, la normes de santé et sécurité au travail et la norme management environnementale, par contre, l'EI active un processus d'écoute et de surveillance de l'environnement que ce soit au niveau de la direction générale ou des différents départements et directions (commerciale, approvisionnement, finance et comptabilité) qui est caractérisé par les éléments suivants⁸⁹ :

- C'est un processus périodique ;
- Il englobe l'environnement national et international (Europe) ;
- Il se fait de manière à agir et non pro-agir ;
- Il concerne les acteurs suivants : concurrents, fournisseurs, clients, banques, et également la technologie et les règlements.

A titre d'exemple, la collecte des informations se fait par :

- La direction commerciale qui surveille l'apparition de nouveaux concurrents et qui font des études de marché ;
- La direction achats et approvisionnement : qui surveille l'évolution du marché des matières premières (prix, qualité, disponibilité) ;
- La direction financière/comptabilité qui se focalise sur l'environnement fiscal (impôts, taxes).

Nous expliquerons le suivi et la surveillance de chacun des acteurs et aspects de l'environnement d'EI comme suit :

1) Les concurrents

La veille concurrentielle au sein de l'EI vise à suivre et à surveiller les concurrents de l'entreprise et à collecter les informations nécessaires à l'aide de différents moyens afin de comprendre leurs comportements et anticiper leurs actions futures. La pratique de cette veille est devenue cruciale depuis l'entrée de nouveaux concurrents notamment dans le marché des transformateurs, et la perte du plus grands client SONELGAZ.

L'EI surveille ses concurrents à travers plusieurs indicateurs et à l'aide de nombreux moyens cités dans le tableau suivant :

⁸⁹ Questionnaire adressé à l'assistante DG, chargée du contrôle de gestion.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Tableau N° 23 : informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des concurrents

Informations recherchées	Moyens de collecte
- Gamme de leurs produits ; - Qualité de leurs produits ; - Coût de leurs produits ; - Leurs prix ; - Leurs marges ; - Leurs stratégies ; - Leurs circuits de distribution ; - Leurs fournisseurs ; - Leurs technologies ; - Leurs compétences clés.	- Réseau personnel ; - Visites formelles ; - Les clients ; - Foires/exposition ; - Document (CNIS), catalogue, internet ; - Etude interne.

Source : questionnaire adressé à l'assistante DG chargée, du contrôle de gestion

Cette surveillance englobe la gamme des produits des concurrents pour :

- Connaître ses concurrents actuels et futurs ;
- Anticiper les nouvelles offres des concurrents et surveiller leur capacité de production ;
- Surveiller les prix des concurrents (le concurrent espagnol vendait ses produits à un prix inférieur au coût de production de l'EI ;
- Acheter les produits des concurrents pour apprécier leur finalité ;
- Vendre des produits de manière plus efficace ;
- Améliorer les offres proposées par l'entreprise ;
- Prendre des décisions de manière sécurisée ;
- Évaluer la compétitivité et l'image de l'entreprise.

2) Les fournisseurs

La veille fournisseurs dans l'EI consiste en la surveillance, le traitement et la diffusion de renseignements relatifs aux fournisseurs nationaux et internationaux.

Les renseignements recherchés ainsi que les moyens utilisés sont illustrés dans le tableau suivant :

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Tableau N° 24 : informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des fournisseurs nationaux et internationaux

Informations recherchées		Moyens de collecte	
Fournisseurs nationaux	Fournisseurs internationaux	Fournisseurs nationaux	Fournisseurs internationaux
- Prix ; - Conditions de vente ; - Qualité des matières premières ; - Réseau de distribution.	- Prix ; - Conditions de vente ; - Qualité des matières premières.	- Contacts directs.	- Contacts directs ; - Documents, catalogues, internet ; - Etudes internes ; - Visites formelles ; - Marché.

Source : questionnaire adressé à l'assistante DG, chargée du contrôle de gestion.

L'EI collecte de nombreuses informations concernant ses fournisseurs nationaux et internationaux tels que les prix qu'ils pratiquent ou la qualité des matières premières. La collecte de ces informations se fait avec différents moyens et ce dans le but d'acheter plus facilement la matière première de meilleure qualité et la moins chère possible.

3) Les clients

Depuis la réorientation des ventes vers les clients privés, l'EI a mis en place un système de veille commerciale qui consiste en la surveillance et l'analyse du marché dans son ensemble (offre, demande, distribution ...), et en la collecte, le traitement et la diffusion des informations sur les clients, les produits et les marchés. Nous illustrerons cela par le tableau suivant :

Tableau N° 25 : informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des clients

Informations recherchées	Moyens de collecte
- Nature de la demande ; - Localisation et catégories de clientèle.	- Sondage ; - Etude interne (étude de marché) ; - Rencontre (séminaire) ; - Foires/ exposition,

Source : questionnaire adressé à l'assistante DG, chargée du contrôle de gestion.

L'analyse de la clientèle vise les objectifs suivants :

- Détecter et anticiper de nouveaux marchés ;
- Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection ;
- Connaître la demande nationale, ses caractéristiques et ses attentes ;
- Adapter ses offres à la demande de la clientèle.

4) Les banques

La surveillance des banques et la collecte des informations les concernant se fait comme suit :

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Tableau N° 26 : informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des banques

Informations recherchées	Moyens de collecte
- Réputation ; - Conditions (octroi d'un crédit, types de crédit, intérêts débiteurs) ; - Intérêts créditeurs.	- Contacts directs ; - Documents (catalogue, internet) ; - Contacts informels.

Source : questionnaire adressé à l'assistante DG, chargée du contrôle de gestion.

La veille relative aux banques est aussi important que celle relative aux concurrents, fournisseurs et clients au point où elle exploite les contacts informels, car elle vise à obtenir des crédits avec le meilleurs taux d'intérêt possible et avec les délais de remboursement les plus longs possible.

5) Les technologies

La veille technologique au sein d'EI vise à collecter l'information technologique pour l'analyser, la diffuser et l'exploiter à des fins de croissance et de développement de l'entreprise. Cette veille technologique concerne essentiellement les transformateurs, et dans une moindre mesure les groupes électrogènes, et pas les autres produits. La veille technologique s'avère importante lorsqu'il s'agit pour EI de répondre aux exigences de SONELGAZ en matière de qualité des transformateurs, car c'est SONELGAZ qui, à son tour, doit répondre aux exigences de sa clientèle lors de l'installation et de la mise en fonctionnement des transformateurs.

Les informations technologiques recherchées par l'EI ainsi que les moyens de collecte utilisés, sont spécifiés comme suit :

Tableau N° 27 : informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des technologies

Informations recherchées	Moyens de collecte
- Type de composant ; - Procédés de fabrication ; - Nomenclature des produits innovants ; - Type d'énergie utilisé ; - Technologie du contrôle technique ; - Pièces de rechange.	- Rencontre scientifique ; - Document, catalogues, internet ; - Etude interne ; - Foires/expositions.

Source : questionnaire adressé à l'assistante de DG, chargée du contrôle de gestion.

Ces informations devraient permettre à l'EI de ne pas se laisser supplanter par un concurrent actuel ou potentiel, de prendre une avance décisive sur eux et de ne pas gaspiller inutilement des ressources sachant que l'électrotechnique est un domaine d'innovation. L'objectif principal d'EI dans ce domaine est d'optimiser ses produits, c'est-à-dire concevoir des produits moins lourds, moins volumineux et moins coûteux. Même si au sein de l'EI les

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

innovations sont rares, on peut dire que la veille technologique est devenue une préoccupation primordiale et concerne les inputs, les produits finis, le système de production et le service après-vente. Elle figure dans l'organigramme, au sein du département développements industriels.

6) Les règlements et lois

La veille réglementaire a pour rôle de récolter des informations afin d'anticiper les réglementations nationales ou internationales susceptibles d'avoir une influence sur les activités ou la stratégie de l'entreprise, à l'aide de moyens qui sont présentés comme suit :

Tableau N° 28 : informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des réglementations et lois

Informations recherchées	Moyens de collecte
- Législation du travail ; - Législation fiscale (nationale) ; - Procédures d'importation ; - Procédures de travail dictées par le groupe ; - Droit des sociétés nationales ; - Code de commerce ; - Environnement naturel ; - Procédures bancaires ; - Code des marchés ; - Code de la wilaya et commune.	- Abonnement aux journaux officiels ; - Instructions du groupe ; - Instructions du ministère de l'industrie et des mines ; - Recherches documentaires ; - Participation aux séminaires et formation.

