

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Filière des Sciences Financières et Comptabilité

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du
Diplôme de Master
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion*

THEME :

Le contrôle de gestion dans une dynamique de conduite du
changement organisationnel.

Cas : ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA.

Réalisé par :

Mlle KAHLOUCHE Wassila

Mlle Malek Hadjar

Encadré par :

Mlle MAHOUCHE Yamina

Soutenu devant le jury composé de :

President: Mr. GHEDDACHE Lyes MCA, UMMTO

Examineur : Mr. HADJOU Abd El Aziz, MAA, UMMTO.

Rapporteur: Mlle. MAHOUCHE Yamina, MAA, UMMTO

5^{ème} Promotion

Année Universitaire : 2019-2020

REMERCIEMENTS

En premier lieu nous remercions le DIEU tout puissant qui nous a éclairé le bon chemin et qui nous a donné la force, le courage et la patience à réaliser ce modeste travail dans les meilleures conditions. Ainsi que toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué au bon déroulement de ce travail.

*Nous tenons à remercier particulièrement notre promotrice Madame **MAHOUCHE YAMINA** enseignante à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou qui nous a aidées avec patience et gentillesse et nous a fait de sa grande expérience ainsi que de ses précieuses remarques qui ont grandement contribué à l'amélioration de la qualité de ce mémoire.*

*Nous souhaitons exprimer notre gratitude à Madame **SADOUAN HAYET**, notre encadreur à l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA, qui est une assistante de la direction générale chargé du contrôle de gestion pour toutes ses orientations, ses précieux conseils et ses multiples encouragements, ainsi que les informations pertinentes qu'elle nous a fournies.*

Nous remercions également aux honorables membres de jury d'avoir accepté d'examiner notre travail.

Ainsi que notre entourage familial qui nous a soutenues et supportées au quotidien pendant toute cette période, pour leurs appuis et leur soutien moral, Qui'ils trouvent ici toute nous reconnaissance.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes très chers parents **BOUALEM** et **MALIKA** qui
m'ont fait sourire quand j'en avais le plus besoin, qui m'ont
fait voir le bon côté des choses quand je ne voyais que le pire.
Et à qui je souhaite une longue vie.*

A mes oncles

Mes tantes

*Mon fiancé **AZIZ** et sa famille*

*Tous mes amis (es) surtout : **Kahina, Nutella, Samira, Sonia,**
Yasmina, Katilina.*

Ainsi que tous ceux qui me connais de prêt ou de loin,

La promo audit et contrôle de gestion 2018 /2019

*Ma binôme **HADJAR** et sa famille*

WASSILA



DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

A mes chers parents pour leur amour inestimable, leur confiance, leur soutien et leurs sacrifices que je leur souhaite une longue vie pleine de bonheur

*A Mon frère **Nadir**, sa femme **zahia***

*A Ma sœur **Meriem**, son mari **Youcef** et ses filles **Amel** et **Selma***

*A Ma sœur **Sabrina**, son mari **Tarik** et son fils **Rami***

*A Ma binôme **Wassila** et sa famille*

*Ainsi que tous ceux qui me connais de prêt ou de loin,
La promo audit et contrôle de gestion 2018/2019*

HADJAR



SOMMAIRE

Introduction générale	1
CHAPITRE I : : ANALYSE CONCEPTUELLE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	4
Introduction	5
Section 1 : Concepts clés du changement organisationnel	6
Section 2 : Approches théoriques du processus, et les résistances au changement organisationnel	20
Conclusion	29
CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	30
Introduction	31
Section 1 : Cadre conceptuelle du contrôle de gestion	32
Section 2 : Le contrôle de gestion dans la conduite du changement : cadre conceptuel ...	45
Conclusion	57
CHAPITRE III : Le contrôle de gestion dans la conduite du changement organisationnel: Cas ELECTRO-INDUSTRIES d’Azazga	58
Introduction	59
Section 1 : présentation du cas	60
Section 2- Analyse et synthèse des résultats	70
Conclusion	89
Conclusion générale	90
Bibliographie	
Annexes	

LISTE DES ABREVIATIONS

• ABC	Activity Based Costing
• AC	Actifs Circulants
• BFR	Besoin en Fond de Roulement
• CA	Chiffre d’Affaire /Conseil d’Administration
• DCT	Dette à Court Terme
• DFC	Direction Finance et Comptabilité
• DG	Direction Générale
• EDI	Echange de Donnée Informatisé
• EI	Electro-Industries
• ENEL	Entreprise Nationale Electro-Industries
• EPE	Entreprise Publique Economique
• FRN	Fond de Roulement Net
• KDA	Kilo Dinar Algérien
• Km	Kilo Mètre
• KW	Kilo Watts
• MVA	Méga Volte Ampère
• OST	Organisation Scientifique du Travail
• ROI	Return on Investment
• SPA	Société Par Action
• TN	Trésorerie Nette
• UME	Unité Moteur Electrice
• UTR	Unité Transformateur
• V D	Valeurs Disponibles
• VR	Valeurs Réalisables

L'entreprise est une organisation complexe et ouverte, largement interfacée des autres acteurs économiques, notamment les fournisseurs, les clients, l'Etat et les organismes sociaux. Dans le but d'atteindre ses objectifs, entre autre : La création continue de la richesse, la croissance, la maximisation de la production. Elle intervient dans un environnement plus ou moins favorable, marquée par des tendances, des opportunités, des risques, des menaces et par la présence des concurrents.

Pour faire face aux turbulences de son environnement et aux risques auxquels elles sont exposées, les dirigeants parfois sont menés à opérer des changements au niveau des différentes structures et de ses activités afin qu'elle reste performante. Ceci est appelé « changement organisationnel ».

Le changement organisationnel est conçu comme une initiation permettant à l'entreprise de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement, dans lequel elle exerce son activité, ainsi la réduction des incertitudes, rester compétitive, améliorer son fonctionnement sont indispensables, afin de garantir sa survie. Il devient une préoccupation inhérente à l'activité d'une entreprise. De ce fait, il engendre la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. Pour accompagner ce changement on utilise de nombreux outils, à savoir le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une fonction de support clé, tout en s'adaptant aux spécificités de l'activité et aux contraintes de l'environnement. Il est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques, tels que les changements organisationnels, et les actions mis en œuvre sont en cohérence. Parmi ses principaux instruments, ils peuvent être constitués par : la maîtrise des coûts, maîtrise du futur par les budgets, maîtrise de la rétroaction par les tableaux de bord.

Le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées avec un minimum de coût.

Le système économique algérien a subi plusieurs changements. Juste après l'indépendance, l'Algérie optait pour une économie socialiste caractérisée par la gestion

planifiée et la pré-dominance de l'Etat (nationalisation) dans tous les secteurs. Cette période était bien résumée par Ahmed DAHMANI « *Le problème n'est pas seulement que l'Etat est partout, mais qu'il veut s'occuper de tout, tout contrôler, tout construire, tout faire* ». ¹

L'Etat était présent autant que monopole sur le marché, fixait les prix, désignait les dirigeants, autrement dit, à cette période les entreprises algériennes n'avaient pas une certaine autonomie dans ses relations et ses prises de décisions. Après la crise en 1988, il a été jugé nécessaire de passer à une nouvelle phase économique qui s'appelle « l'économie de marché », caractérisée par le libre-échange commercial et économique.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est une entreprise économique et publique qui a connu plusieurs changements organisationnels, le plus récent était en 2016. Dans le cas de notre recherche nous allons essayer de faire apparaître l'importance de la fonction contrôle de gestion dans l'EI, et notamment le rôle qu'il joue dans la dynamique de la conduite de ce changement.

L'intérêt du choix du sujet

Notre sujet a pour objectifs :

- D'approfondir nos connaissances théoriques acquises tout au long de nos études sur les notions contrôle de gestion et le changement organisationnel.
- Confronter nos connaissances théoriques sur le terrain.
- Permettre d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité pour les entreprises publiques économiques algérienne.

Problématique

Tout au long de notre travail qui porte l'intérêt sur l'importance de la fonction du contrôle de gestion qui est maintenant primordiale au sein de toute entreprise, nous allons montrer comment ce dernier intervient dans la conduite du changement organisationnel. Afin de réaliser notre objectif. Nous avons pris l'exemple de l'EPE, SPA Electro-industries d'AZAZGA, en raison qu'elle a subi un changement dans l'année 2016. Et pour procéder à notre étude nous avons centré notre problématique dans la question suivante :

Quel est le rôle assigné au contrôle de gestion dans la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise ?

¹ DAHMANI, A., L'Algérie à l'épreuve. Économie politique des réformes : 1980-1997, Casbah, Alger, 1999 p. 11

Afin d'arriver à répondre à notre problématique, il est pour nous, inévitable de poser certaines questions qui sont liées au sujet, à savoir :

- Quelle est la place du contrôle de gestion dans une entreprise industrielle ?
- Quelle est l'importance d'instaurer un changement organisationnel ?
- Quelle est la nature d'intervention du contrôle de gestion dans la conduite d'un changement organisationnel ?

Hypothèse

Ceci nous conduit à cerner notre travail sur l'hypothèse suivante :

H1/ Le contrôle de gestion au sein de l'EI participe à la conduite du changement organisationnel.

Méthodologie de travail

Afin confirmer notre hypothèse, nous avons opté pour une méthodologie déductive, qui consiste à vérifier l'application des théories du contrôle de gestion dans le cas de l'entreprise SPA-ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA.

Pour bien mener notre travail et répondre au questionnement, un plan de recherche a été établi. Il consiste tout d'abord, d'une revue littérature sur le sujet en question à travers la consultation des différents documents nécessaires.

Nous avons également mené des entretiens et des questionnaires avec des différents cadres de l'Electro-Industries. La recherche empirique a été complétée par une étude qualitative à travers de nombreuses documentations internes de l'entreprise.

Plan du travail

Ce protocole méthodologique nous a permis d'organiser notre travail autour de trois grands axes :

- **Axe 1 :** A pour but d'analyser et de mener une réflexion sur l'état de l'art du changement organisationnel (CHAPITRE1).
- **Axe 2 :** Consiste à la prise de connaissance sur le contrôle de gestion ainsi que son rôle et ses usages face au changement organisationnel (CHAPITRE 2).
- **Axe 3 :** Présenter et analyser les résultats d'une étude empirique que nous avons effectuée au sein de l'Electro-Industries (CHAPITRE 3).

Chapitre I

Analyse conceptuelle du changement organisationnel

Introduction du premier chapitre

Toute entreprise est amenée à un moment donné, de faire face aux accélérations de son environnement, ce qui l'oblige à multiplier ses projets de changement.

Pour procéder, nous avons devisé ce chapitre en deux sections, la première, nous traitons les notions de base liées au concept du changement organisationnel ainsi que sa typologie, ses facteurs et ses enjeux, et la seconde nous portons un regard sur les différentes approches théoriques du changement organisationnel, sur son processus et enfin nous présentons ses résistances.

Section 1 : Les concepts clés du changement organisationnel

L'objectif de cette section est de présenter les différents concepts rattachés au changement organisationnel.

1-1- Définitions des concepts

Nous allons définir les différents concepts liés au changement organisationnel à savoir :

1-1-1- L'organisation

En management, l'organisation reste l'une des notions les plus difficiles à cerner, car, elle n'a pas une signification claire et précise, et souvent les définitions données sont critiquées par les théoriciens. Nous retenons la définition suivante : « les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts »².

Autrement dit, l'organisation « est un groupe d'individus (une unité) qui structure, ordonne et pilote des ressources (matérielles, humaines, financières) afin d'atteindre un but commun ».

1-1-2- La structure organisationnelle

Selon Mintsberg, la structure : « est la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »³.

Le terme « structure organisationnelle » vient de la théorie de l'organisation et, dans le cas d'une entreprise, désigne aussi le cadre hiérarchique qui définit la division interne du travail.

Une structure organisationnelle sert à structurer une entreprise en fonction de ses objectifs propres (par exemple augmenter la production, sécuriser l'avenir, favoriser la croissance). Le changement organisationnel peut s'agir d'une modification au niveau de la structure des organisations, d'une création ou de l'abandon des structures.

1-1-3- La stratégie

La stratégie est une matière théoriquement et pratiquement vaste, car, elle est une discipline qui a été cernée par plusieurs auteurs. En effet autant qu'il y a d'auteurs, autant qu'il existe des définitions.

² CHARRAUX .G. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Edition Economica, 1992, P. 7.

³ MINTZBERG Henry. *Structures et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation, 1982, p. 3.

Le changement est réalisé au sein des organisations.

- Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs. »⁴
- Pour Michael PORTER : « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ». ⁵

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés, elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ceux qui sont extérieurs à l'entreprise et l'entreprise elle-même. En effet la stratégie joue un rôle fondamental dans le changement organisationnel puisque, c'est elle qui va dans la plus part des cas l'initier et le provoquer.

1-1-3- L'environnement de l'entreprise

L'environnement d'une entreprise est formé d'un ensemble d'organisations, d'acteurs et de faits, dont l'existence peut influencer le comportement, les décisions telles que la prise de décision d'un changement organisationnel, et les performances de l'entreprise afin de s'adapter à ce dernier.

1-1-4- La culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs, comportements et pratiques professionnelles communes au personnel d'une entreprise, et qui permet de différencier celle-ci d'une autre entreprise. La culture fait référence⁶ :

- A l'attachement aux valeurs sociales de l'organisation : sentiment d'appartenance, solidarité, de convivialités, relation avec les représentants du personnel, etc.
- A l'attachement aux valeurs professionnelles: respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité, etc.
- Mode de fonctionnement et de création, le mode de management dominant, etc.

⁴ CHANADLER, A. *Strategy and structure : Chapter in the history of the American industrial enterprise*, SL, Beard, Books. 1962, p. 480.

⁵ PORTER, M. *Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Economica, 1982, p. 426.

⁶ KHERKHOURL, S. *Impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne : cas NAFTAL* . Mémoire master académique, sciences sociales : Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA, 2012, P. 19.

Lorsqu'on intègre une nouvelle structure, il est important de se renseigner sur sa culture d'entreprise, afin de bien s'intégrer et de comprendre les enjeux qui motivent les actions des collaborateurs.

1-1-5- Le positionnement de l'entreprise

Le positionnement est un terme marketing dont la définition peut se varier selon le contexte d'usage. Dans son usage dominant, le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques, etc.). L'entreprise se trouve dans une position de leader sur le marché, puis, à cause des menaces de son environnement externe, plus particulièrement les concurrents, elle risque de perdre sa place. Ce qui nécessite parfois de faire des modifications au niveau des entreprises.

1-1-6- La performance de l'entreprise

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Le concept de performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. La performance par ailleurs, est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle,...etc. Le changement organisationnel se réalise au sein des entreprises dans le but d'accroître la performance globale de l'entreprise.

1-2- Définition et aperçu historique du changement organisationnel

Il s'agit d'un concept large et ambigu, il s'est évolué en trois périodes et il a fait l'objet de plusieurs définitions que nous allons voir ci-après.

1-2-1- Définition du changement organisationnel

Guilhon le définit comme « un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur. Il ponctue l'évolution des organisations par une transformation marginale ou radicale des structures et des compétences »⁷.

⁷GUILHON, A. *Le changement organisationnel est un apprentissage*. Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre 1998, pp.98-107, p. 98.

Pour Collerette, le changement organisationnel est «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable»⁸.

Bélanger donne une définition très proche de la première, pour lui le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»⁹. Ainsi, selon Bélanger, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

Figure 1 : Le processus de changement selon Beckard (1994)



Source : réalisé par nos soins à partir de différentes lectures.

Le changement est une démarche stratégique qui consiste à une séparation par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il est le passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. À savoir, l'état présent de l'organisation et l'état futur comme nous l'avons résumé dans la figure précédente.

1-2-2- Historique du changement organisationnel

Demers¹⁰ définit trois grandes périodes de l'évolution du changement organisationnel.

⁸ Collerette et al. *Le changement organisationnel, théorie et pratique*. Presse universitaire de Québec 1997, p. 173.

⁹ BELANGER. *Le changement organisationnel et le développement*. Edition GAETAN MORIN, 1994, P. 20.

¹⁰ DEMERS, C. *De la gestion du changement à la capacité de changer*. Revue gestion vol 24, n°3 septembre 1999, p. 131.

Tableau N° 1: synthèse de l'évolution historique du changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du Changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2ème guerre Mondiale	Croissance et stabilité Economique	• Synonyme de progrès, • de développement organisationnel • croissance et d'adaptation	• Théorie de la croissance, • de cycle de vie, • de la contingence • de développement organisationnel
2. Fin des années 70	Récession et décroissance: • Crise pétrolière 1973 • Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	• Processus discontinu et révolutionnaire, • Evénement dramatique, • Une crise dans la vie de l'organisation	• Approche de l'écologie des populations. • Approche configurationnelle • Théories culturelle et cognitive • Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature: • Concurrence accrue • Précarisation de l'emploi • Exigence accrue de qualité	• La seule chose prévisible. Une réalité quotidienne. Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. - L'affaire de tous les membres de l'organisation	- Théories de l'apprentissage. - Théories évolutionnistes - Théories de la complexité (théorie du chaos) - Les approches constructivistes. (théorie conventionnaliste)

Source : M^r ZERKHEFAOUI, Lyes. Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries, mémoire de magistère, option gestion d'entreprise, université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZO U, 2010 ,p 36.

- **Etape 1 :** c'est celle qui suit la deuxième guerre mondiale (1945), et caractérisée par la stabilité, la croissance économique, étalée jusqu'aux années 70. Dans cette période le changement organisationnel est synonyme de progrès et de développement parce que l'environnement est favorable et prévisible. En ce temps là l'organisation est considérée comme un outil contrôlable par ses dirigeants.
- **Etape 2 :** la deuxième période arrive à la fin des années 70, connue par la période de transformation aussi par la période de l'ère économique et de la loi du marché cette attribution renvoie au recul économique suite aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et l'apparition de nouveaux concurrents ainsi que la concurrence asiatique au début des années 80 plus le phénomène de la privatisation des sociétés Étatiques. A cette période le changement est synonyme de crise pour la vie de l'organisation contrairement à la première période, les organisations ne sont pas vues comme un outil maîtrisable par ses dirigeants.
- **Etape 3 :** la période présente accentuée par la mondialisation des marchés, par l'instabilité du travail et le mode de vie dite aussi période d'apprentissage et d'évolution, il devient la seule chose prévisible. Il est durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants permettant l'innovation. Le changement est l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants tous les membres de l'organisation peuvent devenir des instructeurs de changement tout autant que ses dirigeants.

1-3- Objectif d'une conduite d'un changement organisationnel

Le changement à la fois est un phénomène naturel et au même temps une constante des organisations contemporaines, il s'accélère de plus en plus. Une étude réalisée sur 200 entreprises françaises de 200 employés et plus, montre que le rythme de changement s'accélère, (70 % des chefs d'entreprise interrogés estiment que le rythme des programmes de changements majeurs tend à s'intensifier dans les années à venir). Dans une enquête menée par le CNRS en 2005 illustre également cette tendance, en identifiant que 80 % des industriels estiment que le changement est plus fréquent que dans le passé, c'est-à-dire que les organisations qui ne s'adaptent pas à leur environnement ne survivent pas, puisque le changement s'élabore pour répondre à un besoin ou à un événement, mais il est orienté par un ensemble de valeurs qui restent souvent implicites.

Le changement permet :

- D'accroître l'adaptabilité de l'organisation à l'évolution de marché, de la main-

d'œuvre pour prendre les nouvelles exigences légales.

- Du changement des comportements individuels au sein de l'organisation. Ce changement est plus difficile, plus long. Tout changement nécessite de changer les comportements des individus dans l'organisation.
- D'augmenter la productivité.

1-4- La typologie du changement

Dans leur ouvrage¹¹, David AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ qualifient et nomment les quatre types de changement :

- **Le changement continu** : il émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « bouger les choses », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.
- **Le changement proposé** : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.
- **Le changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence (appelé *Burning Platform*¹²) est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.
- **Le changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

¹¹ AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., VAS A. *Conduite du changement : concepts clés*. 2è éd. Paris : Dunod, 2014, p. 54.

¹² Métaphore inventée par Daryl CONNOR, consultant chercheur américain spécialisé dans la conduite de transformation, suite à l'explosion d'une plateforme pétrolière en Ecosse en 1988. Il popularisera cette métaphore dans ses conférences et publications, et celle-ci fut réutilisée par John KOTTER dans son livre *Our Iceberg Is Melting (Alerte sur la banquise)*, paru en 2008.

Aussi la définition des différents types de changement fait ici référence à différents travaux de Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985, qui partent de l'idée qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme.

L'intentionnalité oppose un changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire). Le temps imparti pour la réalisation des changements représente le rythme. Il peut être brutal (modification globale du système organisationnel) ou progressif (évolution avec des phases de transition avec l'ancien système).

L'action de conduite du changement doit tenir compte de ce rythme.

La rencontre des axes progressif/brutal et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement présentés sous la matrice ci-après :

Tableau N° 2 : Typologie du changement

PROGRESSIF	Changement prescrit • Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) • 12 à 36 mois	Changement construit • Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise • 1 à 10 ans • culture client, qualité, processus
BRUTAL	Changement de crise • Solution a un dysfonctionnement • 1 jour à 3 mois • Accident, grève, plaintes de Clients	Changement adaptatif • Transformation des pratiques et de l'organisation • 6 à 18 mois • Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : AUTISSIETR, David., MOUTOT, Jean-Michel. Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action, 2003 p 93.

A partir du tableau précédent, nous allons définir les types du changement organisationnel présentés :

- **Le changement prescrit** (progressif et imposé) : La direction définit l'orientation et le contenu du changement (ce qu'il faut changer) qu'elle présente, explique et justifie aux différents acteurs pour obtenir leur adhésion. Afin d'induire les comportements appropriés et ainsi s'assurer de la bonne implantation du projet de changement, des objectifs sont imposés à l'ensemble de l'organisation. La direction tente de maîtriser et de contrôler la mise en œuvre du changement.
- **Le changement de crise** (radical et imposé) : brutal, ce type de changement répond à une situation de crise pouvant mettre en péril la santé ou la réputation de l'entreprise (multiplication des plaintes, accidents, dysfonctionnements importants, grève d'une partie du personnel...).
- **Le changement construit** (progressif et volontaire) : Également éprouvé de changement émergent est plutôt progressif et s'accompagne initialement d'une vision d'avenir plutôt floue de la part de la direction. Le projet de changement est peu formalisé et son contenu non précisé. Il porte plutôt sur la démarche à suivre pour changer (ce qu'il faut faire pour changer)¹³.
- **Le changement adaptatif** (radical et volontaire) : pour s'adapter à la situation, l'entreprise doit engager un effort de communication très important pour convaincre les collaborateurs de s'engager dans la transformation de l'organisation et de ses pratiques.

Simons montre aussi les leviers utilisés qui se diffèrent en fonction de l'ampleur du changement: évolution ou révolution. Également ces deux types de changements qualifiés d'incrémental ou radical sont spécialement définis par Miller¹⁴ et Pettigrew¹⁵. Nous trouvons :

- **Le qualificatif incrémental** : Indique un changement graduel d'ajustement à l'intérieur du cadre établi. Par accumulation, ces changements peuvent devenir importants.
- **Le qualificatif radical** : Se traduit par un phénomène discontinu bouleversant le cadre établi. Il s'agit de changements modèles, de changement organisationnel et la gestion

¹³ GIROUX, N., GIORDANO, Y. *Les deux conceptions de la communication du changement*. Revue Française de Gestion, n° 120, Septembre-Octobre, 1998, p. 139-151.

¹⁴ MILLER, D. *Evolution and revolution: a quantum view of structural change in organizations*. Journal of Management Studies, vol. 19, n° 2, 1982, p. 131.

¹⁵ PETTIGREW, A.M. *Longitudinal field research on change: theory and practice*. Organization Science, vol. 1, n° 3, 1990, p. 267.

du changement. De courtes périodes survenant plutôt en situation de crise et entrecoupant de longues périodes de stabilité.

1-5- Les formes du changement

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques et les formes du changement avec une définition de chaque forme.

Tableau N°3 : caractéristiques et formes du changement

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Etendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi bien interne qu'externe comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.
Profondeur	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : AUTISSIER.D, VANDANGEON-DERUMEZ I., VAS A, Conduite du changement, concepts clés, 2014, p.10.

Il est important de mentionner ces différentes formes du changement car elles sont liées à la performance de l'entreprise. Nous remarquons ici que l'impact d'un changement ne sera pas le même selon la forme du changement adopté par une entreprise

1-6- les facteurs du changement

Le changement peut résulter des faits aussi nombreux que différents et intègre un besoin d'adaptation ainsi que des initiatives internes. La spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste unique. Il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

1-6-1- Les facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement externe dans lequel se trouve l'organisation. GROUARD et MESTON (1998)¹⁶ ont identifié six facteurs externes principaux, qui sont aussi des motifs du changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

- **l'évolution du marché** : L'entreprise doit s'adapter à l'évaluation de son marché pour satisfaire les besoins et répondre aux exigences et aux attentes de ses clients, ce qui nécessite de faire des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits (transformation des méthodes de gestion industrielle, multiplication des canaux de distributions ...).
- **Les actions de la concurrence** : les mouvements de la concurrence (lancement d'un nouveau produit, modification de prix ...) peuvent remettre en question la position de l'entreprise sur le marché. Cette dernière doit donc anticiper la menace en s'efforçant l'amélioration en permanence de sa situation ou répondre le plus rapidement possible lorsqu'elle se réalise, pour qu'elle puisse conserver ses parts de marché et atteindre des performances satisfaisantes.
- **Les innovations technologique** : qu'elles soient petites ou grandes permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes, ce qui poussent les entreprises à porter des changements. Ces changements peuvent porter soit sur le cœur de métier de l'entreprise, soit sur son fonctionnement, voir sur sa stratégie. Ces innovations sont des causes internes dans le cas de l'entreprise qui les effectue.

¹⁶ GROUARD, Benoît. MESTON, Francis. *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. 3^e éd. Paris : Dunod, 1998.

- **L'évolution de la législation et de la réglementation** : son influence s'exerce soit à travers la modification de l'environnement en transformant le marché, soit par l'évolution des contraintes qui pèsent sur l'entreprise et cela en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant d'autres règles existantes.
- **La modification de l'actionnariat** : ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité crée en général des bouleversements importants.
- **L'évolution de la société** : des modes de vie et des modes de penser, qui déclenche des changements lents, mais vastes et lourds.

1-6-2- Les facteurs internes

Les facteurs internes correspondent à des changements induits par l'entreprise elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements. GROUARD et MESTON¹⁷ ont identifié deux facteurs internes : le développement de l'entreprise et sa croissance et la vision du dirigeant.

Le développement de l'entreprise et sa croissance, crée des problèmes nouveaux qui ne peuvent être résolus par la simple multiplication des moyens existants, mais qui exige plutôt de la repenser entièrement et de la transformer profondément.

Aussi, l'entreprise peut se forcer à changer par la volonté de son dirigeant qui veut la rendre plus performante.

Le tableau ci-après représente une synthèse sur les facteurs internes et externes liés aux changements.

¹⁷ GROUARD, Benoit. MESTON, Francis. Op.cit.

Tableau N°4 : Tableau résumant les différents facteurs du changement

Facteurs internes	Facteurs externes
- Stratégie (coût, différenciation, etc.) - Organisation (centralisation, décentralisation, concentration, distribution, etc.) - Système de gestion (qualité, processus, etc.) - Outils (techniques, informatiques, etc.) - Pratiques (techniques, commerciales, etc.) - culture (client, service, etc.)	- Environnement légal et réglementaire (commerce international, etc.) - Technologie (informatique numérique, etc.) - Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.) - Client (évolution de la demande) - Financier (bourse) - Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : Gérard MONPIN, conduire le changement, 2008, p8.

1-7- Les enjeux du changement organisationnel

En fonction de l'entreprise ou des acteurs de l'entreprise, les enjeux peuvent être positifs ou négatifs en se basant sur la citation suivante « *on gagne avec les gens mais on peut aussi perdre avec les gens* ».

1-7-1- En fonction de l'entreprise

Une organisation est la somme des personnes qui la composent, un changement ne peut donc prendre forme sans qu'un nombre significatif se l'approprie, c'est-à-dire qu'elles intègrent le changement à leurs façons de faire quotidiennes.

Tableau N°5 : les enjeux positifs et négatifs du changement en fonction de l'entreprise

En fonction de l'entreprise	
Enjeux positifs	Enjeux négatifs
- gains de productivité - satisfaction des clients - motivation des salariés - ambiance dans l'entreprise - appropriation	- ralentissement du rythme de travail - abstinance du processus d'implantation - discréditation des initiateurs du changement

Source : Mariama KANOUTE, les enjeux du changement organisationnel, 2016, p 14.

1-7-1-1- En fonction des acteurs de l'entreprise

Nous résumons ces facteurs dans les tableaux suivants:

Tableau N° 6: Les enjeux positifs du changement organisationnel selon les acteurs de l'entreprise.

Acteurs	Direction	Maitrise	Opérateurs	Services fonctionnels techniques	Syndicats
	• Améliorer la qualité • Diminuer le prix de revient • Mieux adapter les produits à la demande	• Travail plus intéressant • Plus d'autonomie • Plus de responsabilité	• Evaluation de la qualification • Amélioration des salaires • Travail sur équipement moderne	• Projet technique intéressant	• Qualification des emplois • Opportunités de négociation

Source : Mariama KANOUTE, les enjeux du changement organisationnel, 2016.

Les enjeux négatifs selon les acteurs sont résumés dans l tableau ci-après :

Tableau N°7 : Les enjeux négatifs du changement organisationnel selon les acteurs de l'entreprise

Acteurs	Direction	Maîtrise	Opérateurs	Services fonctionnels techniques	Syndicats
	• Investissements élevés • Retour sur investissement doit être rapide • Difficultés probables avec les syndicats	• Difficulté d'acquérir les compétences nécessaires pour une maîtrise relativement âgée	• Changement des habitudes • Apprentissage est important • Compression d'effectifs, perte de sécurité, de compétences	• Difficultés avec la maîtrise	• Compression d'effectifs

Source : Mariama KANOUTE, les enjeux du changement organisationnel, 2016.

Le changement est une réalité incontournable auquel l'entreprise doit aujourd'hui faire face, afin de s'adapter aux nouvelles tendances du marché, perdurer, et rester ou devenir encore plus performante.

Section 2 : Approches théoriques du processus et résistances au changement organisationnel

Après la présentation des différentes définitions retenues par quelques auteurs sur le terme changement organisationnel, ses concepts clés, ses objectifs, ses facteurs et ses types. Nous allons aborder dans cette présente section, les approches, le processus et les résistances au changement organisationnel.

2-1- Les différentes approches du changement

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, le changement organisationnel est un concept large. Il a fait l'objet de plusieurs débats conceptuels qui n'ont fait qu'enrichir le domaine managérial.

En d'autres termes, ce débat a créé plusieurs approches du changement répondant aux préoccupations à la fois des chercheurs et des praticiens. Nous allons présenter deux qui sont : l'approche néo-institutionnelle, et l'approche culturelle.