Source : questionnaire adressé à l'assistante de DG, chargée du contrôle de gestion.

Les informations collectées permettent à l'entreprise d'identifier des textes à appliquer dans un souci de conformité. Elle est appelée à définir les actions nécessaires à mettre en place pour faire face aux changements de lois et réglementations car la non-conformité entraîne des conflits et des coûts supplémentaires.

La mise en place de la veille stratégique et son renforcement au sein d'EI est survenue après qu'elle ait connu d'importantes mutations dans son environnement depuis le début des années 2000, mais plus particulièrement après l'année 2013. D'après les responsables, les informations collectées sont prises en compte à tout moment, et ce dans les circonstances suivantes comme le montre le tableau suivant :

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Tableau N° 29 : prise en compte de la veille stratégique dans les processus décisionnels

Moment	Circonstances
A tout moment	- Définition des plans stratégiques à long et moyen terme ; - Elaboration des budgets ; - Constatation d'une baisse du chiffre d'affaires et/ou des parts de marché ; - L'entrée de nouveaux concurrents ou perte d'un gros client ; - Lancement d'un nouveau projet ou décision de changement de fournisseurs ; - Nouvelles conditions pour l'octroi d'un crédit ; - Définition des prix de vente ; - Apparition d'une nouvelle législation nationale ou internationale.

Source : questionnaire adressé à l'assistante de DG, chargée du contrôle de gestion.

Pour résumer, on peut dire que la veille stratégique a été renforcée au sein de l'EI à des fins de réactivité et qu'elle affecte les décisions stratégiques et tactiques et les actions opérationnelles. Ainsi les données de l'environnement externe sont fortement considérées dans l'élaboration du business plans, des budgets et des rapports d'activité. A titre d'exemple, en situation de monopole qui a caractérisé l'EI jusqu'en 2013, le budget était facilement réalisé et les rapports d'activités sont établis semestriellement. Par contre dans la situation actuelle, il y a une difficulté de prévision et par conséquent de budgétisation, et les rapports d'activité font l'objet, mensuellement, d'un rapprochement avec la comptabilité. On peut dire donc que l'environnement externe a été internalisé dans les processus du contrôle de gestion et par conséquent dans les processus décisionnels.

C) L'introduction de nouveaux leviers de pilotage

Evoluant dans un environnement changeant depuis le début des années 2000, le contrôle de gestion au sein de l'EI a dû s'adapter et y faire face en introduisant de nouveaux leviers de pilotage et qui sont :

a) La prise en compte de la comptabilité analytique

Pendant de nombreuses années, l'EI ne considérait pas les ressources consommées, c'est-à-dire les charges pour calculer les prix de vente ; elle appliquait pour ses produits des prix catalogues sans considérer les charges et ce malgré l'existence de la comptabilité analytique

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

depuis 2011⁹⁰. Or si on applique le principe de la contingence à la comptabilité de gestion, on trouve qu'elle n'a pas bénéficié des conditions pour son usage. D'où l'échec de son implantation et sa marginalisation de 2011 à 2015. Mais l'entrée de nouveaux concurrents qui a causé une baisse des parts de marché notamment par la perte du client (SONELGAZ), ainsi que la réorientation des ventes vers le secteur privé, a obligé l'EI à réduire les prix de ses produits, et donc à réduire ses charges et à les maîtriser. C'est ce contexte de concurrence qui a amené l'EI en 2016, à prendre en compte la comptabilité analytique pour valoriser la production au coût réel, contre une estimation auparavant des coûts au chiffre d'affaires diminué d'une marge.

La comptabilité analytique de l'EI repose sur la méthode des coûts complets en comptabilisant les charges directes et indirectes⁹¹. L'intégration des coûts émanant de la comptabilité de gestion en tant que déterminant de la performance de l'EI se traduit par :

- La valorisation des produits sur coût réel ;
- Des décisions plus justes dans la fixation des prix de vente ;
- Une meilleur appréhension de la concurrence et considérer le coût comme facteur de différenciation avec les concurrents ;
- Un ciblage des activités les plus coûteuses ;
- La maîtrise des coûts dans le sens de leur réduction ou dans le sens de l'optimisation de la relation coût/valeur.

Or, quand on analyse sa pertinence, cette méthode de calcul des coûts n'est pas la plus adéquate aux caractéristiques et spécificités de l'environnement interne et externe de l'EI, les facteurs de contingence n'ont pas été pris en compte lors de la mise en place de cet outil de contrôle. En effet, selon Pascal Fabre il faut d'abord prendre en compte « les paramètres internes ... mais aussi externes »⁹² pour mettre en place les outils de contrôle adéquats, et dans le cas d'EI cela n'a pas été fait, on n'a pas pris en compte deux facteurs importants : le premier est, la situation délicate dans laquelle se trouve l'entreprise, et où il est préférable de simplement calculer les coûts direct « une analyse en coûts directs s'avérera plus pertinente qu'un système en coût complet dans une entreprise en difficulté du fait de l'urgence et du manque de moyens »⁹³. Quant au deuxième c'est la complexité des processus de production qui impose la méthode ABC « une comptabilité ABC aura une

⁹⁰ Questionnaire adressé à l'assistante DG, chargée du contrôle de gestion et entretien réalisé avec l'assistant du directeur général.

⁹¹ Entretien réalisé avec l'assistante de DG, chargée du contrôle de gestion.

⁹² Marc Bollecker, Gérald Naro, Op cit, P62.

⁹³ Ibid.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

valeur ajoutée supérieure à une comptabilité par sections homogènes dans le cadre d'un processus de production flexible marqué par une forte complexité »⁹⁴.

L'inadéquation de la méthode de calcul des coûts avec les caractéristiques de l'environnement, peut mener à diverses situations :

- Mauvaise répartition des charges ;
- Aboutir à des résultats erronés ;
- Abandon de la comptabilité analytique.

b) Calcul du seuil de rentabilité

Dans le processus de considération de la comptabilité analytique comme base informationnelle primordiale du contrôle gestion et face aux mutations de son environnement, l'EI doit s'appuyer sur des indicateurs de performance qui lui permettent de suivre l'évolution de ses objectifs ; dans cette optique le contrôle de gestion a introduit un nouvel indicateur qui est le seuil de rentabilité*. Ce dernier permet à l'entreprise de déterminer le montant du chiffre d'affaires à partir duquel elle réalise l'équilibre entre charges et produits. Le seuil de rentabilité en tant qu'indicateur de mesure de la performance montre qu'EI se préoccupe du niveau des ventes afin d'exploiter au maximum ses capacités.

c) Etats de rapprochement et actions de correction

Suite à la baisse significative de son chiffre d'affaires en 2014 puis en 2016, l'EI a mis en place un système mensuel de rapprochement et d'analyse des écarts entre les données de la comptabilité financière et celles fournies par les différents services, notamment les services achats et commercial ainsi que les données des unités de production, et ce dans le souci d'aboutir aux véritables charges et produits réellement engendrés par l'activité et permettre ainsi aux dirigeants de :

- Prendre les décisions judicieuses au bon fonctionnement de l'EI,
- Analyser mensuellement les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- Suivre avec détail et en permanence les approvisionnements, les stocks, les délais de production et le chiffre d'affaires.

De plus à partir de 2017, les contrôleurs de gestion sont dotés de moyens de communication (boîte mail, messagerie interne...) qui leurs permettent une rapidité dans la collecte des informations, leur analyse, et leur transmission dans les délais requis à la DG et au conseil d'administration.

⁹⁴ Marc Bollecker, Gérald Naro, Op cit, P62

* Le seuil de rentabilité peut être calculé de la manière suivante : $\text{charges fixes} / [(\text{chiffre d'affaires} - \text{charges variables}) / \text{chiffre d'affaires}]$.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Les états de rapprochement des données comptables avec celles des structures d'approvisionnement, commerciale et de production ainsi que l'introduction de nouveaux moyens de communication a permis au contrôle de gestion d'une part d'être plus efficace et à l'entreprise d'être plus réactive d'autre part.

d) Pour une meilleure maîtrise des activités

Le redéploiement organisationnel d'EI datant de 2016 et qui a consisté en la centralisation de la fonction achats et commerciale implique une meilleure maîtrise des coûts d'une part, et un renforcement de la fonction marketing, sachant qu'EI est concurrencée d'autre part. La scission de l'unité moteurs et prestations techniques en deux unités distinctes, l'unité moteurs d'une part, et l'unité prestation technique d'autre part, implique une responsabilisation des managers de ces unités dans l'amélioration de la performance. Cette réorganisation implique donc des objectifs de performance, au travers de la maîtrise des coûts et d'une meilleure allocation des ressources.

L'ensemble de ses transformations enregistrées par la fonction contrôle de gestion sous l'impulsion des mutations de l'environnement interne et externe ne signifie pas une fin en soi. Au contraire, l'EI se projette dans un processus d'amélioration continu de la fonction contrôle de gestion afin de la rendre plus efficace. C'est l'objectif du point suivant.

D) Perspectives de dynamisation de la fonction contrôle de gestion au sein d'Electro-Industries

L'EI prévoit une dynamisation de la fonction contrôle de gestion en renforçant ses moyens humains et techniques et en la décentralisant.

a) Décentralisation de la fonction contrôle de gestion et renforcement en moyens humains

Comme on l'a déjà évoqué, la fonction contrôle de gestion au sein d'EI est centralisée, et est composée de deux salariés seulement, mais vu la taille d'EI qui est composée de six directions et trois unités de production, la direction a accepté deux propositions de l'assistante de la DG chargée du contrôle de gestion :

- De renforcer cette fonction par le biais de deux agents de reporting. En effet ces deux agents vont faciliter la transmission des informations du niveau opérationnel au niveau central ;
- De doter chacune des unités transformateurs et moteurs d'un service contrôle de gestion.

b) Accès aux supports informatiques

Pour qu'un système de contrôle de gestion soit efficace, il doit récolter les informations, les analyser, les développer, et les transmettre à la hiérarchie en temps opportun. Ainsi l'EI

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

prévoit de permettre aux contrôleurs de gestion d'accéder à toutes les sources d'information sur support informatique, c'est-à-dire à l'ERP MM 3000 et le PC-COMPTA.

c) Amélioration des délais de calcul et de transmission des coûts

Aujourd'hui, les délais de calcul des coûts et donc de leur transmission sont très lents, ce qui bloque la fonction contrôle de gestion dans l'analyse et l'exploitation de ces coûts, car l'une des conditions de la pertinence de l'information c'est sa disponibilité en temps opportun. A cet effet l'EI est appelée à améliorer le circuit de transmission de ses coûts.

Ces perspectives de dynamisation et d'amélioration du système de contrôle ont été décidées par l'EI suite aux défaillances signalées par les contrôleurs de gestion. En effet, l'ensemble de ces améliorations permettront une circulation et une consolidation plus rapide de l'information pour un meilleur contrôle, mais aussi, pour alléger la tâche des deux contrôleurs déjà existant, qui vont dorénavant se focaliser sur des tâches plus stratégiques comme l'élaboration des plans de développement, des tableaux de bord et rapports d'activité car depuis que l'entreprise est en situation de concurrence, ces documents ne sont pas finalisés aisément.

Dans cette section on a vu que la fonction contrôle de gestion a énormément évolué depuis 2016, elle a dû s'adapter aux nombreux changements survenus dans son environnement aussi bien interne qu'externe depuis le début des années 2000.

Cette évolution dans l'instrumentation du contrôle de gestion s'est opérée car l'EI a d'abord été flexible et réactive dans ses processus décisionnels, stratégiques et tactiques. Les dispositifs du contrôle de gestion ont donc suivi et accompagné les changements au sein d'EI. En effet, nous avons relevé les évolutions de la fonction contrôle de gestion tout d'abord dans sa contribution au sein de la sphère managériale, c'est-à-dire au sein du conseil d'administration ainsi que son implication dans l'élaboration des plans de développement 2018-2026. Cette évolution tend à adosser la fonction contrôle de gestion sur le système de planification à l'horizon long terme. Par ailleurs la qualification des contrôleurs de gestion a été renforcée par un programme de formation. Enfin le système d'information ainsi que les supports de transmission ont connu une évolution qualitative et quantitative dès lors que l'EI pratique la veille stratégique dont les résultats sont pris en compte dans le plan à moyen terme ou les actions à court terme d'une part. D'autre part, le contrôle de gestion a intégré de nouveaux leviers de pilotage tels que les coûts réels, le seuil de rentabilité et l'analyse mensuelle des écarts avec un rapprochement des données livrées par la comptabilité financière et celles livrées par les différentes structures. Le circuit de transmission a connu une amélioration à travers la mise en place d'un PGI et de la messagerie interne.

Chapitre IV : Mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion

Au-delà des évolutions déjà constatées, l'EI prévoit d'apporter pour l'avenir de nouveaux changements à la fonction contrôle de gestion en renforçant l'effectif de cette dernière et en la décentralisant au niveau des unités de production.

A l'issue des développements du chapitre IV, nous pouvons statuer sur l'hypothèse que nous avons formulée comme suit : **les mutations de l'environnement externe et interne de l'Electro-Industries ont produit des effets positifs et tangibles sur le système d'information, base essentielle de la fonction contrôle de gestion.**

Nous confirmons cette hypothèse eu égard aux résultats obtenus :

- L'élargissement des applications de l'ERP MM3000 à d'autres applications qui permettent d'intégrer de nouvelles activités ;
- La pratique de la veille stratégique, et plus particulièrement la veille technologique du fait que l'électrotechnique est un domaine d'innovation, et la veille concurrentielle du fait que l'EI tente de fidéliser la clientèle privée. La veille stratégique comme on l'a vu a imprégné fortement les processus du contrôle de gestion ;
- L'activation de la comptabilité analytique pour le calcul des coûts réels complets en vue de les maîtriser, de déterminer les prix de vente, et de faire du coût maîtrisé un avantage concurrentiel comparatif ;
- L'introduction du seuil de rentabilité en tant que levier de performance et qui exprime la volonté de l'EI d'optimiser sa production et d'améliorer ses capacités de production ;
- Le rapprochement de la périodicité de l'analyse des écarts du semestre au mois qui permet au contrôle de gestion de faire réagir l'entreprise.

L'ensemble de ces résultats attestent de l'élargissement de la base informationnelle et des outils et supports informatiques du contrôle de gestion, autrement dit du système d'information pour le contrôle.

Conclusion du chapitre IV

L'EI a connu des mutations importantes émanant de son environnement interne et externe depuis les années 2000 en rapport avec la technologie, la concurrence, l'environnement politique, le personnel et l'organisation ; elle a été réactive face à ces mutations. Les principaux changements qu'elle a apportés sont de nature stratégique et tactique, et ont ciblé la formation, le niveau de rémunération des salariés, un redéploiement organisationnel, une dynamisation des activités grâce au partenariat et une meilleure considération de la concurrence.

Ces actions ont été complétées par une amélioration du dispositif du contrôle de gestion en élargissant ses prérogatives et ses missions, en améliorant son système d'information et en introduisant de nouveaux leviers de pilotage. Cependant, toutes ces avancées restent insuffisantes au regard des mutations que connaît l'environnement et des développements que connaît le contrôle de gestion au niveau international, car dans les EPE algériennes, les notions de performance et d'efficience auxquelles contribue le contrôle de gestion ne sont pas toujours mises en application vu le caractère social caractérisant l'entreprise publique algérienne, d'autant plus qu'on sait que ce sont les variations stratégiques des trajectoires de l'entreprise et leur déploiement au niveau opérationnel qui déterminent l'instrumentation du contrôle de gestion en termes de dispositif (instrumentation technique, procédures de travail, processus de contrôle, orientation et indicateurs de performance).

Au terme de ce chapitre, nous comprenons que le pilotage interne de l'EI se complique d'une autre dimension qui est la maîtrise de l'environnement externe. Ainsi le contrôle de gestion qui n'est pas décentralisé aux niveaux des unités transformateurs, moteurs et prestations techniques complique en premier lieu la mission de reporting, ensuite l'environnement externe propre à chaque unité, en d'autres termes au couple produits/marché est un deuxième niveau de complication.

Ceci dit, on peut affirmer que la fonction contrôle de gestion a connu des améliorations profondes sous l'impulsion d'un environnement interne et externe évolutif. La fonction contrôle de gestion, outre la dimension interne de la performance, a intégré et internalisé l'environnement externe au travers des procédures et outils du contrôle de gestion.

Conclusion générale

Depuis son émergence, la fonction contrôle de gestion ne cesse d'évoluer, elle est passée d'un simple outil de contrôle des activités comptables et des coûts à ses débuts, à un outil de pilotage de la performance contribuant notamment à la définition et la mise en œuvre de la stratégie, à l'allocation des ressources en conformité avec les objectifs.