2-1-1- Approche néo-institutionnelle

Selon cette approche néo-institutionnelle, les organisations ne changent pas, du fait qu'il y a une homogénéisation entre le changement organisationnel et le changement environnemental. En effet, le changement environnemental est institutionnalisé, et c'est l'environnement qui dicte le changement pour les organisations, tel que l'affirment les néo-institutionnalistes. À cet égard, on trouve les travaux de DiMaggio et Powell¹⁸. Ces derniers distinguent trois types d'isomorphisme expliquant cette approche.

En partant de la coercition où la pression se fait sur l'organisation afin de se conformer aux normes standards prédéterminées, l'organisation va vers ce qu'on appelle la normativité résultant d'une forte influence de l'expertise professionnelle. En effet, ce sont les experts professionnels qui apportent leurs normes de prise de décision. Ce passage se fait par l'intermédiaire de la dépendance aux autres organisations en imitant ses concurrents qui réussissent mieux leurs affaires. C'est ce qu'on appelle le mimétisme.

¹⁸ DiMaggio, Paul-J. POWELL, Walter-W. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field*. Vol. 48, No. 2, 1983, pp. 147-160.

Pour Hafsi et Fabi, 1997¹⁹, les structures organisationnelles sont rationnellement adaptées aux modes d'organisation qui prévalent et sont soutenues par les règles normatives du moment.

L'applicabilité de la théorie néo-institutionnelle par Goodrick et Salancik²⁰, conclut que cette vision de l'environnement institutionnalisé fait de l'environnement un milieu sociopolitique qui ne cesse d'exercer son influence sur le comportement organisationnel.

Cependant, selon Oliver²¹, une critique de ce courant suggère que les organisations font face à des pressions à travers une variété de réponses stratégiques, certaines de ces pressions les amènent au-delà de la conformité passive.

2-1-2- L'approche culturelle

Cette approche indique que le changement de la culture est difficilement réalisable et parfois même douloureux. En effet, l'enracinement de la culture commence dès la naissance de l'organisation et continue avec le temps parallèlement à son évolution.

À ce propos, Lodahl et Stephen (1980)²² nous parlent de la maturité de l'entreprise en se référant aux idéaux et aux valeurs qui se transfèrent d'une génération à l'autre. On rejoint ici l'idée de Tunstall, qui affirme que les leaderships introduisent leurs visions et leurs croyances dès la création de l'organisation à l'occasion de la définition des tâches et des objectifs de l'organisation.

En effet, selon ce même auteur, les dirigeants investissent le temps et les ressources dans l'innovation, le recrutement, les motivations des gens, l'instauration d'un système de contrôle et dans leurs développements et la réalisation d'une façon systémique. Ainsi, la rupture avec sa culture signifie la rupture avec son passé.

La culture n'est pas liée au changement d'un produit ou d'un service mais plutôt à sa raison d'être, à sa mission principale, formant ainsi son identité. La culture organisationnelle est présentée comme une force de succès de l'organisation. Ainsi, le déclin de l'organisation, s'il n'est pas lié à un problème technique, implique un examen approfondi de sa culture.

¹⁹ HAFSI, Taïeb., FABI, Bruno. *Les fondements du changement stratégique*. Les éditions transcontinentales, 1997, p. 274.

²⁰ GOODRICK, Elizabeth., SALANCIK, Gerald R. *Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births*. *Administrative Science Quarterly*. 1996, p. 1-28.

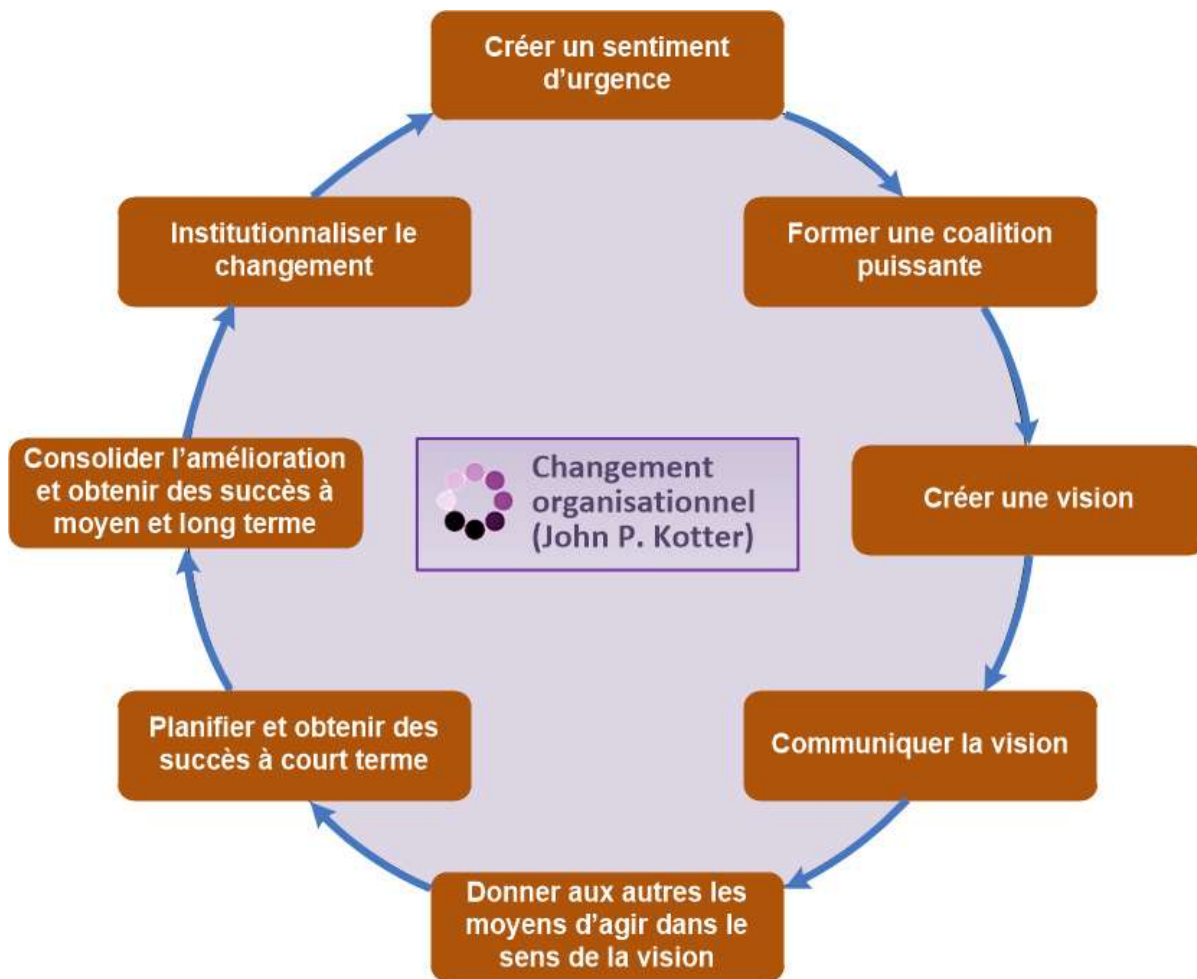
²¹ OLIVER, C. *Strategic responses to institutional processes*. Vol. 16. 145-179

²² Lodahl., Stephen. *Drift in development of innovative organizations*. 1980, p 58.

2-2- Le processus de conduite d'un changement organisationnel

Désormais un classique de la littérature du management, « *Leading Change* » de John Kotter²³ décrit les huit étapes clés d'une démarche changement réussie, que nous avons résumé par la figure suivante :

Figure N°2 : les 8 étapes du processus de changement selon Kotter.



Source : résumé par nos soins à base de nos recherches.

²³ KOTTER, John P. *Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes*. 2015, p26.

Nous allons expliquer les huit phases du processus d'un changement organisationnel selon Kotter.

- a) **Créer un sentiment d'urgence :** Pour assurer une mobilisation suffisante, il est essentiel que chacun ressente que le statut qui est inacceptable. A défaut, dès que les premiers obstacles surgiront, beaucoup trouveront rapidement d'excellentes raisons de ne pas faire d'efforts. Il faut donc créer un sentiment d'urgence. Par exemple, en créant une crise, en fixant des objectifs impossibles à atteindre avec les méthodes traditionnelles, ou encore en incitant les employés à rencontrer des clients, des fournisseurs ou des actionnaires insatisfaits.
- b) **Former une coalition :** Aucun dirigeant, aussi brillant soit-il ne rassemble à lui seule les ressources nécessaires pour mener à bien le changement. Il est donc nécessaire de former une coalition avec d'autres personnes, qui regroupe l'ensemble des talents nécessaires au changement : le pouvoir, l'expertise, le leadership, la crédibilité.
- c) **Développer une vision :** Pour mobiliser les hommes au changement, le leader doit définir une vision, c'est-à-dire une description de l'avenir poursuivi qui soit ambitieuse, mais réaliste, précise et souple. Cette vision motive chacun à fournir les efforts nécessaires, replace des centaines d'ordres détaillés en fixant la direction à suivre, et permet de coordonner les actions de tous.
- d) **Communiquer la vision :** Pour produire ses effets, la vision doit être partagée par l'ensemble de l'organisation. Le leader doit donc faire d'importants efforts de communication et de dialogue pour capter l'attention des employés, noyés sous une masse de communication interne. Il doit notamment tirer parti de tous les canaux disponibles : grands meetings, petits comités, newsletters, mémos, discussions informelles, etc.
- e) **Lever les obstacles au changement :** Le leader doit veiller à lever les obstacles les plus importants, pour que les équipes opérationnelles puissent mener à bien les travaux de changement. Il peut ainsi avoir à faire évoluer la structure, si celle-ci s'avère un obstacle au changement, ou encore les systèmes de management, comme les modes de rémunération. Et il ne doit pas hésiter à affronter les managers hostiles au changement.

- f) Démontrer des résultats à court terme :** Pour conserver dans la durée une mobilisation générale au changement, il est essentiel de s'attacher à obtenir des résultats intermédiaires visibles. Un délai de 6 à 10 mois est un maximum pour afficher de premiers résultats tangibles.
- g) Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement :** Les premiers résultats font souvent apparaître que d'autres évolutions imprévues sont nécessaires. Il est indispensable d'engager les efforts correspondants pour entretenir la dynamique de changement. Pour cela, il ne faut pas hésiter à accélérer le mouvement en lançant de nouveaux projets à un rythme soutenu.
- h) Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise :** Pour opérer un changement durable, il faut ancrer les nouvelles pratiques dans la culture. Mais cette évolution ne peut se faire qu'à la fin du programme de changement : de nouvelles valeurs ne peuvent s'instaurer que si elles reposent sur de nouvelles façons de faire, au succès démontré.

Vandangeon et Derumez qui confirment les résultats généralement acceptés de Lewin : dégel, mouvement, regel, le processus de changement se résume en trois phases suivantes : maturation, déracinement et enracinement.

- **La phase de maturation :** Se caractérise par une véritable prise de conscience de la nécessité de changer et par l'élaboration d'un projet de changement plus ou moins précis.
- **La phase de déracinement :** Consiste à communiquer le contenu de ce projet à l'ensemble de l'organisation.
- **La phase d'enracinement :** C'est la mise en œuvre avant d'être définitivement ancré au niveau des pratiques quotidiennes.

2-3- Les résistances au changement

La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. La résistance au changement est une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail et les facteurs de résistance d'énergie pour réduire cette résistance.

2-3-1- Définition du concept résistance

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

2-3-2- les principaux facteurs de résistance au changement

Et si nous regardions de l'autre côté du miroir pour nous apercevoir que ce phénomène tant décrié est plutôt sain pour atteindre des objectifs de changement ? Avant de voir comment une organisation peut faire face à la résistance au changement, voyons quels sont les principaux facteurs qui en sont à l'origine.

2-3-2-1- Les facteurs individuels

Chaque personne, de par son histoire, sa culture, son système de valeurs ou de croyances, a des représentations très personnelles de tous les éléments liés au changement. Par exemple, une situation inconnue peut être vécue comme une découverte pour l'une et comme une véritable angoisse pour l'autre. De la même manière, la préférence pour la stabilité, l'attachement aux habitudes confortables ou la remise en cause des compétences comptent parmi les principales sources de résistance liées à des facteurs individuels.

2-3-2-2- Les facteurs liés à la nature même du changement

Parfois, ce n'est pas tant l'objet du changement qui est remis en cause, mais l'action même de changer. En effet, les individus considèrent que le temps, l'énergie et l'attention nécessaires pour mener à bien un projet de changement ne "valent pas le coup". Ainsi, pour limiter ce facteur de résistance au changement, l'instigateur du projet sera vigilant à communiquer "avec la manière" sur ces quatre conditions :

- a) Le changement est bénéfique :** Il comporte un ou plusieurs avantages significatifs pour les personnes impliquées et représente une valeur ajoutée par rapport à l'état actuel.
- b) Le changement est compatible :** Il possède des caractéristiques respectant, autant que faire se peut, les valeurs et l'expérience des individus concernés par le changement.
- c) Le changement est relativement simple :** Il est en mesure d'être compris et mis en œuvre par l'ensemble des personnes.

d) Le changement est en période d'essai : Il est soumis à expérimentation de façon progressive et susceptible d'être modifié au fur et à mesure de son implantation.

2-3-2-3- Les facteurs stratégiques

Les agents de changement doivent aussi se préparer à affronter une résistance liée à la stratégie mise en œuvre pour conduire le changement. Voici quelques stratégies pouvant être à l'origine de résistance au changement :

- **La stratégie de partage de pouvoir :** La guerre des chefs est souvent perçue comme teintée d'hypocrisie et source de manipulation.
- **La stratégie de la persuasion rationnelle :** Quand les discours surchargés de chiffres ou d'études pointues génèrent plus de doutes que de convictions.
- **La stratégie de la contrainte :** Certaines personnes n'aiment pas la gestion autoritaire et encore moins le recours aux menaces.

2-3-2-4- Les facteurs liés à l'agent du changement

Parfois aussi, la résistance au changement est due à la personne qui incarne et/ou est à l'origine du projet de changement. Et d'autant plus si cette personne n'a pas de contacts étroits avec les personnes impliquées, semble avoir des intérêts personnels dans le changement qu'elle propose ou encore si elle s'implique beaucoup trop sur le plan émotif. Enfin, le déclenchement d'une résistance au changement peut apparaître si la personne à l'origine du changement possède des caractéristiques personnelles très éloignées des personnes impliquées par le projet (âge, formation, statut socio-économique, ...).

2-3-2-5- Les facteurs organisationnels et de groupes

La structure même de l'organisation peut être une source de résistance au changement. Ainsi, une structure organisationnelle bureaucratique génère plus de résistances qu'une structure plus souple. D'autre part, certains groupes où les valeurs de cohésion et de solidarité sont très ancrées et où le maintien des liens privilégiés est une priorité montrent aussi plus de difficultés à l'introduction de certains changements dans leur organisation.