Aujourd'hui, le contrôle dépasse les frontières de l'entreprise et s'impose sur son environnement externe. Mais ce qui pose problème pour l'entreprise, c'est la perception et l'interprétation de ce qui se passe dans son environnement externe car les acteurs sont nombreux. La veille stratégique est un moyen pour comprendre l'environnement.

Le dispositif du contrôle de gestion devient un instrument dès sa mise en œuvre dans l'entreprise car il se compose d'outils, de procédures et de responsabilités qui sont planifiés et voulues par l'entreprise.

Les évolutions qu'a connues la fonction contrôle de gestion sont engendrées par les mutations de l'environnement qui affectent tout type d'entreprise. L'environnement, du fait de ses turbulences et son dynamisme, oblige les entreprises à être réactives ou proactives pour faire face aux risques et incertitudes, mais aussi saisir les opportunités. L'ultime objectif est la performance, la pérennité. La fonction contrôle de gestion a subi les impacts de ces évolutions qui ont affecté ses pratiques, ses outils, son organisation, car elle est l'une des structures stratégiques qui copilote avec les managers le devenir de l'entreprise.

A travers notre travail et suite au questionnaire et aux entretiens qu'on a soumis aux responsables de l'EI, nous avons constaté que la fonction contrôle de gestion n'est pas restée en marge face aux mutations de l'environnement interne et externe de l'entreprise, notamment à partir de l'année 2000. En effet, l'environnement de l'EI est instable, il a été d'une part source de menaces avec l'entrée de nouveaux concurrents en 2014, qui a causé la perte du principal client SONEGAS, a réduit le chiffre d'affaires et a élevé le niveau des stocks, mais aussi d'opportunité avec la décision d'arrêt des importations décidée par l'Etat algérien en 2018 et qui a rendu à l'entreprise sa position de leader sur le marché national.

Face à cet environnement contraignant et au caractère évolutif et suite aux conséquences sur la performance, l'EI a été réactive en modifiant sa stratégie et ses objectifs, par l'adoption d'un nouveau plan de développement qui est en adéquation avec son environnement, contrairement à l'ancien plan qui a été établi sur la base d'un environnement stable. Ce qui a fait naître de nouveaux besoins de contrôle, obligeant les dirigeants à donner plus de

considération et de moyens à la fonction contrôle de gestion l'impliquant notamment dans les processus décisionnels stratégiques ou tactiques.

Ainsi, le contrôle de gestion au sein d'EI a beaucoup changé pour s'adapter aux mutations de l'environnement externe et interne, ces changements dans l'instrumentation du contrôle de gestion sont tangibles depuis 2016 et consistent en : la réorganisation des activités du contrôle de gestion (formation des contrôleurs de gestion et coordination entre contrôle de gestion et planification) pour améliorer son efficacité. L'amélioration du système d'information avec l'élargissement de l'ERP permet au système de contrôle de mieux piloter la performance de l'entreprise. La mise en place d'un système de veille permettant à l'entreprise de surveiller son environnement, améliore ainsi sa réactivité. Et enfin l'introduction de nouveaux outils de pilotage tel que le calcul du seuil de rentabilité, l'analyse des écarts, les états de rapprochement et la prise en compte de la comptabilité analytique, optimisent la fonction contrôle de gestion. En plus de ces évolutions, l'EI envisage une dynamisation des activités du contrôle par leur décentralisation et l'amélioration des délais de calcul des coûts, ce qui aidera les contrôleurs de gestion dans leurs tâches et notamment dans les missions d'analyse.

Pour résumer, on peut dire que la considération des coûts réels depuis 2016, l'introduction du seuil de rentabilité, la périodisation mensuelle de l'analyse des écarts et l'implication du contrôle de gestion dans le système de planification stratégique, sont les mutations les plus importantes connues dans l'instrumentation du contrôle de gestion sous l'effet des menaces et des évolutions de l'environnement externe et interne d'EI, et du fait de leur importance dans le pilotage de la performance de l'entreprise. Cependant les nouveaux outils introduits et composant la fonction contrôle de gestion ne s'affranchissent pas tous du principe de contingence qui en limite la portée, lorsqu'ils n'ont pas bénéficié des conditions de leur usage. Ainsi la mise en place d'un outil du contrôle de gestion impose au préalable un diagnostic de l'entreprise et de son environnement couplés à une réflexion sur les conditions de déploiement et d'usage de façon à ce que l'outil réponde aux besoins du contrôle. C'est de cette manière qu'un outil du contrôle de gestion devient pertinent.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- 1) Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle, Vas Alain, « Conduite du changement : concept clés », Edition Dunod, Paris, 2010.
- 2) Baldegger Rico, « Le management dans un environnement dynamique : concepts, méthodes et outils pour une approche systémique. », Edition De Beock, Bruxelles, 2014.
- 3) Basseti Ann-laure, Groff Arnaud, « Le guide du changement en entreprise. 8 clés pour réussir en toute sécurité », Edition Afnor, Paris, 2008.
- 4) Bollecker Marc, Naro Gérald, « Le contrôle de gestion aujourd'hui : Débats, controverses et perspectives », Édition Vuibert, Paris, 2014.
- 5) Bouquin Henri, « Le contrôle de gestion », 9ème édition, Edition PUF, Paris, 2010.
- 6) Burgy Philippe, Derray Alain, Lusseau Alain, « Economie des entreprises », Edition Marketing, Paris, 1992.
- 7) Burlaud Alain, Jougoux Muriel, Livian Yves-Frédéric, « Management et contrôle de gestion » Edition Foucher, Vanves, 2010.
- 8) Burlaud Alain, Teller Robert, Chatelain-Ponroy Stéphanie, Mignon Sophie, Walisser Elisabeth, «Contrôle de gestion », Edition Vuibert, Paris, 2004.
- 9) Chaudron David, « Organiser le changement. Les clés de la réussite », Edition Afnor, Paris, 2003.
- 10) Denis Hélène, « Stratégie d'entreprise et incertitudes environnementales », Edition Economica, Paris, 1990.
- 11) Fimbel Eric, « Alignement stratégique. Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvre des entreprises », Edition Pearson, Paris, 2007.
- 12) Gerry Johnson, Schols Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric, « Stratégique », 7^{ème} édition, Edition Pearson Education, Paris, 2005.
- 13) Giroud Françoise, Saulpic Olivier, Naulleau Gérard, Delmond Marie-Hélène, Bescos Pierre-Laurent, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2ème édition, Edition Gualino, Paris, 2004.
- 14) Godet Michel, « De l'anticipation à l'action », Edition Dunod, Paris, 1991.
- 15) Hermel Laurent, « Veille stratégique et intelligence économique » 2^{ème} édition, Edition AFNOR, Saint-Denis, 2007.
- 16) Igalens Jacques, Point Sébastien, « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises », Edition Dunod, Paris, 2009.

- 17) Kotler Philip, « Management et marketing », Edition Pearson, Paris, 1999.
- 18) Lafay Gérard, « Comprendre la mondialisation », 3ème édition, Edition Economica, Paris, 1999.
- 19) Löning Hélène, Malleret Véronique, Méric Jérôme, Pesqueux Yvon, « Contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème édition, Edition Dunod, Paris, 2013.
- 20) Moureau Nathalie, Rivard-Danset Dorothée, « L'incertitude dans les théories économiques », Edition La Découverte, Paris, 2004.
- 21) OCDE, « Fusions internationales et politique de concurrence », Edition OCDE, Paris, 1998.
- 22) Pateyron Emmanuel, « La veille stratégique », Edition Economica, Paris, 1998.
- 23) Pellicelli Giorgio, « Stratégie d'entreprise », Edition De Boek, Bruxelles, 2007.
- 24) Pichault François, « Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques », Edition De Boeck, Paris, 2009.
- 25) Sachwald Frédérique, « Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence », Edition Masson, Paris, 1994.
- 26) Sépari Sabine, Solle Guy, Le Cœur Louis, « Management et contrôle de gestion », 2ème édition, Edition Dunod, Paris, 2014.
- 27) Thietart Raymond-Alain, Xuereb Jean-Marc, « Stratégies ; des concepts à leur mise en œuvre », 3ème édition, Edition Dunod, Paris, 2015.
- 28) Torrès-Blay Olivier, « Economie d'entreprise : Organisation, Stratégie, et Territoire à l'aube de la nouvelle économie », Edition Economica, Paris, 2004.
- 29) Vidal Pascal, Planeix Philippe, « Systèmes d'information organisationnels », Edition Pearson, Paris, 2005.

Articles électroniques

- 1) Fagnart Jean-François, Hamai De Bertrand, « Environnement et développement économique : Introduction », Reflets et perspectives de la vie économique, 2012/4 (Tome LI), P 5-8, disponible à <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2012-4-page-5.htm>.
- 2) Ruel Salomé, « Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique », Grenoble, 2006, disponible à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00996278/document>.

- 3) Touchais Lionel, Herriau Christophe, «Le contrôle du gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission », disponible à <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-2-page-70.htm>.

Documentation interne de l'Electro-Industries

- 1) Définition de fonction.
- 2) Fiches de qualification.
- 3) Présentation de l'entreprise Electro-Industries.

Webographie

- 1) <https://www.afnor.fr/portail.asp>.
- 2) <https://www.electro-industries.com>.
- 3) <https://www.michelin.com/fre/innovation/domaines-d-intervention/innovation-pneu-et-alternatives>.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
1	Activités principales et secondaires, d'Electro-Industries.	47
2	Evolution de la production de l'unité transformateurs pour les années 2015, 2016, 2017.	48
3	Evolution de la production des moteurs, alternateurs et groupes électrogènes pour les années 2015, 2016, 2017.	49
4	Répartition de l'effectif d'Electro-Industries par catégorie socioprofessionnelle et par unité pour l'année 2018.	50
5	Evolution du chiffre d'affaires de l'Electro-Industries pour les années 2015, 2016, 2017	52
6	Avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion.	56
7	Formations requises pour les contrôleurs de gestion de l'Electro-Industries.	58
8	Objectifs et tâches principales de la fonction contrôle de gestion.	60
9	Base informationnelle et ressources logicielles et de communication du contrôle de gestion de l'Electro-Industries.	61
10	Outils du contrôle de gestion par structures, fonctions et produits.	62
11	Périodicité des outils du contrôle de gestion pour les unités et les produits.	63
12	Périodicité des outils de contrôle de gestion pour les fonctions production, ventes, prestations techniques et approvisionnements.	64
13	Consolidation des outils du contrôle de gestion et périodicité.	64
14	objets de contrôle internes et indicateurs	65
15	objets de contrôle externes	66
16	Mutations de l'environnement général et spécifique de l'Electro-Industries et leurs effets.	70
17	Mutations de l'environnement interne d'EI et leurs impacts.	73
18	Motivations pour la restructuration organisationnelle au sein d'EI	75
19	Types de flexibilité	78
20	Impacts des mutations de l'environnement externe sur les processus décisionnels	83
21	Questions traitées lors du conseil d'administration	84
22	Parties prenantes de l'environnement externe de l'Electro-Industries	87
23	Informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des concurrents	89
24	Informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des fournisseurs nationaux et internationaux	90
25	Informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des clients	90
26	Informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des banques	91
27	Informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des technologies	91
28	Informations recherchées et moyens utilisés pour la surveillance des réglementations et lois	92
29	Prise en compte de la veille stratégique dans les processus décisionnels	93

Liste des schémas

Liste des Schémas

N°	Titre de schémas	Page
1	Le modèle PESTEL	12
2	De l'identification des facteurs clés de succès à la fonction contrôle de gestion	26
3	Les interactions entre la stratégie et le contrôle de gestion	28
4	Configuration du contrôle de gestion en fonction des stratégies	39
5	Organigramme d'Electro-Industries	54
6	Position de la fonction contrôle de gestion au sein d'Electro-Industries	57
7	Evolution du chiffre d'affaires, de la production et des stocks pour la période 2013-2018	71
8	Organigramme d'Electro-Industries d'avant 2016	74
9	Applications de l'ERP (MM3000) de l'Electro-Industries	86

Annexe

Questionnaire adressé à l'assistante de direction générale, chargée du contrôle de gestion

Partie I

Veillez mettre une croix sur la ou les réponses qui conviennent et remplir les pointillés :

1. Qualification de la fonction contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries :

Centralisée ☐

Et (ou) décentralisée ☐ depuis (indiquez l'année)

2. Rattachement actuel de la fonction centralisée de contrôle de gestion :

Direction ☐ la nommer :

Sous-direction ☐ la nommer :

3. Précédemment, la fonction contrôle de gestion centralisée est rattachée à :

Nommer la structure :

.....

Rattachée Jusqu'à l'année :

4. Décentralisation de la fonction contrôle de gestion :

Unité transformateur ☐ Depuis (indiquez l'année)

Unité moteur ☐ Depuis (indiquez l'année)

Unité prestations techniques ☐ Depuis (indiquez l'année)

Autres (la nommer) Depuis (indiquez l'année)

5. Base informationnelle du contrôle de gestion :

Comptabilité financière ☐

Comptabilité analytique ☐ Année de mise en place

Veille stratégique ☐ Veille commerciale ☐ Mise en place depuis

Veille concurrentielle ☐ Mise en place depuis.....

Veille technique ☐ Mise en place depuis.....

Autres (la nommer) :.....Mise en place depuis.....

Systeme de gestion de la production

Normes ISO

Norme.....Depuis.....

Norme.....Depuis.....

Norme :.....Depuis.....

Etude de benchmarking Années.....

Autres ressources documentaires Lesquelles : -

-.....

-

6. Ressources logicielles et de communication :

PGI Depuis

Intranet Depuis.....

Messagerie Les nommer : -.....

-.....

-.....

Autres Les nommer : -.....

-.....

-.....

7. Ressources humaines de la fonction centralisée de contrôle de gestion :

Nombre de contrôleurs :

-Formations des contrôleurs :

Diplômés en :

Comptabilité

Expertise comptable

Management

Contrôle de gestion

Audit

Autres : -.....

-.....

-.....

8. Ressources humaines de la fonction décentralisée de contrôle de gestion :

Nombre de contrôleurs :.....

Diplômés en :

Comptabilité

Expertise comptable

Management

Contrôle de gestion

Audit

Autres : -.....

-.....

-.....

9. Outils et documents produits par la fonction contrôle de gestion :

A. Rapports d'activités :

Par unité et (ou) par fonction et (ou) par produit

- Par unité :

Unité transformateurs

Unité moteurs électriques

Unité prestations techniques

- Périodicité :

Journalière		Hebdomadaire		Mensuelle	
Trimestrielle		Semestrielle		Annuelle	

- Par fonction :

Fonction conception recherche et développement	
Fonction approvisionnement	
Fonction production	
Fonction vente	
Fonction prestations techniques	

- Périodicité :

Journalière		Hebdomadaire		Mensuelle	
Trimestrielle		Semestrielle		Annuelle	

- Par produit :

Transformateur	
Moteur	
Alternateur	
Groupe électrogène	

Autres : -.....

-.....

-.....

- Périodicité :

Journalière		Hebdomadaire		Mensuelle	
Trimestrielle		Semestrielle		Annuelle	

B. Budgets :

Par unité et (ou) par fonction et (ou) par produit

- Par unité :

Unité transformateurs

Unité moteurs électriques

Unité prestations techniques

- Par fonction :

Fonction conception recherche et développement

Fonction approvisionnement

Fonction production

Fonction vente

Fonction prestations techniques

- Par produit :

Transformateur

Moteur

Alternateur

Groupe électrogène

Autres : -.....

-.....

-.....

C. Tableaux de bord de gestion :

Oui Non

- Par unité :

Unité transformateurs

Unité moteurs électriques

Unité prestations techniques

- Périodicité :

Journalière		Hebdomadaire		Mensuelle	
Trimestrielle		Semestrielle		Annuelle	

- Par fonction :

Fonction conception recherche et développement	
Fonction approvisionnement	
Fonction production	
Fonction vente	
Fonction prestations techniques	

- Périodicité :

Journalière		Hebdomadaire		Mensuelle	
Trimestrielle		Semestrielle		Annuelle	

- Par produit :

Transformateur	
Moteur	
Alternateur	
Groupe électrogène	

Autres : -.....

-.....

-.....

- Périodicité :

Journalière		Hebdomadaire		Mensuelle	
Trimestrielle		Semestrielle		Annuelle	

D. Tableaux de bord de pilotage :

Par unité : Oui ☐ Non ☐

Unité transformateurs ☐

Unité moteurs électriques ☐

Unité prestations techniques ☐

- Périodicité :

Mensuelle ☐ Trimestrielle ☐ Semestrielle ☐

Annuelle ☐

- Par fonction :

Fonction conception recherche et développement ☐

Fonction approvisionnement ☐

Fonction production ☐

Fonction vente ☐

Fonction prestations techniques ☐

- Périodicité :

Mensuelle ☐ Trimestrielle ☐ Semestrielle ☐

Annuelle ☐

- Par produit :

Transformateur ☐

Moteur ☐

Alternateur ☐

Groupe électrogène ☐

Autres : -.....