2-3-3- Les types de résistance au changement

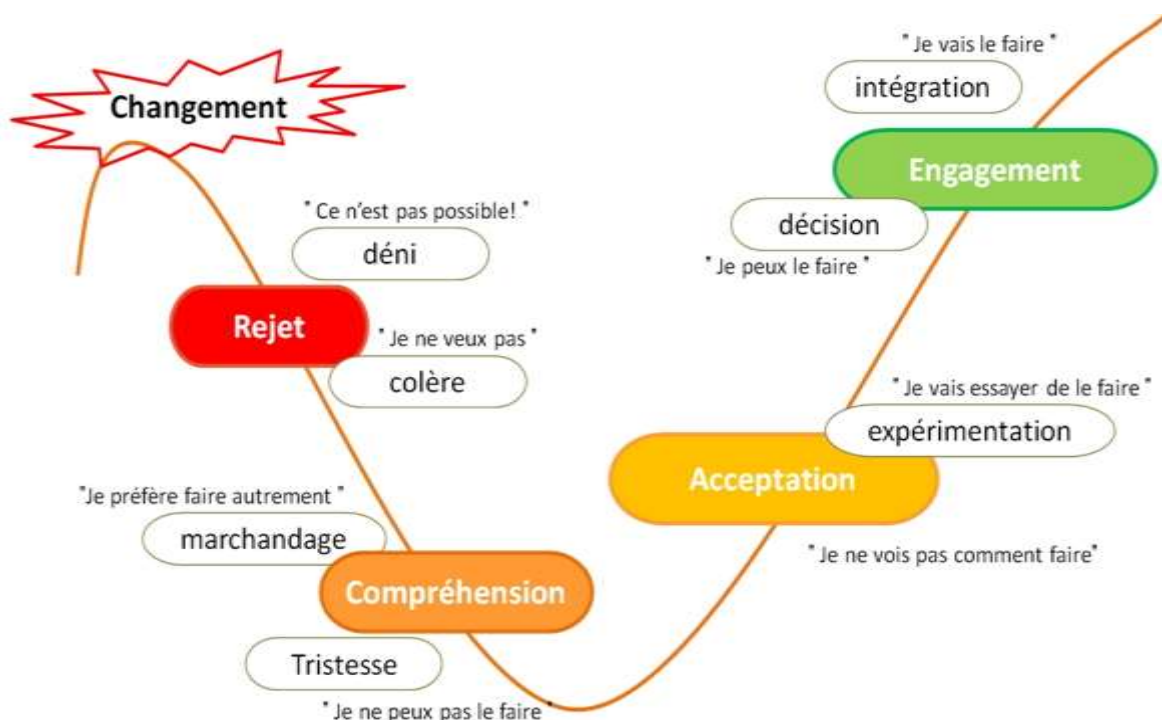
Gérard-Dominique Carton, expert-conseil en ingénierie du changement et ses implications, met en avant quatre grands types de résistance face au changement :

- **L'inertie** : Consiste en une fausse acceptation du changement, combinée à l'absence d'action. Le but est de différer le changement et faire croire qu'on y adhère. Le retard sera justifié par la prudence en se retranchant derrière la nécessité d'autres avis.
- **L'argumentation** : Est une forme de résistance plus constructive. Cette forme de résistance implique une négociation sur l'ensemble des aspects du changement de forme et de fond.
- **La révolte** : Intervient lorsque l'individu ne parvient pas à faire coïncider son modèle idéal avec le changement proposé. C'est la résistance de la dernière chance. On est alors dans la menace de démission, l'action syndicale, la grève, etc.
- **Le sabotage** : se rapproche de l'inertie car plus hypocrite. Il prend la forme d'un excès de zèle, visant à prouver la stupidité du changement proposé. Le but est de dévaloriser le promoteur du changement tout en faisant mine de l'accepter (soumission apparente).

2-3-4- Les phases de résistance au changement

Généralement, les phases de la résistance au changement s'identifient en quatre phases de résistance, le rejet, la compréhension, l'acceptation et l'engagement. Nous les avons illustrés dans le graphe ci-après :

Figure N° : les phases de la résistance au changement



Source : réalisé par nos soins en se basant sur les travaux de Kubler-Ross, E, psychiatre et psychologue suisse.

On y distingue deux grandes phases selon le graphe:

- d'abord une **phase descendante** qui s'accompagne d'une attitude négative et contre-productive, tournée vers le passé et le refus. C'est dans ces phases que l'on parle de « résistance au changement.
- ensuite une **phase ascendante** où l'attitude est productive et tournée vers un futur positif

Faire face aux résistances nécessite une bonne dose de savoir-faire et savoir-être ainsi qu'une grande patience. Notamment, il existe des techniques pour réduire les résistances, tel que : L'information, la participation, la négociation et la contrainte.

Conclusion du premier chapitre

Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre le changement organisationnel par l'élaboration de, ses notion clés, ses définitions selon les auteurs, son évolution, ses objectifs, ses types et les facteurs qui poussent les entreprises à prendre des décisions et réaliser ce changement, par ailleurs, il nous a permis de cerner les différentes approches théoriques, son processus, et enfin ses résistances.

Chapitre II

Contrôle de gestion et changement
organisationnel

Introduction

Gérer, c'est organiser et diriger, mais aussi contrôler les résultats dans l'entreprise. Le contrôle de gestion s'appuie sur des instruments clés, dans le but de l'adaptation à l'incertitude de l'environnement et à la spécificité des activités de l'entreprise.

En effet, l'entreprise doit se remettre en question et abandonner un état de fonctionnement déjà connu en termes de force et de faiblesse, et passer à un état cible perçu comme plus satisfaisant pour aider l'organisation à accroître sa performance et rester compétitive sur le marché.

Ce chapitre a pour objectif de présenter la relation qui existe entre le contrôle de gestion et le changement organisationnel. Pour cela, dans la première section nous allons aborder les concepts fondamentaux sur le contrôle de gestion, et dans la seconde section, nous allons présenter la relation qui existe entre le changement organisationnel et le contrôle de gestion.

Section 1 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

Chaque entreprise justifie son existence à travers la poursuite de ses objectifs, et c'est en fonction de ces derniers qu'on peut mener un processus de contrôle. Il est inséparable de toute activité humaine, toujours susceptible d'erreurs. Le contrôle de gestion intervient dans le but de prévenir ou de détecter les erreurs et les insuffisances existantes dans l'organisation.

Dans cette section nous allons présenter les concepts clés du contrôle de gestion à savoir : les définitions, les évolutions, les principes, le champ d'application, ses objectifs, son rôle, ses missions, son processus, ses outils et ses limites.

1-1- Définitions et évolution du concept de contrôle de gestion

Nous allons voir les différentes définitions attribuées au concept contrôle de gestion, et ses principes évolutions.

1-1-1- Définitions

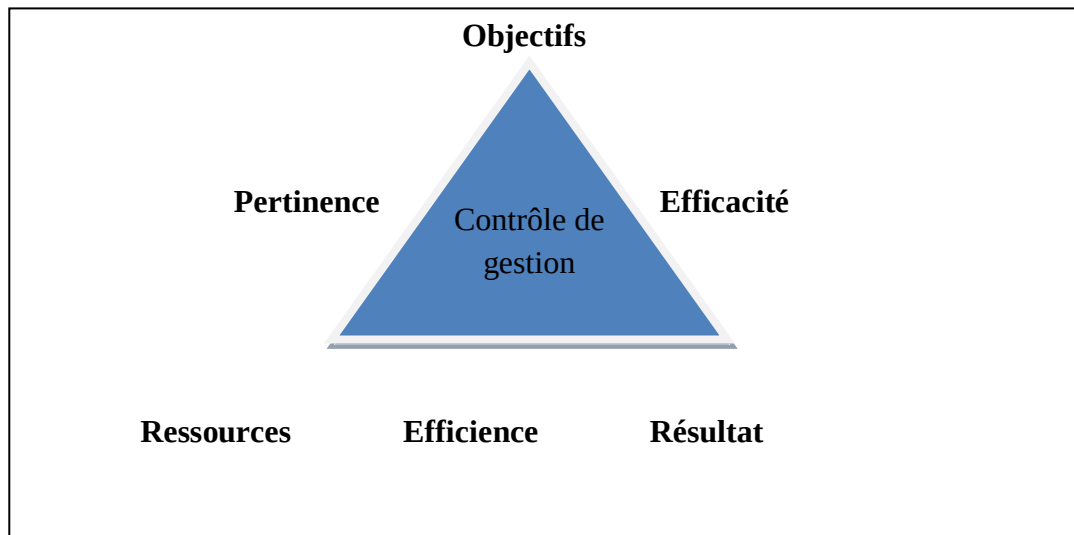
Le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable dans les organisations. Ainsi certains auteurs ont proposé quelques définitions de contrôle de gestion.

Selon **R.N. ANTHONY** (1993) : Le contrôle de gestion est défini comme étant « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation ». ²⁴

La relation entre ces trois concepts est donnée par la figure suivante :

²⁴Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*. Boston, Harvard University Press, P10.

Figure N°3 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Michel D, Sole A., Contrôle de gestion, outil et pratique. Dunod, Paris, 2008, p06

D'après cette figure :

- **La pertinence :** C'est les moyens mis en œuvre par apports aux objectifs.
- **L'efficacité :** C'est la capacité à atteindre l'objectif ;
- **L'efficience :** C'est la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu.

Selon **BOUQUIN Henri** : Le contrôle de gestion : «C'est l'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »²⁵. Cette définition montre que les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant : un système de pilotage mis en œuvre au sein de l'entreprise, en vue d'améliorer le rapport entre les moyens (ressources humains matériels, immatériels et financiers) et les résultats réalisés (le rapport entre les prévisions et les réalisations). Pour aider la direction

²⁵ BOUQUIN, H. *Le Contrôle de gestion*. Paris, PUF, 8e édition revue et mise à jour, 1986, du même auteur, voir également : Bouquin H. (2005), *Les Fondements du contrôle de gestion*, PUF, « Que sais-je ? », n° 2892, nouvelle rédaction (1re éd. 1994) p 3.

générale à prendre des décisions stratégiques pertinentes afin d'accroître sa performance. Cette fonction est exercée par un contrôleur de gestion.

1-1-1- Evolution du contrôle de gestion

Nous allons présenter un aperçu historique du contrôle de gestion et son évolution dans le temps²⁶.

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion. Autrement dit, nous ne pouvons pas effectuer un contrôle de gestion sans maîtriser la comptabilité de gestion. L'origine du contrôle de gestion a été développé dans les grandes entreprises industrielles au début du XXème siècle en même temps que l'organisation scientifique du travail (OST) et que les fondamentaux de l'administration des entreprises. La préoccupation des ingénieurs et des dirigeants était alors à la fois de maîtriser les coûts et de contrôler les responsabilités et des déléguées, par un strict contrôle budgétaire.

Parallèlement à la formalisation du contrôle de gestion comme discipline comptable, un courant comportementaliste a émergé à partir des années 1950 donnant une représentation moins mécaniste des organisations.

Durant les années 70-80, le contrôle de gestion a marqué une réelle évolution. La transformation de ce dernier est liée à l'interaction entre entreprise et son environnement. Le contrôle de gestion se développe le plus souvent en période de difficulté, auparavant, l'adaptation n'était pas nécessaire car il avait : un univers de croissance continue, une économie de production,.....etc. les mutations économiques rendent nécessaire la faculté d'adaptation du contrôle de gestion.

Les années 80 à ce jours, marque la remise en cause des méthodes classiques ainsi que, des nouveaux modes d'évaluation des performances sont mis en évidence, le renversement entre une gestion fondée sur le coût et une gestion axée sur la valeur. La représentation économique de l'entreprise est structurer autour du couple coût-valeur : la valeur c'est la richesse produit par l'entreprise, le coût : c'est la richesse qu'elle consomme. Les deux concepts apparaissent comme le fil conducteur d'une nouvelle analyse du système de l'entreprise.

²⁶Simons, A et al. *Contrôle de gestion sur mesure industrie grande distribution, secteur publique banque culture*. Paris: Dunod, 2013, p. 2.

A partir de cet aperçu, nous distinguons deux visions du contrôle de gestion, traditionnelle et moderne synthétisées dans le tableau n°8 ci-après :

Tableau N° 8: Tableau comparatif entre les deux modèles du contrôle de gestion

SCG Caractéristiques	Système de contrôle de gestion classique	Système de contrôle de gestion moderne
Conceptions	- Un système de contrôle budgétaire stricto-sensus - Un système de vérification et de contrôle comptable - Un système de surveillance - Un système de contrôle budgétaire et contrôle opérationnel (calcul et analyse des écarts)	- Un système d'orientation et de régulation des comportements - Un système de pilotage de la performance - Un système d'aide à la prise de décision - Un système de coordination - Un système de motivation - Un système de contrôle stratégique
Objectifs	- L'évaluation de la performance économique - Le calcul et l'analyse des écarts - Surveillance (inspection) - La décentralisation des responsabilités - La coordination	- Pilotage de la performance - Gestion dynamique des écarts - Faire évoluer le système de motivation - Orientation des comportements
Outils	- La comptabilité générale et analytique - Les techniques budgétaires - Tableau de bord (indicateurs économiques et financiers)	- Le tableau de bord prospectif - Tableau de bord électronique (système d'information) - Le benchmarking
Missions et rôles	- La coordination économique - La communication des objectifs et des réalisations aux chefs de centres. - Evaluation des performances des centres	- Encadrer et orienter les coopérations et les discussions entre les responsables. - Communiquer les objectifs à tout le personnel. - Arbitrage et résolution des conflits

Source: Ziadi J, (1996). Du contrôle de gestion au pilotage des organisations continuité ou rupture, Cas des entreprises tunisiennes, thèse de doctorat d'Etat en science de gestion, université Sophia, Nice, p 9.

D'après ce tableau, nous constatons que le concept contrôle de gestion a connu une évolution, il est passé d'un contrôle qui intervient dans le calcul et l'analyse des coûts en utilisant des outils comptables et budgétaires (comptabilité analytique et générale et contrôle budgétaire) dans le but d'améliorer la performance économique et financière, à un contrôle plutôt stratégique qui s'appuie sur des instruments clés, tel que le tableau de bord prospectif dans l'objectif d'accroître la performance globale de l'entreprise.

1-2- Principes et champs d'applications du contrôle de gestion

Dans cet élément nous allons présenter les principes du contrôle de gestion et son champ d'intervention.

1-2-1- Les principes du contrôle de gestion

Selon Harold Koontz²⁷, le contrôle de gestion contient 5 principes. Qui sont comme suit :

- **Le principe de l'assurance de l'objectif:** les contrôles doivent contribuer à l'accomplissement des objectifs, en détectant les écarts par rapport aux plans à temps et de manière à ce qu'il soit possible de réaliser des actions correctives.
- **Le principe de l'efficacité du contrôle:** les contrôles sont efficaces s'ils détectent affectivement les écarts et permettent des actions correctives avec le minimum d'effets indésirables.
- **Le principe de la responsabilité du contrôle:** le contrôle peut être effectué seulement par la manager chargé de l'exécution des plans.
- **Le principe du contrôle du futur:** Un contrôle efficace devrait chercher à prévenir les écarts présents et futurs.
- **Le principe contrôle direct:** la technique de contrôle la plus efficace dans une entreprise consiste à s'assurer de la qualité des managers de niveau inférieur.

1-2-2- Le champ d'application du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion intervient dans toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'accroître sa performance.

1-2-2-1- Le contrôle de gestion et la stratégie (direction générale)

Le contrôle de gestion est l'un des instruments de mise en œuvre d'une stratégie donnée, il part des choix stratégiques et des objectifs à long terme pour bâtir des plans

²⁷ Harold, K. *Management Control: A Suggested Formulation Of Principles*, California Management Review. 1959. p. 47-55.

d'action à court terme, et veille au rapprochement entre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels des divers opérateurs et cela, par la mise en œuvre de la stratégie. Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux²⁸ :

- **En amont** : Pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise cible.
- **En aval** : Pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi propre à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple, il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

1-2-2-2- Le contrôle de gestion et marketing

Le marketing est l'ensemble des actions ayant pour objectifs, d'étudier et d'influencer les besoins et les comportements des consommateurs, et de réaliser en continu les adaptations de la production et de l'appareil commercial en fonction des besoins et comportements précédemment identifiés.

Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. En outre, le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leurs budgets et leurs plans d'actions²⁹.

1-2-2-3- Le contrôle de gestion et la finance

La finance c'est toutes les décisions importantes qui surviennent dans les organisations ou dans la société en général, dans le but d'assurer une utilisation optimale des ressources et d'améliorer ainsi le bien-être de tout un chacun.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...). Tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plan stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le

²⁸ Alain, B, et al. *DCG 11 Contrôle de gestion - Manuel et applications*. Éd Foucher. P. 18.