-.....

- Périodicité :

Mensuelle ☐

Trimestrielle ☐

Semestrielle ☐

Annuelle ☐

E. Reporting :

Par unité : Oui ☐

Non ☐

Unité transformateurs ☐

Unité moteurs électriques ☐

Unité prestations techniques ☐

- Périodicité :

Journalière ☐

Hebdomadaire ☐

Mensuelle ☐

Trimestrielle ☐

Semestrielle ☐

Annuelle ☐

- Par fonction :

Fonction conception recherche et développement ☐

Fonction approvisionnement ☐

Fonction production ☐

Fonction vente ☐

Fonction prestations techniques ☐

- Périodicité :

Journalière ☐

Hebdomadaire ☐

Mensuelle ☐

Trimestrielle ☐

Semestrielle ☐

Annuelle ☐

- Par produit :

Transformateur ☐

Moteur ☐

Alternateur ☐

Groupe électrogène ☐

Autres : -.....

-.....

-.....

- Périodicité :

Journalière ☐

Hebdomadaire ☐

Mensuelle ☐

Trimestrielle ☐

Semestrielle ☐

Annuelle ☐

10. Consolidation des outils du contrôle de gestion :

A. Rapports d'activités : Oui ☐ Non ☐

Périodicité :

B. Budget : Oui ☐ Non ☐

Périodicité :

C. Tableaux de bord de gestion : Oui ☐ Non ☐

Périodicité :

D. Tableaux de bord de pilotage : Oui ☐ Non ☐

Périodicité :

E. Reporting : Oui ☐ Non ☐

Périodicité :

11. Périodicité des réunions de travail :

A. Réunion regroupant les contrôleurs de gestion : Oui ☐ Non ☐

- Périodicité :

Journalière ☐

Hebdomadaire ☐

Mensuelle ☐

Trimestrielle ☐

Semestrielle ☐

Annuelle ☐

- Objet des réunions :

Amélioration les outils de pilotage	☐
Améliorer le circuit de l'information	☐
Signaler des objectifs contradictoires	☐
Instituer une démarche cohérente de contrôle de gestion	☐
Innover des indicateurs de mesure de la performance	☐

B. Réunions regroupant les contrôleurs de gestion-direction : Oui ☐ Non ☐

- Cadre des réunions :

Conseil d'administration ☐ Nombre de réunion par année :

Autres (les nommer) : -..... Nombre de réunion par année :

-..... Nombre de réunion par année :

-..... Nombre de réunion par année :

- Dans ces réunions, les contrôleurs de gestion ont eu à contribuer, entre autres, aux questions suivantes :

Révision des objectifs ☐	Objectifs à long terme	☐
	Objectifs à moyen terme	☐
	Objectifs à court terme	☐
Détection des signaux d'alerte de l'environnement externe		☐
Analyse de la concurrence		☐
Détection des signaux d'alerte de l'environnement interne		☐
Préparation des budgets annuels		☐
Mise en place des stratégies d'entreprise		☐
Améliorer les outils d'aide à la prise de décision		☐
Amélioration du dispositif du système d'information		☐
Formation des contrôleurs de gestion		☐

12. Objet de contrôle et indicateurs y afférent :

A. Les produits

Quantités produites Quantités stockées Qualité
Conformité Coût de revient par unité produite
Quantité en rebus et déchets Marge sur coût complet
Marge sur coût variable

B. Les matières premières :

Coût Qualité Quantités achetées Quantités stockées

C. Les processus :

a. Processus d'achat :

Prospection des fournisseurs Délai de livraison logistique
Autres :

b. Processus de production :

Délai de production Qualité Coût de production
Autres :

c. Processus distribution :

Délai de satisfaction de client Délai de livraison Retour de produits
Réclamations clients Service après-vente
Autres :

d. Processus prestations techniques :

Qualité Nombre de pannes Maintenance

Autres :

e. Processus ressources humaines :

Recrutement Effectif Compétences Formation
Système de motivation Absentéisme Grève Promotion
Système de rémunération Productivité

f. Processus conception et développement :

Veille technologique Nombre d'innovations Nombre de prototypes
Retour sur investissement (ROI)

D. Le marché :

a. Les concurrents :

Par type de produit ou service :

Transformateur Moteur Alternateur
Groupe électrogène Prestation technique

b. La technologie

Par type de produit ou service :

Transformateur Moteur Alternateur
Groupe électrogène Prestation technique

c. Les prix pratiqués :

Par type de produit ou service :

Transformateur Moteur Alternateur

Groupe électrogène Prestation technique

d. Les produits de substitution :

Par type de produit :

Transformateur Moteur Alternat

Groupe électrogène

e. La clientèle :

Par type de produit :

Transformateur Moteur Alternat

Groupe électrogène

f. Les fournisseurs :

Par type de produit :

Transformateur Moteur Alternateur

Groupe électrogène

Questionnaire adressé à l'assistante de direction générale, chargée du contrôle de gestion

Partie II

Veillez mettre une croix sur la ou les réponses qui conviennent et remplir les pointillés :

1. Le processus d'écoute et de surveillance de l'environnement externe :

A. Peut être qualifié de :

Continu ☐ Périodique ☐ Circonstanciel ☐

B. Englobe :

L'environnement national ☐

L'environnement international ☐ Citer les pays :

C. Se fait pour :

Agir ☐ Pro-agir ☐

D. Concerne les acteurs et aspects suivants :

Concurrents ☐ Fournisseurs ☐ Clients ☐

Banques ☐ Technologies ☐ Règlements et lois ☐

a. Pour les concurrents :

- Information recherchées :

Gamme des produits ☐ Fonctionnalité du produit ☐ Qualité ☐

Prix ☐ Coût ☐ Marge ☐

Indicateurs de performance ☐ Leurs Stratégies ☐ Leurs circuits de distribution ☐

Leurs fournisseurs ☐ Leurs sous-traitants ☐ Leurs technologies ☐

Leurs compétences clés ☐

- Mode de collecte :

Réseau personnel ☐ Visites formelles ☐ Visites informelles ☐

Le marché ☐ Les clients ☐ Foires/exposition ☐

Documents, catalogues, internet ☐ Etude d'un organisme externe ☐

Etude interne ☐

b. Pour les fournisseurs nationaux :

- Informations recherchées :

Nomenclature des matières et produits ☐ Prix ☐

Conditions de vente ☐ Qualité des matières et produits ☐

Santé financière ☐ Position sur le marché ☐

Réputation ☐ Réseau de distribution ☐

- Mode de collecte :

Contacts directs ☐ Foire/exposition ☐

Documents, catalogues, internet ☐ Etude d'organisme externe ☐

Rencontres (séminaire,...) ☐

c. Pour les fournisseurs internationaux :

- Informations recherchées :

Nomenclature des matières et produits ☐ Prix ☐

Conditions de vente ☐ Qualité des matières et produits ☐

- Mode de collecte :

Contacts directs ☐ Visites informelles ☐ Foire/exposition ☐

Documents, catalogues, internet ☐ Etude d'organisme externe ☐

Etude interne ☐ Rencontres (séminaire,...) ☐

d. Pour les clients :

- Informations recherchées :

Nature de la demande ☐ Localisation et catégories de clientèle ☐

Solvabilité ☐

- Mode de collecte :

Sondage ☐ Etude interne ☐ Rencontres (séminaire) ☐

e. Les banques :

- Informations recherchées :

Réputation		Clients favoris	
Conditions (octroi d'un crédit, types de crédit, intérêts débiteurs)			
Intérêts créditeurs			

- Mode de collecte :

Contacts directs		Documents (catalogue, internet)	
Contacts informels			

f. Pour les technologies :

- Les produits concernés :

Transformateurs		Moteurs électriques	
Alternateurs		Groupes électrogènes	

- Informations recherchées :

Type de composants		Brevets d'invention	
Procédés de fabrication		Technologie du contrôle technique	
Nomenclature des produits innovants		Pièces de rechange	
Type d'énergie utilisé (pour les transformateurs et groupes électrogène)			

- Mode de collecte :

Rencontres scientifiques		Foires/expositions	
Documents, catalogues, internet		Etude externe	
Etude interne			

g. Pour les règlements et lois :

- Informations recherchées :

Législation du travail		Environnement naturel	
Législation fiscale (nationale)		Législation fiscale (internationale)	
Procédures d'importation		Procédures bancaires	
Procédures de travail dictées par le groupe		Code des marchés	
Droit des sociétés nationales		Droit des sociétés étrangères	
Code de commerce		Codes de la wilaya et commune	

- Mode de collecte :

Abonnement aux journaux officiels ☐ Instruction du groupe ☐
 Instructions du ministère de l'industrie et des mines ☐ Recherche documentaire ☐

2. Les informations collectées à l'occasion de la surveillance de l'environnement externe sont consultées et prises en compte :

A. A tout moment ☐ Périodiquement ☐ Occasionnellement ☐

B. Lorsque Electro-Industries :

- Définit des plans ☐
 - Stratégiques ☐
 - A moyen terme ☐
 - A court terme ☐
- Elabore des budgets ☐
- Constate une baisse :
 - Du chiffre d'affaires ☐
 - Des parts de marché ☐
- Apprend l'entrée d'un concurrent ☐
- Se lance dans un projet nouveau ☐
- Définit des prix de vente ☐
- Décide de changer de fournisseur ☐
- Perd un gros client ☐
- Apprend qu'il y a de nouvelles conditions pour l'octroi d'un crédit ☐
- Prend connaissance d'une nouvelle législation ☐ Nationale ☐ Internationale ☐

3. Y a-t-il un outil du contrôle de gestion (ou autres documents) dans lequel figurent des indicateurs liés à l'environnement externe ?

Oui ☐ le quel Non ☐

4. D'après vous les mutations de l'environnement externe devraient-elles impacter les processus décisionnels ?

Oui ☐ Non ☐

A. Processus décisionnels de nature

Stratégique ☐ Tactique ☐

B. Impacts sur décisions stratégiques :

Réactivité		Réorientation des choix	
Modification des choix		Renforcement de la veille stratégique	

C. Impacts sur décisions tactiques :

Réallocation des ressources (humaines, financières,...)		Réactivité	
Amélioration du système d'information			

5. Les mutations de l'environnement externe de l'Electro-Industries (depuis l'année 2000) ont eu des effets positifs sur le processus de contrôle de gestion ?

Oui Non

Ces impacts sont :

- Réorganisation des activités du contrôle de gestion

Exemple :.....

- Formation des contrôleurs

Exemple :

- Elargissement des missions des contrôleurs

Stratégiques Exemple.....

Opérationnelles Exemple.....

- Amélioration du système d'informatique

Exemple :

- Introduction des NTIC (PGI,...)

Exemple :

- Meilleure coordination des activités du contrôle

Exemple :

- Communication et partage des informations

Exemple :.....

- Introduction de nouveaux outils de pilotage

Exemple :

- Introduction de nouveaux indicateurs de mesure de la performance

Exemple :

- Dynamisation du rôle de la comptabilité analytique

Exemple :

- Introduction de nouvelles typologies de coût

Exemple :

- Analyse et causes des écarts

Exemple :

- Introduction de nouveaux objets de contrôle

Exemple :

- Meilleure alignement du contrôle avec le système de planification

Exemple :

- Actions de correction plus rapides

Exemple :

6. Les principales mutations de l'environnement interne de l'Electro-Industries (depuis l'année 2000) sont :

Réorganisation des structures Année :

Diversification des activités Année :

Plan de formation important Année :

Diversification de la gamme des produits Année :

- transformateurs Année :

- Moteurs électriques Année :

- Alternateurs Année :

- Groupes électrogènes Année :

Augmentation importante des salaires

Année :

Plan de recrutement important

Année :

Redynamisation de la fonction contrôle de gestion

Année :

Guide d'entretien réalisé avec l'assistante de direction générale, chargée du contrôle de gestion

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

- 1.** Quelles sont les principales mutations de l'environnement qui ont réellement impacté l'Electro Industries ?
- 2.** La capacité d'une entreprise à anticiper ou à être réactive dépend de sa capacité à interpréter les signaux de l'environnement. Disposez-vous d'un système de veille informationnelle pour détecter ces signaux ?
- 3.** Pensez-vous que l'observation de l'environnement ainsi que la collecte des informations est du ressort de la direction générale uniquement ? Peut-on savoir quelles sont les structures, directions ou fonctions qui y participent ?
- 4.** Quels sont les principaux changements qu'a connus la fonction contrôle de gestion suite aux mutations internes de l'Electro-Industries ?
- 5.** Quels sont les principaux changements qu'a connus la fonction contrôle de gestion suite aux mutations de l'environnement externe d'Electro-Industries ?
- 6.** L'organigramme actuel d'Electro-Industries, comparé au précédent, a apporté plusieurs modifications telles que :
 - a.** La centralisation des fonctions achat, commerciale.
 - Qu'est ce qui a motivé cette centralisation ?
 - b.** L'éclatement de l'unité moteurs/prestations techniques en unité moteurs d'une part et l'unité prestations techniques d'autre part.
 - Peut-on connaître les considérations ayant été à l'origine de cette scission ?
 - c.** La création de nouvelles structures : exportation, sous-traitance, partenariat, communication.
 - Nous voulons savoir :
 - Si Electro-Industries a débuté l'exportation ? Quels produits ? Vers quels pays ?
 - En quoi consiste la sous-traitance avec Electro-Industries ?

- Electro-Industries envisage-t-elle un partenariat avec les investisseurs nationaux à l'image de celui qu'elle a noué avec le partenaire indien en 2018 ?
7. Le redéploiement organisationnel d'Electro-Industries comme on vient de le voir a certainement créé une dynamique de la fonction contrôle de gestion en termes d'organisation, processus, procédures de travail, d'outils de pilotage et d'indicateurs de mesure de la performance.
- Pourriez-vous nous livrer, en votre qualité d'assistante DG, chargé du contrôle de gestion, les éléments tangibles de cette dynamique ?
8. Pour conclure cet entretien, pourriez-vous nous indiquer quelles sont les perspectives de dynamisation de la fonction contrôle de gestion dans l'accompagnement des changements stratégiques ou non stratégiques qu'Electro-industries pourrait éventuellement connaître ?

Guide d'entretien réalisé avec l'assistant du directeur général de l'Electro-Industries

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

1. Comment percevez-vous l'évolution de l'environnement de l'Electro Industrie depuis la réforme des entreprises publiques en 1988 ?

2. Pourriez-vous nous indiquer les périodes durant lesquelles Electro Industries avait le monopole ? Et quels sont les produits pour lesquels elle avait le monopole : transformateur, groupe électrogène, alternateur ou bien les trois ?

3. Pourriez-vous nous relater les périodes durant lesquelles Electro Industrie avait perdu le monopole ? Pour quels produits : transformateur, groupe électrogène, alternateur ou bien les trois ? Et quels sont vos principaux concurrents ?

4. Quel a été l'impact des réformes des entreprises publiques introduites depuis 1988, sur le pouvoir de décision des managers et sur la planification stratégique ?

5. Face aux mutations de l'environnement, Electro-Industrie peut adopter une démarche proactive ou réactive, pourriez-vous illustrer les situations ayant engendré chacune des démarches ?

6. L'observation ainsi que l'évaluation des mutations de l'environnement incombent généralement à la direction générale et non pas aux opérationnels.

a) Peut-on savoir quelles sont les structures, directions ou fonctions qui y participent ?

b) Quels sont les outils que vous mobilisez dans ce cadre ?

7. Electro-Industrie a-t-elle été affectée particulièrement par le développement des marchés d'approvisionnement qui l'ont amenée à modifier sa conduite managériale ?

Pour répondre à cette question nous vous proposons la démarche suivante :

a) Marché des matières premières

b) Marché de l'emploi

c) Marché des moyens financiers

d) Marché des technologies

8. Nous avons un certain nombre de questionnements relatifs au système de planification, lesquels vous seront présentés comme suit :

a) Quelle est la durée des plans à long terme ?

b) Vous arrive-t-il de les corriger ? Si oui, pour quelles raisons (en nous livrant quelques exemples) ?

c) Je vous repose la même question concernant les plans à moyen terme ?

d) Le budget est par définition, annuel. Vous arrive-t-il de l'ajuster en cours d'année ? Si c'est le cas, cet ajustement se fait mensuellement, trimestriellement, semestriellement ? Livrez quelques exemples.

9. Le prix de vente de vos produits découle-t-il de leur coût de revient et par conséquent de la comptabilité analytique que vous pratiquez, ou sont-ils des prix administrés ou plafonnés ?