²⁹ Ibid., p. 21, 22.

contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise³⁰.

1-2-2-4- Le contrôle de gestion et gestion de ressources humaines

Gestion de ressources humaines est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes. Il mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables de ces activités. L'évaluation de la performance des responsables doit être ; en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocié. Toutefois, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour apprécier cette performance

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale³¹.

1-3- Objectifs, missions et processus du contrôle de gestion

Dans ce point, nous présentons certaines notions sur la discipline du contrôle de gestion dont ses objectifs, ses missions, et son processus.

1-3-1- Les objectifs du contrôle de gestion

La mise en place d'un système du contrôle de gestion a pour but la réalisation des différents objectifs : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible.³²

Nous pouvons les résumer comme suit :

- Contribuer à la définition et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie (information de pilotage) ;
- Piloter l'activité et prendre les actions correctives (en fonction des écarts) ;
- Préparer l'allocation maximale des ressources en conformité avec les objectifs de courts termes et les objectifs stratégiques ;
- Planifier (budgétaire) des actions et établir des rôles responsables ;
- Contrôler l'exécution des actions ;

³⁰Alain, B, et al. Op.cit. p. 20.

³¹ Ibid., p. 22.

³² ALAZARD, C., SEPHARI, S., Contrôle de gestion: manuel et applications. Paris ,Dunod , 2007, p643

- Evaluer et mesurer la performance.

1-3-2- Les missions du contrôle de gestion

Plus précisément les missions du contrôle de gestion peuvent se décliner en quelques grands volets d'activités :

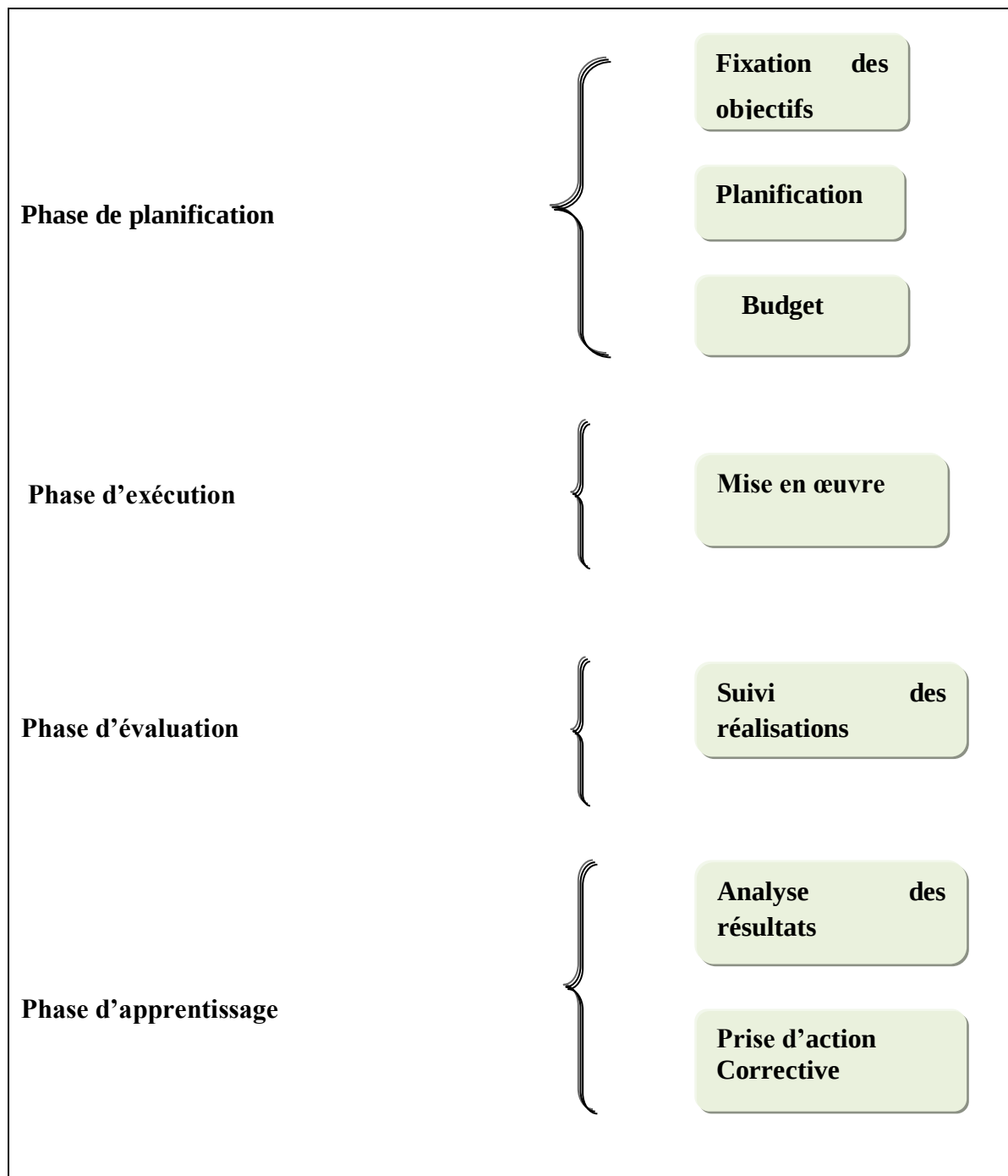
- Planifier l'évolution de l'entreprise et dans ce sens réduire les incertitudes ;
- Proposer aux différents services et ateliers des procédures stimulantes afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions/résultats, correction des écarts...etc.) ;
- Repérer les dysfonctionnements pour améliorer les procédures ;
- Assurer « le reporting » vers la direction générale c'est-à-dire des comptes rendus d'activités concernant le terrain.

1-3-3- Le processus du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : planification, exécution, évaluation et apprentissage.

Nous allons les résumer sous la figure suivante :

Figures N°3 : Les phases du processus de contrôle de gestion



Source : Loninge.H, Mallet V, (2008). Le contrôle de gestion, organisation outils et pratique. 3eme édition Dunod Paris, 2008 ,P 20.

1-3-3-1- Phase de planification (prévision)

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation.

Selon GIRAUD et al « la fonction la plus fréquemment associée au contrôle de gestion est la gestion prévisionnelle. En effet on ne peut pas piloter de manière efficace sans avoir au préalable fixé la destination, et identifié les ressources nécessaires.»³³

Ainsi BOUQUIN. H a souligné qu'en amont du processus de contrôle de gestion se situe une analyse stratégique qui exige trois étapes³⁴

- La segmentation stratégique ;
- L'évaluation des attraits de ce segment ;
- L'estimation des atouts de l'entreprise à l'égard de ces facteurs.

1-3-3-2- Phase d'exécution (réalisation)

Cette phase se déroule à l'échelon des agents de l'organisation. Ces derniers mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués pour atteindre les objectifs fixés par la direction générale. Ils disposent d'un système d'information sur lequel ils s'appuient et qui leurs permet une meilleure distinction des actions et fonctions de l'organisation.

1-3-3-3- Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter des résultats obtenus avec les objectifs de la direction générale. L'objectif est d'apprécier la performance de l'entité. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes.

1-3-3-4- Phase d'apprentissage

Grâce à l'analyse des écarts, c'est une phase qui permet de faire progresser l'organisation et qui peut faire apparaître des facteurs de compétitivité des entreprises. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions

1-4- Outils et limites du contrôle de gestion

Dans cette partie nous allons présenter les outils et les limites du contrôle de gestion.

1-4-1- Les outils du contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion utilise plusieurs outils pour réaliser ses missions, à savoir :

³³ Giraud F et al., *Contrôle de gestion et pilotage de performance, collection, business gaulions éditeur*. 2003, P. 13.

³⁴ BOUQUIN.H, 2008. Op.cit P. 329.

1-4-1-1- La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une méthode de calcul des coûts des produits d'une organisation. Elle est souvent présentée comme un outil indispensable au contrôleur de gestion pour prendre des décisions stratégiques.

On peut définir la comptabilité analytique comme « un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir des informations nécessaires à la prise de décision ». ³⁵ Dans le but de connaître et calculer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise, d'évaluer les stocks.

1-4-1-2- La comptabilité générale

La traçabilité des opérations réalisées par une entreprise dans le cadre de son activité constitue l'objet majeur de la tenue d'une comptabilité générale, c'est un outil qui permet de codifier et de produire des informations adaptées aux utilisateurs, et elle est appelée aussi comptabilité financière.

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

1-4-1-3- Le tableau de bord

Selon M Leroy (2001), un tableau de bord est « un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non seulement il présente à chaque manager les résultats synoptiques qui le concernent. Mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles ». ³⁶ Il existe plusieurs types de tableaux de bords qui sont : tableau de bord de gestion, tableau de bord prospectif.

1-4-1-4- Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est considéré comme étant un outil très important dans l'orientation des actions des entreprises, car il permet de détecter toute déviation des réalisations par rapport aux prévisions.

Selon GERVAIS M « le contrôle budgétaire est l'ensemble de techniques et de procédés mis en place pour assurer à l'organisation un rendement optimal de chacun de ses

³⁵ Gérard MELYON .*Comptabilité analytique*. 3^e Edition, 2004, P. 8.

³⁶ LEROY M. *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. 2^e éd. Paris : D'organisation, P. 143.

responsables et ses employés. Le fonctionnement du système s'articule autour de deux axes principaux : le budget et le programme d'encouragement (d'incitation ou de motivation) »³⁷.

1-4-1-5- Le budget

Selon MEYER J : « Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme .Il couvre les aspects tant financiers ou non financiers »³⁸.

Il s'inscrit dans le cadre défini par la planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Il permet une affectation optimale des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'actions.

1-4-1-6- Le reporting³⁹

Fondamentalement, constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle. L'avantage que présente cet outil est que les informations financières qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des activités, ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision. Il existe deux types de reporting : le reporting financier et le reporting de gestion.

1-4-2- Limites du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité, à savoir :

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable : pourtant il faut bien piloter les systèmes de l'organisation ;
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients ;
- Pour une bonne mise en œuvre d'un système du contrôle de gestion, les dirigeants doivent avoir un certain degré de compétence et de savoir faire ;
- La qualité du système d'information sur laquelle va s'appuyer le contrôle de gestion, ne donne pas une image fidèle de l'entreprise et sa performance ;

³⁷ GERVAIS, M. (1987) .*Contrôle de gestion par le système budgétaire*. Paris : Édition Auibert, 1987, p. 20.

³⁸ MEYER J. *Gestion budgétaire*. Paris : Edition Dunod, 1970, p. 27.

³⁹ Doraith B. *Contrôle de gestion en 20 fiches*. 5^e éd. Paris : Éd Dunod. 2008, P. 143.

- Reposent sur des relations bilatérales introduisant des marges de manœuvre et des gaspillages ;
- Les objectifs ne sont pas clairement définis

Le but assigné à cette section est d'arriver à expliquer les concepts clés du contrôle de gestion, (définitions, évolutions, principes, champs d'applications, objectifs, missions, processus, outils, limites).

A cet égard l'analyse que nous venons de faire jusque là, nous pouvons dire que la fonction contrôle de gestion occupe une place très importante dans l'entreprise. Car il répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions. Il permet également de s'assurer de convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation

Section 2 : Le contrôle de gestion dans la conduite du changement : cadre conceptuel

Dans cette section nous allons mettre en relation le contrôle de gestion et le changement organisationnel. De cela notre travail s'appuie sur deux théories : le fait que le contrôle de gestion n'intervient pas au niveau du processus de changement mais il subit les conséquences, d'autre part le contrôle de gestion est adéquat avec le nouveau contexte stratégique et organisationnel. Nous allons présenter la nature et le rôle des outils du contrôle de gestion dans une situation de changement.

2-1- Le rôle du contrôle de gestion face au changement

Certain plaident que le contrôle de gestion constitue un frein au changement. Contrairement aux autres, le voient comme une fonction active dans une dynamique d'un changement.

2-1-1- Le contrôle de gestion constitue un frein au changement

Le contrôle de gestion alimente les structures cognitives des acteurs de l'organisation et, à ce titre, agit sur leurs schémas d'interprétation qui guident leurs actes⁴⁰. Lorino assimile d'ailleurs le contrôle à un pilotage des représentations et interprétations au

⁴⁰ CHEVALIER-KUSZLA, C. *La théorie de la structuration : sur une typologie des rôles du contrôle organisationnel*. Revue de gestion des ressources Humaines, 1998, P. 26-27.

sein des organisations⁴¹. Autrement dit, le de contrôle consiste à une représentation formalisée simplifiée (voire erronée) et construite du fonctionnement de l'organisation, de ses performances et de son environnement.

Il est, par ailleurs, le résultat d'une représentation construite à partir d'un contexte environnemental, stratégique, organisationnel et politique qui n'est plus nécessairement d'actualité⁴². Le risque est de ne plus considérer ces systèmes de gestion comme « des instruments destinés à outiller les processus interprétatifs des acteurs, intégrant des hypothèses... à valider par l'expérience » mais plutôt comme des « vérités ontologiques et logiques », « images fidèles de la réalité »⁴³.

Pour Dent⁴⁴, le contrôle de gestion peut alors être source d'inertie, d'autant plus qu'il aboutit à la création de routines organisationnelles, comportementales et politiques figeant le fonctionnement de l'organisation que certains n'ont pas intérêt à voir évoluer.

2-1-2- Un rôle actif au changement

Le contrôle de gestion n'a pas toujours un rôle de freiner le changement, mais il peut avoir un rôle actif en adossant les trois rôles suivants :

2-1-2-1– Un contrôle source du changement

Le système d'information et de contrôle permet de :

- faciliter la prise de conscience des nécessités du changement en mettant en lumière la dégradation de la situation de l'entreprise (en termes de part de marché, chiffre d'affaires, résultat...) et les changements environnementaux auxquels elle est confrontée,
- analyser les besoins de changement mis en évidence et contribuer à définir des solutions permettant d'y faire face.

Contrairement à la première vision du système du contrôle, au lieu de diffuser un sentiment de sécurité et de confiance ne facilitant pas les remises en question nécessaires et susceptibles de générer un changement, les systèmes de contrôle peuvent créer une certaine

⁴¹ LORINO P. *Comptes et récits de la performance*. Les Editions d'Organisation, 1995.

⁴² HOPWOOD A. *The archaeology of accounting systems*. Accounting Organizations and Society, vol. 12, n° 3, 1987, p. 207-234.

⁴³ LORINO, P. *Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique et pragmatique*. 2004.

⁴⁴ DENT, J.F. *Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research*. Accounting Organizations and Society, vol. 15, n° 1/2, 1990, p. 3-25.

ambiguïté, développer un sentiment d'insécurité et encourager la curiosité et l'expérimentation, sources d'innovation⁴⁵.

Ne pas inhiber les capacités de changement de l'organisation suppose de privilégier des systèmes permettant une certaine flexibilité et encourageant la créativité plutôt que des systèmes synonymes de contraintes et de discipline⁴⁶.

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

- « laisser des marges de manœuvres et des espaces de liberté aux unités, à favoriser les coopérations au sein de l'organisation, pour laisser s'exprimer les contradictions et les différences de points de vue ».⁴⁷
- « s'appuyer sur des systèmes de récompenses ne se limitant pas aux seuls résultats obtenus de manière à encourager la créativité et la prise de risques »⁴⁸.

2-1-2-2- Un outil véhiculant le changement

En influençant les perceptions des individus sur leurs activités et leur environnement, en façonnant leurs attitudes et leurs comportements, les systèmes de contrôle peuvent faciliter l'adaptation aux nouveaux environnements et stratégies de l'organisation⁴⁹. Ils permettent, en effet, de se soustraire des schémas de références en créant de nouvelles images de l'organisation et de ses relations avec l'environnement et ainsi changer l'ancien paradigme organisationnel grâce à un désapprentissage⁵⁰.