10. La prospection et le choix des fournisseurs, la fixation des marges bénéficiaires et des quotas de production sont-ils déterminés par Electro-Industrie ou par d'autres structures hiérarchiques ?

11. Pourriez-vous qualifier l'environnement d'Electro-Industrie par un ou plusieurs vocables suivants :

a) Environnement générale : complexe, incertain, turbulent ou aléatoire ?

b) Environnement spécifique : statique, certain, incertain ou dynamique ?

Table des matières

Table des matières

Remerciement	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	III
Sommaire.....	IV
Introduction générale et problématique.....	1
Méthodologie.....	2
 Chapitre1 : L'entreprise face à son environnement.....	4
Introduction	5
Section 01 : La pluralité de la notion de l'environnement.....	6
1. Le micro-environnement	6
A) Les clients	6
B) Les fournisseurs	6
C) Les actionnaires	7
D) Les salariés.....	7
E) Les dirigeants.....	7
F) Les concurrents	8
2. Le macro-environnement.....	8
A) L'environnement politique.....	8
B) L'environnement économique	9
C) L'environnement socioculturel	10
D) L'environnement technologique	10
E) L'environnement écologique	11
F) L'environnement légal	11
Section 02 : Les mutations caractérisant l'environnement.....	13
1. La mondialisation de l'économie	13
A) La concurrence.....	13
B) L'entreprise réseau.....	13
C) L'investissement direct étranger	14
2. Les mutations sociales.....	14
3. Les mutations technologiques	14
A) La fonction recherche et développement	15
B) Le système de production	15
C) Les nouvelles technologies de l'information et de la communication	15
4. Le renforcement de l'environnement juridique	15
Section 03 : Les représentations de l'environnement et les objectifs de l'entreprise	16
1. L'entreprise en tant que système ouvert.....	16
2. L'interprétation et la mesure des mutations de l'environnement	17
A) Les incertitudes liées à l'environnement : un problème d'interprétation et de mesure	17
B) La détection des mutations de l'environnement : nécessite d'une veille informationnelle.....	18
3. L'impact des mutations de l'environnement sur les objectifs stratégiques de l'entreprise	18
A) La stratégie réactive	19
B) La stratégie proactive.....	19
C) Quel changement pour adapter l'organisation à l'environnement ?	20
a) L'harmonisation	20
b) L'inadaptation temporaire.....	20
c) La transformation ou réorientation	20
d) Le redressement	21
Conclusion du chapitre I.....	22

Chapitre II : L'acception actuelle et les diverses lectures du contrôle de gestion	23
Introduction	24
Section 01 : L'acception actuelle des missions du contrôle de gestion.....	25
1. Le pilotage de la conduite de l'entreprise.....	25
2. Les facteurs clés de succès	26
3. La création de valeur	27
4. Le système budgétaire	27
A) Les budgets d'exploitation.....	29
a) Le budget des ventes.....	29
b) Le budget de production	29
c) Le budget des approvisionnements.....	30
B) Le budget d'investissement	30
C) Le budget de trésorerie	30
5. La prise en compte de la dimension externe de la performance.....	31
6. De la vision classique hiérarchique à la vision transversale de l'organisation.....	31
7. Le contrôle de gestion comme un système de mesure et d'évaluation de la performance dans l'entreprise.....	32
8. Le contrôle de gestion comme une structure	32
Section 02 : Les diverses lectures du contrôle de gestion.....	33
1. La dimension fonctionnaliste	34
2. La dimension socio-institutionnelle	34
3. L'importance des facteurs de contingence	35
A) Les facteurs de contingence	35
a) La taille	36
b) L'âge	36
c) La technologie.....	36
d) L'environnement.....	37
e) Le pouvoir.....	37
f) L'espace	37
B) La stratégie, un facteur de contingence primordial	38
C) Les facteurs de contingence et la fonction contrôle de gestion.....	40
Conclusion au chapitre II	42
 Chapitre III : Présentation de l'Electro-Industries et de sa fonction contrôle de gestion ...	43
Introduction	44
Section 01 : Présentation de l'Electro-Industries	45
1. Naissance de l'Electro-Industries	45
2. L'environnement du complexe matériel électrique industriel avant 1998	46
A) Période allant de sa création à 1988	46
B) De 1989 à 1998.....	46
3. Activités de l'Electro-Industries	47
A) Les unités	47
a) Unité transformateurs.....	47
b) Unité moteurs électriques.....	48
c) Unité prestations techniques	49
B) Les moyens humains	49
C) Les ressources technologiques	50
4. La clientèle et l'évolution de chiffre d'affaires de l'Electro-Industries	51
A) Les clients	51
B) L'évolution de chiffre d'affaires	51
5. Les fournisseurs de l'Electro-Industries	52

6. Qualification de l'environnement de l'Electro-Industries	52
7. Les structures organisationnelles de l'Electro-Industries	53
a) Les structures gérées par des assistants	53
b) Les structures gérées par des directions	53
c) Les structures représentant les unités opérationnelles	53

Section 02 : La fonction contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries 55

1. Statut de la fonction contrôle de gestion dans les entreprises	55
2. Positionnement de la fonction contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries	57
3. Les formations des contrôleurs de gestion de l'Electro-Industries	57
4. Les missions du contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries	59
5. Le système d'information pour le contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries	61
6. Les outils du contrôle de gestion au sein de l'Electro-Industries	62
7. Les objets de contrôle	65
A) Les objets de contrôle internes	65
B) Les objets de contrôle externes	66

Conclusion au chapitre III 67

Chapitre IV : mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts sur la fonction contrôle de gestion 68

Introduction 69

Section 01 : Les principales mutations de l'environnement de l'Electro-Industries et leurs impacts 70

1. Les mutations externes et leurs effets sur l'Electro-Industries	70
2. Les mutations internes d'Electro-Industries et leurs conséquences	72
A) Plan de formation	73
B) Climat social tendu	73
C) Restructuration organisationnelle	73
a) La centralisation des fonctions achats et commerciale	75
b) L'éclatement de l'unité moteur/prestation technique	75
c) La création de nouvelles structures	76
D) Signature d'une joint-venture avec une entreprise indienne	77

Section 02 : L'instrumentation du contrôle de gestion 77

1. Le contrôle de gestion et le changement au sein de l'entreprise	78
A) Le concept du changement	78
a) La flexibilité comme condition du changement	78
b) Définition du changement	79
c) Le changement avec ou sans rupture	80
1) Le changement avec rupture	80
2) Le changement sans rupture	80
B) Le contrôle de gestion face au changement	80
a) Le contrôle de gestion source du changement	81
b) Le contrôle de gestion accompagnateur du changement	81
c) L'alignement stratégique du système d'information	81
2. Contribution du contrôle de gestion de l'Electro-Industries au processus décisionnel et réorganisation de ses activités	82
A) Impacts des mutations de l'environnement et contribution du contrôle de gestion au processus décisionnel	82
a) Impacts des mutations de l'environnement sur les processus décisionnels	82
b) La contribution du contrôle de gestion au processus décisionnel	83

B) Réorganisation des activités du contrôle de gestion	84
a) La formation des contrôleurs de gestion	84
b) Coordination entre contrôle de gestion et planification	85
3. Amélioration de système d'information et de la coordination du contrôle de gestion.....	85
A) L'élargissement de l'ERP pour les besoins du contrôle	86
B) La pratique de la veille stratégique	87
a) La veille stratégique, une dimension du contrôle de gestion	87
b) Les parties prenantes de l'environnement externe de l'EI.....	87
c) Pratique de la veille stratégique au sein de l'EI	88
1) Les concurrents.....	88
2) Les fournisseurs	89
3) Les clients	90
4) Les banques	90
5) Les technologies	91
6) Les règlements et lois	92
C) L'introduction de nouveaux leviers de pilotage	93
a) La prise en compte de la comptabilité analytique.....	93
b) Calcul du seuil de rentabilité.....	95
c) Etats de rapprochement et actions de correction.....	95
d) Pour une meilleure maîtrise des activités.....	96
D) Perspectives de dynamisation de la fonction contrôle de gestion au sein d'Electro-	
Industries	96
a) Décentralisation de la fonction contrôle de gestion et renforcement en moyens	
humains	96
b) Accès aux supports informatiques	96
c) Amélioration des délais de calcul et de transmission des coûts.....	97

Conclusion au chapitre IV	99
--	-----------

Conclusion générale.....	100
---------------------------------	------------

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des schémas

Annexe

Table des matières