Au travers d'une étude de cas, Ogden et al⁵¹ montrent, dans le contexte d'une privatisation, que le nouveau système de contrôle (les objectifs attribués, les informations suivies et la façon dont elles sont suivies), accompagne véritablement le processus de changement organisationnel, en jouant un rôle pédagogique considérable en communiquant les nouvelles réalités organisationnelles imposées par la privatisation et souhaitées par la direction, et les moyens d'y faire face. Ces résultats sont toutefois obtenus dans le cadre

⁴⁵ Ibid. p. 3-25.

⁴⁶ LANGFIELD-SMITH, K. *Management control systems and strategy: a critical review*. Accounting Organizations and Society, vol. 22, n° 2, 1997, p. 207-232.

⁴⁷ DENIS, J.P. *Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste*. XIème congrès de l'AIMS, Paris, 2002.

⁴⁸ KLOOT L. *Organizational learning and management control systems: responding to environmental change*. Management Accounting Research, vol. 8, n° 1, 1997 ; p. 47-73.

⁴⁹ LANGFIELD-SMITH, K. Op.cit.

⁵⁰ DENT J.F. Op.cit.

⁵¹ OGDEN, S., Anderson F. *The role of accounting in organisational change: promoting performance improvements in the privatised UK water industry*. Critical Perspectives on Accounting, vol. 10, 1999, p. 91-124.

d'un changement radical et surtout dans un contexte très particulier, ce qui conduit à s'interroger sur leur reproductibilité.

2-1-2-3- Un outil de construction et de structuration du changement

Pour sa part, Simons dans ses deux ouvrages⁵², confirme que l'entreprise développe un système de contrôle bicéphale selon les éléments sur lesquels il porte, l'utilisation qu'en fait la direction et son degré d'implication avec :

- **Un contrôle qualifié de diagnostic** : (géré par des fonctionnels avec une faible implication des dirigeants opérationnels) qui se focalise sur les facteurs clés de succès avec une gestion par exception de la part de la direction générale. Le système est tourné vers la recherche de l'efficacité et l'efficacité. Il est synonyme de conformité et de contrainte peu propice aux nouvelles idées et initiatives. Il s'agit essentiellement de cadrer les comportements des acteurs et de les contrôler a posteriori.
- **Un contrôle qualifié d'interactif** : centré sur les seules incertitudes stratégiques avec une implication directe et forte de la direction générale et la participation de chacun dans des échanges fréquents à la fois hiérarchiques et transversaux. Ce contrôle moins directif et moins prescriptif est source de dialogue, d'innovation et d'apprentissage.

Cette double conception du contrôle de gestion apporte des éléments de réponse au paradoxe précédent lié à la nécessité de disposer à la fois d'un contrôle synonyme de contrainte et de conformité et d'un contrôle synonyme de flexibilité et d'innovation.

Le contrôle diagnostic vise à s'assurer d'une exploitation satisfaisante du potentiel présent (efficacité et efficacité) conduit également à des apprentissages organisationnels au travers des actions correctives qu'il génère⁵³, mais il entraîne plutôt d'apprentissages en boucle simple (détection et correction des dysfonctionnements par un ajustement des pratiques sans remise en cause des normes organisationnelles fondamentales).

Tandis que le contrôle interactif permet de ne pas empêcher l'innovation et la créativité⁵⁴. Seuls les apprentissages en double boucle (remise en cause des normes

⁵² SIMONS R. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, 1994. *How top managers use control systems as levers of strategic renewal* Strategic Management Journal, vol. 15, 1995, p. 169-189.

⁵³ BOLLECKER M. *Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations*. Comptabilité Contrôle Audit, tome 8, vol. 2, novembre, 2002, p. 109-126.

⁵⁴ DENT J.F. Op.cit.

structurant l'activité) permettent de faire face à des changements stratégiques importants nécessitant le développement de nouveaux paradigmes organisationnels : nouveaux modes de pensées et d'actions⁵⁵.

Le contrôle diagnostic permet d'assurer la continuité sur ce qui est stabilisé en capitalisant l'expérience accumulée quand le contrôle interactif gère le changement en construisant les connaissances nouvelles nécessaires (concept d'équilibration de Lorino, 1995)⁵⁶.

2-2- Le contrôle en fonction du type de changement

Selon Grimand et Vandangeon⁵⁷ la nature et le rôle des outils de gestion diffèrent selon le type de changement, prescrit ou construit, mais également selon les phases du processus de changement. Certains travaux de Simons portent sur les systèmes et processus de contrôle dans une situation de changement en distinguant selon son caractère radical ou incrémental.

2-2-1- Changement radical et changement incrémental

Dans le cadre d'une recherche portant sur les leviers de contrôle utilisés par les nouveaux dirigeants pour promouvoir et appuyer les changements stratégiques qu'ils décident de mettre en action, l'entreprise dispose des quatre leviers selon Simons (1994, 1995):

- **le système de croyances** : C'est l'ensemble des valeurs qui fondent le fonctionnement de l'entité, tel que le système de croyances et de motivation.
- **le système interactif** : Qui comporte l'échange, l'interaction entre managers et opérationnels. En vue de concevoir une stratégie : les managers définissent les choix prioritaires et l'orientation des décisions et les opérationnels font émerger la stratégie et la mettent en œuvre, tel que le système de planification et articulation du plan stratégique et budgets.
- **Le système de barrières (les limites)** : C'est celui qui fixent les règles formelles et informelles à respecter de manière à réduire les risques, ne pas répondre aux opportunités qui ne cadrent pas avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Le système diagnostic** : C'est l'ensemble des instruments techniques qui fournissent un retour d'information sur les variables de performances critiques qui permettent de

⁵⁵ KLOO, L. 1997. p. 47-73.

⁵⁶ LORINO P. Op.cit. p.

⁵⁷ GRIMAND, A., VANDANGEON-DERUMEZ I. *Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques*. XIème congrès de l'AIMS, Montpellier, 2000.

créer des contraintes et de s'assurer le respect des règles et de la réalisation de la stratégie décidée par la direction.

Ces différents leviers permettent successivement de bousculer l'inertie organisationnelle, de communiquer la nouvelle stratégie, d'établir un calendrier et des objectifs, d'obtenir l'adhésion des différents acteurs et de centrer l'apprentissage organisationnel sur les incertitudes stratégiques.

2-2-1-1- Dans le cadre d'un changement important

Simons démontre que les dirigeants révisent le système de valeurs et les limites de l'organisation pour bousculer l'ordre établi (changer de paradigme, générer un désapprentissage) et donner une impulsion nouvelle (les idées et les initiatives souhaitables) tout en indiquant les décisions et les actions non tolérées.

Ensuite, ils utilisent le système de contrôle diagnostic (qui, la plupart du temps, doit être revu) afin de structurer et de communiquer les attentes en termes de performances (les variables de performance considérées comme critiques) consécutives au changement stratégique. Les acteurs disposent alors d'une certaine liberté pour atteindre leurs résultats, leurs initiatives et leur créativité étant toutefois contraintes.

Enfin, pour s'assurer de l'adhésion des acteurs, les systèmes de rémunération sont revus avec notamment l'octroi de primes plus importantes calculées à la fois sur des bases objectives et subjectives visant à récompenser la contribution et l'engagement de chacun face aux changements en cours.

2-2-1-2- Dans le cadre d'un changement incrémental

Les dirigeants cherchent à amener l'organisation à s'inquiéter de ses performances actuelles (en définissant des objectifs financiers plus ambitieux afin de mettre en lumière l'urgence du changement) et donc à repenser ses programmes d'actions pour atteindre ses objectifs.

Il s'agit également de communiquer les nouveaux impératifs stratégiques (au travers des lignes directrices du système de planification) et s'assurer des actions mises en œuvre pour implanter la nouvelle stratégie (grâce au système de contrôle diagnostic qui permet

aux différents acteurs de mieux comprendre les initiatives et les décisions requises et jugées acceptables dans le nouveau contexte stratégique).

Finalement, il n'y a pas véritablement de co-construction du projet de changement par l'ensemble des acteurs dans le cadre d'un contrôle diagnostic, source de discussions et d'échanges, sauf pour les incertitudes stratégiques puisqu'il s'avère alors difficile d'indiquer les orientations à privilégier et leur contenu. Ces résultats renforcent la vision classique du contrôle : outil d'implantation du projet de changement stratégique.

Ils s'expliquent par le type de changement étudié : planifié et dirigé quelle que soit son ampleur (radical ou incrémental), ce qui postule l'existence de dirigeants visionnaires capables d'imposer les changements qu'ils décident.

2-2-2- Changement prescrit et changement construit

Probablement pas comme tendent à le démontrer plusieurs travaux, particulièrement ceux de Vandangeon-Derumez⁵⁸ qui définissent deux profils types : changement prescrit ou construit.

2-2-2-1- Un changement prescrit

Le contrôle de gestion, dans sa version classique, instrumentale, doit permettre de piloter efficacement ce changement en standardisant les apprentissages individuels et en conformant les comportements.

2-2-2-2- Un changement construit

Le dirigeant ne dirige plus le changement mais se contente de l'encadrer. Il n'est plus perçu comme un héros omniscient mais plutôt comme un guide ou un facilitateur mettant en place les conditions pour que les membres de l'organisation fassent le changement⁵⁹. Il cherche à favoriser l'instauration et le développement d'un dialogue permettant la mise en commun des savoirs et la confrontation des points de vue, ce qui suppose souvent au préalable de revoir les rapports humains au sein de l'organisation.

Cette interaction permet de structurer le changement en stimulant les questionnements, la créativité et l'apprentissage, en affinant les scénarios et les stratégies et en permettant

⁵⁸ VANDANGEON-DERUMEZ, I. *La dynamique des processus de changement*. Revue Française de Gestion, n° 120, septembre - octobre, 1998, p. 120-138.

⁵⁹ DENIS J.P. *Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste* », XIème congrès de l'AIMS, Paris, 2000.

une adaptation aux réalités locales et une appropriation du changement par ceux qui doivent le réaliser⁶⁰.

Dans cette perspective, le contrôle conçu comme un lieu d'échanges, de discussions et de négociations peut, a priori, constituer un outil tout à fait intéressant pour la co-construction du changement en permettant, à la fois, de stimuler, d'accompagner et d'encadrer de nouvelles idées et initiatives.

La confrontation de ces deux typologies « construit - prescrit » et « incrémental - radical » aboutit à la construction de la matrice suivante qui, même si elle est nécessairement réductrice, permet à la fois de synthétiser et de compléter les résultats issus de ces deux approches

Figure N°4 : Les différents types de changements et leur pilotage

Types du changement

Construit	1 Contrôle interactif	2 Systèmes de valeurs et limites Contrôle interactif
Prescrit	3 Contrôle diagnostic I	4 Systèmes de valeurs et limites Contrôle diagnostic
	II incrémental	Radical

Importance du changement

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

La matrice démontre que l'importance du changement influence les leviers de contrôle utilisés par la direction. Ainsi, un changement radical nécessite non seulement de revoir le contrôle diagnostic pour imposer les nouveaux impératifs stratégiques mais également les systèmes de valeurs et les limites de l'organisation de manière à sortir du cadre établi.

⁶⁰ Giroux N., Giordano Y. Op.cit.

Quelle que soit la situation, le contrôle interactif n'intervient que dans un deuxième temps et qu'au niveau des seules incertitudes stratégiques. Dans tous les cas, le changement est implicitement considéré comme prescrit (cellules 3 et 4).

La possibilité d'une co-construction par l'ensemble des acteurs sous le contrôle de la direction n'est pas envisagée contrairement à Vandangeon-Derumez qui considère que le changement peut être prescrit ou construit.

- Le premier, plutôt considéré comme radical (cellule 4), se traduit par un contrôle entraînant une conformation des comportements (conformément aux résultats de Simons).
- Le second plutôt incrémental (cellule 1), par un contrôle interactif permettant une coconstruction.

Ces résultats convergents et complémentaires n'évoquent pas le couple « construit-radical » qui n'a aucune raison a priori de ne pas exister.

La confrontation des résultats obtenus sur ces deux dimensions nous amène à penser que cette situation devrait se traduire par une révision des systèmes de valeurs et des limites de l'organisation combinée à un contrôle interactif.

Cette matrice, au-delà de son caractère nécessairement simplificateur, permet de confronter les résultats obtenus avec des changements caractérisés par des dimensions différentes. Toutefois, elle considère le changement uniquement sous un angle statique sans intégrer sa nature éminemment dynamique. Or, en fonction des différentes phases de son processus, les besoins de pilotage risquent d'être différents.

2-3- Le rôle du contrôle de gestion selon le type de changement et les différentes étapes du processus de changement

Le tableau ci-après représente l'intervention du contrôle de gestion selon les types du changement et selon la phase du processus du changement.

Tableau N°9 : Le rôle du contrôle de gestion selon le type de changement et la phase du processus de changement

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

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

A partir du tableau, nous avons :

A- Dans le cadre d'un changement prescrit

Selon les phases du changement nous retrouvons dans :

- **La phase de maturation** : La construction du projet de changement par la direction s'appuie sur des outils de gestion dans une perspective de diagnostic interne et externe.
- **La Phase de déracinement** : La hiérarchie souhaite diffuser et implanter le projet qui est relativement bien cadré et planifié mais également contrôler sa mise en œuvre. Peu de marges de manœuvre sont laissées aux acteurs. Les auteurs préconisent le recours à des outils du type "accompagnement de la mutation" pour faciliter la mise en place du changement et à des outils de "conformation" des comportements pour contrôler sa mise en œuvre (au sens défini par Moisdon et al. 1997)⁶¹.
- **La phase d'enracinement** : L'ancrage du changement dans les pratiques quotidiennes suppose de réduire les initiatives émergentes des acteurs qui tentent souvent de s'approprier le projet et de le modifier. L'entreprise met alors en place des mécanismes administratifs (dont les systèmes de planification et de contrôle) et culturels pour conserver le cadre de cohérence initial. Elle recourt à des outils de conformation des comportements et de standardisation des apprentissages individuels apparus au cours de la phase précédente dès lors qu'ils se situent dans le cadre du projet.

1-3-1- Dans le cadre d'un changement construit

Il se traduit par un projet peu formalisé.

- **La phase de maturation** : Les dirigeants souhaitent faire prendre conscience aux acteurs des besoins de changement et les mobiliser pour construire le cadre et le contenu du changement. L'entreprise recourt plutôt alors à des outils d'investigation du fonctionnement organisationnel (au sens défini par Moisdon et al. 1997)⁶² pour permettre aux acteurs de se mettre d'accord sur les problèmes à résoudre et imaginer des solutions⁶³.
- **La phase de déracinement** : La hiérarchie souhaite favoriser les expérimentations locales, en d'autres termes, amener les acteurs à construire progressivement le changement par le jeu de leurs interactions et de leurs initiatives individuelles ou

⁶¹ MOISDON J.C. et al. Op.cit.

⁶² Ibid.

⁶³ GRIMAND., VANDANGEON-DERUMEZ, 2000. Op.cit. p. 315.

collectives. Les dirigeants participent au processus en tentant de repérer et sélectionner les initiatives locales susceptibles d'améliorer les routines organisationnelles et en les stimulant à l'aide de dispositifs de coordination et pourquoi pas, dans le cadre d'un contrôle de gestion plutôt interactif. On retrouve les outils d'investigation du fonctionnement organisationnel mais également des outils d'exploration (et de construction) de nouveaux modes de fonctionnement et savoirs à travers le questionnement

- **La phase d'enracinement** : cette étape est marquée par une reprise en main par les dirigeants du processus de changement. Il s'agit de formaliser et d'imposer la nouvelle vision et le nouveau cadre organisationnel construits localement par l'ensemble des acteurs, ce qui suppose à la fois de stabiliser la situation et de normer les comportements en vue de capitaliser et de diffuser les nouvelles idées et apprentissages individuels sélectionnés, en d'autres termes, passer d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel en ancrant ces nouvelles pratiques dans le champ organisationnel.

Le contrôle de gestion joue un rôle structurant dans une dynamique de changement en induisant les comportements souhaités en fonction du type de changement et de sa phase. Cela nous a fait présenter trois points sur: le rôle du contrôle, son rôle en fonction du type de changement, et son rôle en fonction de la phase du processus du changement.

Conclusion du deuxième chapitre

Après avoir présenté le contrôle de gestion, ce chapitre fait l'objet d'une étude sur le rapport qui existe entre le contrôle de gestion et le changement organisationnel. Nous avons vu que le système de contrôle de gestion est un système de pilotage permanent dans l'entreprise, pour des fins d'améliorer sa performance. Il assure l'assistance aux managers dans la prise de décisions.

Nos recherches nous ont apporté des éléments à notre problématique sur le rôle du contrôle de gestion face au changement organisationnel. Où les différents systèmes de contrôle interviennent selon le type du changement (prescrit/construit), et les phases de son processus.

Chapitre III

Le contrôle de gestion dans la conduite du
changement organisationnel :

Cas ELECTRO-INDUSTRIES d'Azazga

Introduction du troisième chapitre

Jean Louis LAUBET Del Bayle définit la méthode « Comme l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée »⁶⁴, en autre terme la méthode c'est l'ensemble de règles et de démarches à suivre pour atteindre des objectifs et pour conduire une recherche scientifique.

Dans notre domaine des sciences sociales, il existe trois types de méthodes de recherche : étude de cas, enquête et enfin historique.⁶⁵

La méthode étude de cas est la plus privilégié. C'est une méthode qui est employée pour étudier quelque chose de spécifique dans un phénomène complexe.

Ce chapitre met l'accent sur la relation qui existe entre le contrôle de gestion et le changement organisationnel au sein d'une grande entreprise industrielle qui est l'ELECTRO-INDUSTRIES D'Azazga.

Et pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en deux sections. La première retrace le protocole méthodologique que nous avons adopté. La seconde, abordera les principaux résultats de notre étude.

⁶⁴ Jean Louis LAUBET Del Bayle. *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris-Montréal: L'Harmattan, 2000, pp. 272.

⁶⁵ DAHAK, Abdenour., KARA, Rabah. *Le mémoire de master du choix du sujet à la soutenance : méthodologie de recherche appliquée au domaine des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales*. Editin El Amel, 2005, p. 87.

Section 1 : présentation du cas

Dans cette section, nous allons voir la méthode de recherche utilisée qui est la méthode « étude de cas », et présenter l'organisme d'accueil.

1-1- Méthode de l'étude de cas

La méthode de l'étude des cas se situe dans une démarche scientifique qui est l'outil employé pour obtenir des connaissances, Il s'agit de principes d'investigation qui permettent de formuler des hypothèses, de les tester et de tirer des conclusions d'une enquête.

Le cas est une méthode de recherche qualitative, son objet est de répondre aux questions : pourquoi ? et comment ? C'est pour cette raison cette méthode est utilisée souvent dans les recherches explicatives et d'exploration. Les outils de la collecte des données peuvent être multiples et utilisées en combinaison (approche mixte). Ils peuvent par exemple inclure des entretiens, des observations, analyses documentaires et questionnaires.

Hamel de son côté montre que l'étude de cas consiste à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. En d'autres termes, il s'agit, de saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder.⁶⁶

Hamel précise que par définition, l'étude de cas fait appel à diverses méthodes, que ce soit l'observation, l'entretien semi-directif ou des techniques d'analyse du contenu. La variété des méthodes utilisées s'inscrit dans le but de croiser les angles d'étude ou d'analyse⁶⁷ (p. 103). Il précise un peu loin que les données recueillies peuvent ainsi se recouvrir et s'éclairer réciproquement pour mieux mettre en relief le cas ciblé.⁶⁸

1-1-1- Mode opératoire de l'étude des cas

L'objet de recherche dans une étude de cas est souvent un programme, une entité, une personne, ou un groupe de personnes. Il pourra étudier l'objet de l'étude de cas détaillée en utilisant une variété de méthodes de rassemblement des données pour produire l'évidence que cela mène à la compréhension du cas et répond aux questions de recherche.

⁶⁶ HAMEL, J. *Etude de cas et sciences sociales*. Paris-Montréal : l'Harmattan, 2000, p. 10.

⁶⁷ Ibid., p. 103.

⁶⁸ Ibid., p. 105.

1-1-1-1- La démarche inductive

C'est un raisonnement basé sur la recherche de généralisations où les propositions générales sont issues de cas singuliers, tout commence par l'observation sauf qu'en réalité, les énoncés sont toujours inspirés de théories existantes ou d'un corpus théorique. La démarche inductive est utile pour étudier un processus théorique pour formuler des hypothèses ou soulever des questions.

1-1-1-2- la démarche déductive

La démarche déductive est une démarche qui passe par la démonstration et dont le point de départ est une hypothèse ou la confrontation d'une théorie ou d'un modèle avec la réalité.

Une recherche adductive procède par allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés afin de construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis.

1-1-1-3- La démarche analytique

La connaissance de l'objet à l'étude est assez élaborée pour pouvoir formuler des hypothèses et construire des variables dépendantes et indépendantes. La recherche analytique effectuera la vérification des hypothèses, de même qu'elle établira l'existence et l'intensité des liens qui unissent les variables entre elles.

1-1-1-4- La démarche expérimentale

Elle vise à tester ou expérimenter un outil, un processus, un programme ou un service auprès d'une population donnée. Dans le manuel de Frascati, en traitant cette fois du développement expérimental, on précise qu'il consiste en des travaux systématiques basés sur des connaissances existantes obtenues par la recherche et/ou l'expérience pratique.

1-2- Techniques de collecte d'informations

Notre méthodologie d'enquête au sein de l'entreprise de l'EI est articulée autour des quatre axes fondamentaux.

1-2-1- Choix de l'entreprise

Nous avons choisi EI, car c'est une grande entreprise qui occupe une place très importante dans le marché national, et qui a subi auparavant plusieurs changements organisationnels tel que la certification qualité de type ISO 9001 version 2000. Et en 2014 le départ du client principal de l'EI SONEGAS pour un autre fournisseur plus performant était bouleversant, un risque de disparaître après qu'elle était leader sur le marché. EI était dans l'obligation de se transformer, de repenser, et de redéfinir sa stratégie.

1-2-2- Objet d'étude

Le but de cette étude empirique est de répondre à notre problématique qui est de définir le rôle du contrôle de gestion face à un changement de nature organisationnel qui consiste à la création d'une direction commerciale, et de mesurer l'impact de ce changement dans l'entreprise EI.

1-2-3- Déroulement de l'étude exploratoire

Nous allons aborder notre étude de cas d'un point de vue chronologique, c'est-à-dire l'évolution des événements marquants de l'entreprise pour comprendre la création de cette direction et son impact au présent et son futur. Sachant que nous avons utilisé une étude qualitative toute en basant essentiellement sur les questionnaires, les entretiens et l'analyse de données

Notre stage pratique a durée 3 mois (du 25/09/2019 jusqu'au 24/12/2019).

1-2-4- Sources et outils de collecte d'informations

Afin de mieux mener notre enquête sur le rôle du contrôle de gestion dans ce changement, et son impact sur l'EI, nous avons utilisé différentes techniques de collecte d'informations.

Nous avons utilisé une à travers d'une documentation interne, des entretiens semi-directifs avec les cadres supérieurs de contrôle de gestion de l'EI, des observations et analyse de ces documents. Et un questionnaire d'entretien destiné au cadre du contrôle de gestion composé de trois parties :

Partie1 : Informations générales sur l'organisation

Partie2 : Des questions relatives au contrôle de gestion

Partie3 : Des questions relatives au changement organisationnel et le contrôle de gestion

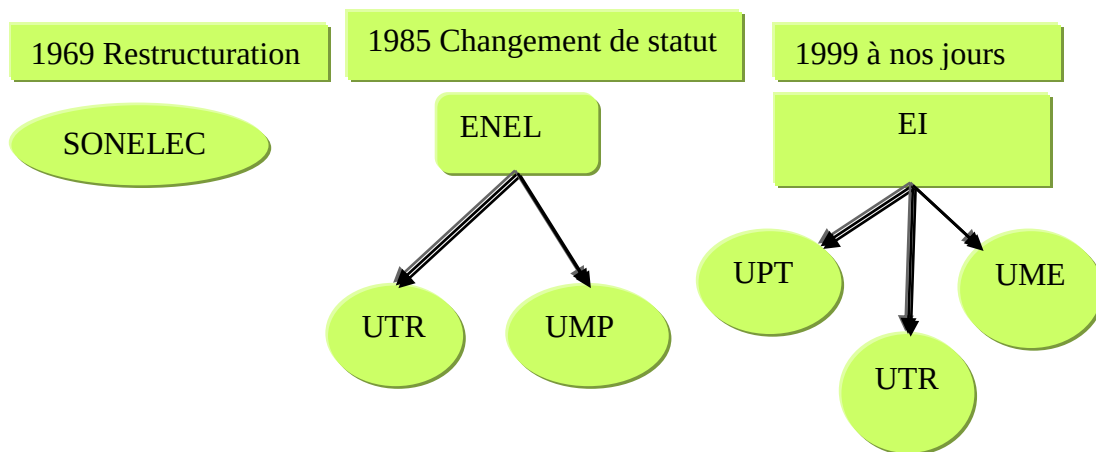
La construction et l'analyse de données a pour objectif de saisir l'objet de l'étude dans ses dimensions de temps et d'espace tels qu'ils s'élaborent dans un milieu donné. Par ses particularités, l'étude de cas pose avec intensité les spécificités de la production de la connaissance dans le domaine des sciences, et des sciences de gestion en général.

1-2- Présentation de l'Electro-Industries d'AZAZGA

Dans cette partie nous allons présenter l'entreprise à travers plusieurs critères à savoir : son évolution, sa localisation, ses missions, son domaine d'activité, et son environnement interne et externe.

Électro-Industries est le fruit de diverses opérations de restriction, de cession des entreprises « mère » dans le domaine de l'électronique ; cette particularité a eu d'ailleurs un impact sur le fonctionnement actuelle de l'entreprise.

Figure N°5 : L'évolution de l'EI



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne a l'entreprise

Electro-industries est l'une des unités de production de SONELEC, qui a été l'une des plus importantes sociétés en l'Algérie. Cette entreprise, possède plusieurs unités de production réparties dans le pays, elle est créée en 1969. Celle-ci jusqu'à la restauration des structures industriels en plusieurs entreprises juridiquement indépendantes en 1983.

L'ENEL est l'une des firmes algériennes qui occupe une place très importante dans le secteur secondaire. Créée en 1985 par une convention qui est signée entre SONELEC et les patrimoines Allemands en l'occurrence.

- SIMENS pour les produits alternateurs, générateurs et les groupes électrogènes ;
- TRAFO-UNION pour le produit transformateur ;
- FRITZ-WERNER pour la partie engineering du projet ;
- La construction et l'infrastructure sont réalisées par les entreprises algériennes telle : Qu'ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

L'EI a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999 après la cession de l'entreprise mère ENEL (entreprise nationale des industries électrotechniques).

Electro Industrie est l'unique s de ses produit en Algérie qui sont conforme aux normes allemandes, ou elle a su gardé une position leader sur le marché africain jusqu'à l'année 2012, cette dernière dispose d'un laboratoire d'essai propre a elle mais aussi des services de contrôle dans chaque unité.

Electro-Industries est une entreprise publique économique (EPE), qui a un statut de société par actions (SPA) avec un capital social de quatre milliards sept cent cinquante trois millions de dinars (4 753, 000,000 DA) détenus totalement par le GROUPE ELEC EL DJAZAIR à CHERRAGA (société mère) pour le compte de l'Etat. Cette entreprise a été créée dans le cadre du « projet de l'industrie-industrialisant » dont l'objectif est de réduire la dépendance extérieur.

2- Localisations de l'EI

L'E.I est située dans la zone industrielle de la commune d'AZAZGA, à 5 Km de la ville d'AZAZGA et à plus de 30 Km du chef- lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou; sur les bordures de la route nationale n° 12 reliant les villes de TIZI le- OUZOU et AZAZGA. Elle occupe une superficie totale de 45 hectares dont l'accès unique est la route nationale N 12. Ce complexe industriel a été implanté dans une zone d'activités à vocation agricole et d'urbanisation. , Il se trouve dans une zone industrielle accueillant plusieurs installations :

- A l'Ouest, sur la route nationale n° 12, à environ 2 Km : une station d'essence- Une Minoterie- une centrale à béton.
- A l'Est, sur la route nationale n°12, à environ 1 Km : Une station d'essence – une huilerie, ainsi que l'Agence Nationale des Barrages et de Transports
- Au Nord, à environ 1 Km : Un poste électrique 30 KV type extérieur sur terrains agricoles.

3- Mission du l'EI

L'organisation de l'électro industrie est articulée autour des directions centrales, qui sont chargées de la définition et la réalisation des missions suivantes :

- Augmentation de la capacité de production ;
- Extension de la gamme des produits : moteurs et transformateurs ;
- Mise à jour technologique des produits ;
- Rationalisation des coûts de production ;

- Amélioration permanente des matériaux utilisés,
- Participation active au développement technologique régional et national ;
- Protection de l'environnement ;
- Satisfaction et recherche de solutions optimales pour les besoins de la clientèle.

4- **Domaine d'activité :**

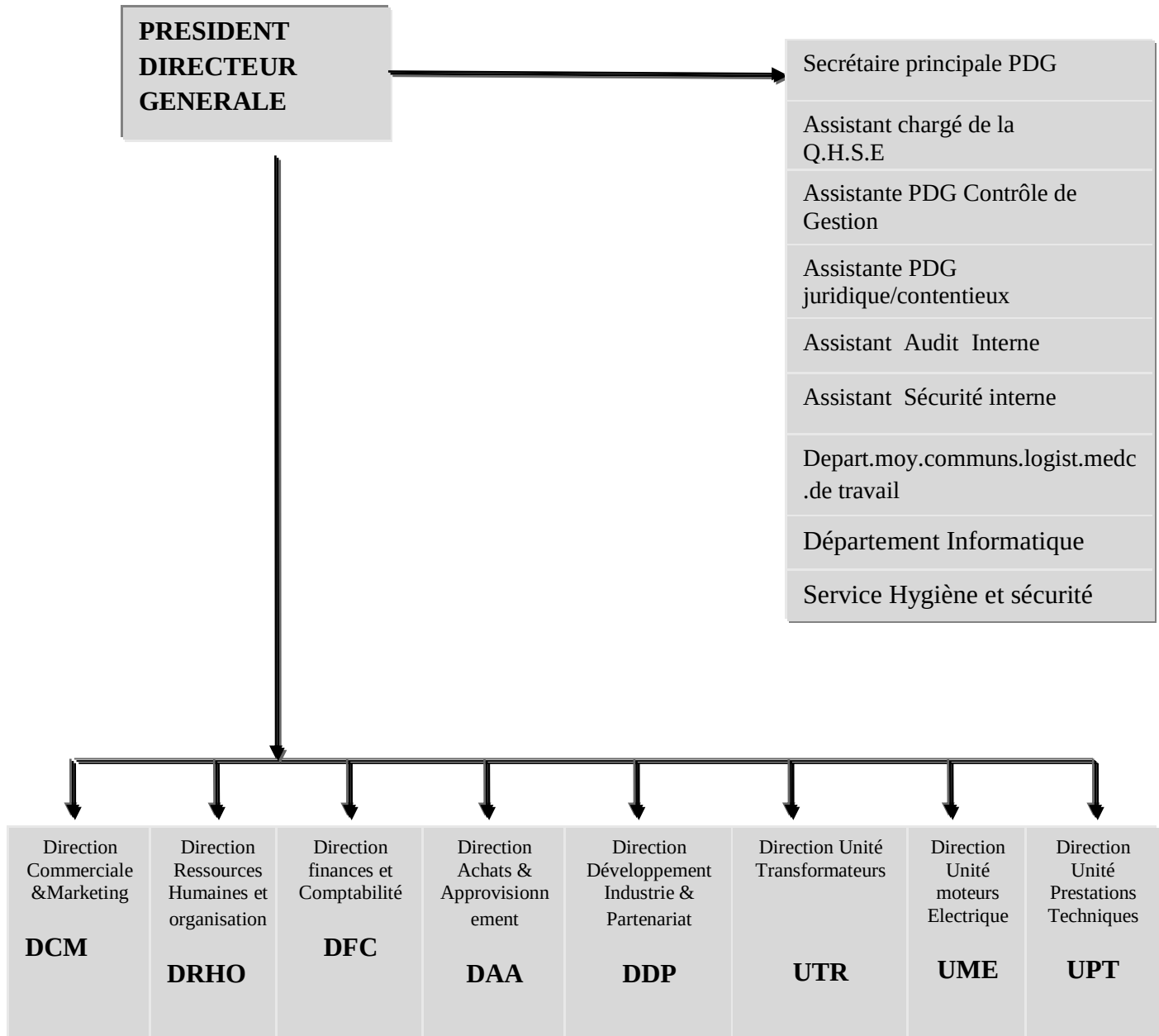
Electro-Industries est leader national et continentale dans le domaine de l'industrie électronique elle réalise les activités suivantes :

- **Activité principal :** Fabrication et commercialisation de transformateurs et moteurs électriques.
- **Activité secondaire :** Fabrication et commercialisation des groupes électrogènes et des altérateurs (composant du groupe électrogène)
- **Prestation technique :** Service de maintenance géré en interne (entretien des machines de production) service après vente géré en externe (transport, Installation et réparation des produits vendus).

5- **Structure organisationnelle**

Nous aborderons dans ce point la description de la structure organisationnelle de l'EI.

Figure N°6 : Organigramme du l'EI



Source : document interne à EI version 2017

Les structures organisationnelles de l'EI sont du type fonctionnel avec la domination des liens hiérarchiques verticaux. Nous retrouvons deux niveaux de structure :

- **structures gérées par des assistants** : Elles sont au nombre de six Contrôle de gestion, secrétariat, l'audit interne, la sécurité interne, la qualité hygiène sécurité environnement
- **Structure gérées par des directions** : Elles existent huit directions, direction finance et comptabilité, direction des ressources humains et organisation, direction achat et approvisionnement, direction commerce et marketing, direction développement industrie et partenariat, direction unité transformateur, direction unité moteurs électrique, direction unité prestation technique

1-2-6- L'EI est son environnement interne

L'environnement de l'EI est composé de :

1-2-6-1- Gamme de produit

La gamme de production des transformateurs est très diversifiée, elle est classée selon:

- La puissance, de la plus petite puissance jusqu'à la plus grande puissance (de 50 MVA à 2000MVA) en tout il ya une trentaine (30) de types existants.
- la taille
- le coût de revient des transformateur

La gamme de production des moteurs est plus large par rapport aux transformateurs, la gamme varie (de 0.18 KW à 400 KW), elle s'élargie jusqu'à une centaine (100) de produits.

Tableau N°10 : Patrimoine (produit, capacité de production et les réalisations)

	Localisation	Capacité de production	Réalisation
Moteurs alternateurs	AZAZGA (Algérie)	40 000 unités	10000unités (10% De sa capacité de production)
Transformateurs	AZAZGA (Algérie)	5000 unités	4700 uns (97% de sa capacité de production)

Source : documents internes de l'entreprise

1-2-6-2- L'effectif

L'effectif total de l'EI est de 835 salariés répartis comme suit :

- 184 cadres, soit 22 %,
- 281 maîtrises, soit 33,7 %,
- 370 excusions, soit 44, 3 %.

1-2-7- L'environnement externe de l'Électro-Industries

- **La clientèle :** Parmi les clients du l'EI on trouve SONELGAZ comme client principale qui contribue à 70% du chiffre d'affaires d'EI avec ses filiales suivantes :
 - CAMEG (entreprise publique de distribution de matériels électriques) ;
 - SKMK (entreprise publique de maintenances et de ventes des transformateurs
 - KAHRIF (entreprise publique de réalisation de ligne électrique) ;
 - ETTERKIB (assure une mission de montage et de maintenance des ouvrages et installations industriels).
- Ajoutant les entreprises privées POVAL (motopompes), ENMTP (bétonnières), PMA, COMFI. Cimenteries...etc. Qui contribuent à 30% du chiffre d'affaires.(Agents agréés ou des revendeur).
- **Les Fournisseurs :** Les principaux fournisseurs locaux sont SIDER, NAFTAL et les divers opérateurs publics et privés. L'entreprise EI travaille aussi avec des fournisseurs étrangers. Comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N°11: Les principaux fournisseurs d'Electro-Industries

Les fournisseurs	Pays d'origine
SOOFILIS	France
PROCELIS	FRANCE
ASEMETAL	PORTUGAL
MATELEC	France

Source : Réalisé par nos soit à partir des documents internes à l'entreprise

- **Les concurrents :** Les principaux concurrents nationaux d'EI sont SWEDY sise à AIN-DEFLA et l'entreprise NUCON sise à SOR EL GHOZLANE. L'entreprise est aussi concurrencée par des sociétés étrangères principalement l'entreprise allemande SIMENS et deux entreprises Portugaises LEPOYSOMMER et EFACEC.

Le but assigner à cette section est de mieux comprendre, la notion d'étude de cas, par la présentation de sa définition, son mode opératoire et sa démarche, par la suite, de décrire notre méthodologie d'enquête, et de faire une présentation de l'entreprise ELECTRO- INDUSTRIES par la présentation de son évolution, sa localisation, son statut juridique, sa structure et son environnement interne et externe.

Section 2 : Analyse et synthèse des résultats

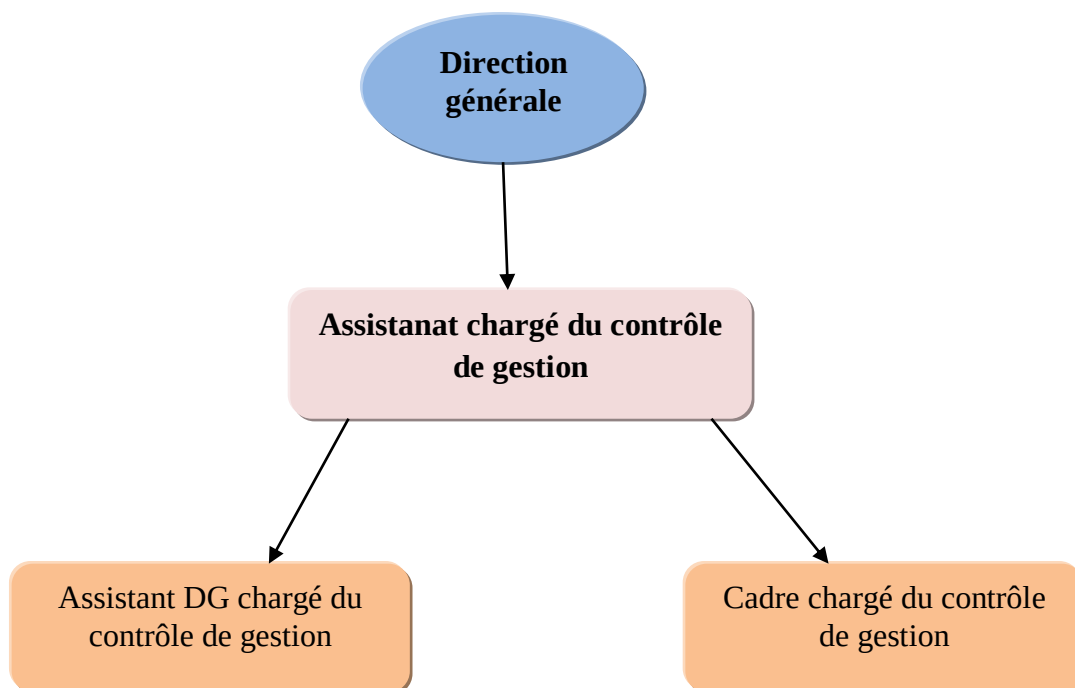
Cette section permet de présenter les résultats de notre étude empirique. Il s'agit en de présenter les réponses des questionnaires (Annexe n°1) , entretiens et observations. En premier lieu, nous allons présenter la place du contrôle de gestion au sein du l'électro industrie, puis du quel changement il s'agit-il et quel est le rôle du contrôle de gestion dans la conduite de ce changement. Ensuite, analyser et synthétiser les résultats obtenu qui porte sur l'impact de ce changement organisationnel sur la performance.

2-1- La fonction du contrôle de gestion au sein du l'électro industrie

C'est une fonction qui existe au sein du l'EI depuis sa création en 1985. Une fonction centralisée, qui est rattachée directement à la direction générale, occupant une position très importante permettant une bonne coordination, et une communication des informations sur les différents services organisés dans une structure de forme fonctionnelle.

La figure N°7 suivante représente la place du contrôle de gestion dans l'EI.

Figure N°7 : la structure de la fonction contrôle de gestion dans l'EI



Source : document interne à l'entreprise

Le service contrôle de gestion est constitué d'un assistant du directeur général chargé de la planification et du contrôle de gestion qui dépend directement au PDG, il a

une autorité hiérarchique directe sur le cadre chargé du contrôle de gestion, et un cadre chargé du contrôle de gestion, qui dépend directement de l'assistant de la DG chargé du contrôle de gestion, il a pour mission de seconder ce dernier.

Et pour l'efficacité de la fonction contrôle de gestion, le personnel doit être compétent, qualifié et expérimenté vue son importance, c'est pour cela EI a mis plusieurs conditions pour l'occupation de ces deux postes.

2-1-1- Les missions du contrôle de gestion dans l'EI

Le contrôle de gestion sa mission est de définir les objectifs et les finalités de l'entreprise à long terme d'une part et la stratégie à adopter pour orienter les dirigeants vers la réalisation de ces objectifs dans les meilleurs délais avec moins de coûts et une bonne qualité conformément aux prévisions d'autre part.

Le contrôleur de gestion à L'EI assure plusieurs tâches :

- Etablir des 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 détecter les anomalies et orienter l'évolution de l'entreprise ;
- Envisager les modalités financières de son développement, analyser ses performances, préparer le choix des investissements en moyen techniques et humains.

2-1-2- Les outils du contrôle de gestion au sein de l'EI

Pour exercer sa fonction, le contrôleur de gestion utilise différents outils. Auparavant le client de l'EI n'avait pas le choix de plaindre les prix, elle fixe librement les prix et de vente et il n'y avait pas une nécessité de détailler les coûts de production, elle déduit les coûts des prix de vente (25% du prix de vente), et fixe une marge. Le contrôle de gestion n'avait pas une charge de travail. Mais après le changement, en raison des prix symboliques des concurrents, ceux de l'EI étaient exagérés. Elle était dans l'obligation de revoir sa politique des prix, c'est-à-dire, baisser ses prix et réduire ses coûts, c'est là où la comptabilité analytique est apparue où il y avait une analyse des coût, par la méthode des centres de profits, et rationaliser les charges, pour des prix de vente concurrentiels. De nouveaux outils étaient mis en œuvre.

Le contrôleur de gestion de l'EI utilise de nombreux outils de contrôle, à savoir:

- a) **Les budgets** : C'est l'élaboration des budgets prévisionnels des principales fonctions de l'EI, qui conduit à la réalisation de différents documents de synthèse budgétaire. Nous retrouvons : le bilan prévisionnel, TCR prévisionnel et le budget de trésorerie.
- b) **Le contrôle budgétaire** : c'est l'interprétation des écarts entre les réalisations et les prévisions. Cette interprétation aide à la détection des anomalies afin de choisir des actions correctives.
- c) **Le tableau de bord budgétaire** : c'est un ensemble d'indicateurs et d'informations qui aident à contrôler et comparer les résultats par rapport aux objectifs, et permet d'analyser les raisons de ces écarts, pour mettre en place des actions correctives. Il est généralement mensuel.
- d) **Le tableau de bord de pilotage** : c'est un outil de mesure de la performance.
- e) **Les reportings** : c'est la communication des données, un compte rendu des activités et les résultats de l'entreprise. Les reportings de gestion informent les dirigeants sur toutes les activités de l'entreprise, qui favoriseront sa capacité de développer ces dernières. Il consiste en la représentation des indicateurs financiers, et non financiers. Les reportings, sont journaliers, mensuels et annuels.
- f) **La comptabilité analytique et la comptabilité générale** : elles consistent une source d'informations pour le contrôleur de gestion (bilans, TCR, coût de production, coût de revient...).

La comptabilité analytique est un outil principal du contrôle de gestion, mais, au sein de l'EI est un service à la DFC, qui fournit moins de détails d'informations pour le contrôleur de gestion, et par un système d'information peu pratique, en biaise des courriers entre fonctions. Ce manque de transparence peut créer des conflits entre personnel et le travail ne sera pas fait convenablement, qui touchera la performance de l'entreprise.

Il ya lieu de signaler les points à améliorer suivants

- L'installation d'un nouveau système d'information (EDI).
- La transparence des informations entre direction.

2-2- La description et les phases du changement organisationnel au sein de l'EI opéré avec la création de la direction commerciale et marketing

- Nous allons voir de quel type de changement s'agit il, et les phases du processus du changement au sein de l'EI.

2-2-1- La description du changement organisationnel au sien du l'EI

L'Électro-Industries a subi plusieurs changements organisationnels, le plus récent consiste en la création de la direction commerciale et marketing en 2016. Ce dernier est considéré comme changement organisationnel, en raison :

1. Une nouvelle structure qui figure dans l'organigramme ;
2. Consomme des ressources humaines, financières, matérielles (budget plus important par rapport aux autres fonctions, de formations, matériel bureautiques, recrutement pour la nouvelle direction qui était en interne) ;
3. Dote d'objectifs à réaliser (étude de marché, attirer les clients par des publicités, réorientation vers le privé, suivi de créances par échéance)
- 4 Assure un certain nombre d'activités. (commercialisation et marketing, fixation des objectifs).

2-2-1-1- Les raisons de la création de la direction commercial et marketing

Les facteurs qui ont déclenché la nécessité de créer une direction commerciale se résument comme suit :

En 2013, l'entreprise n'était pas flexible, vu qu'elle détenait une position de monopole sur le marché, elle ne recourait pas à l'anticipation. Le départ de SONELGAZ au dernier trimestre était bouleversant pour elle, mais l'ancien DG n'a pas réagit car il était sûr que SONELGAZ renouvellera son contrat.

En 2015, après deux ans, des difficultés par l'entreprise d'où prise de conscience de changer.

En 2016, Le nouveau DG et sans avoir recours à un cabinet de conseil, a proposé de faire un changement qu'il avait déjà informé l'ensemble des cadres, et le conseil d'administration.

En conclusion, ce changement nous le considérons comme changement prescrit « dirigé ». Vu cette situation de crise, tout le monde était d'accord, il n'y a eu aucune résistance ni frein à ce changement.

Ce changement a pour but d'alléger la charge aux unités de production pour améliorer la qualité de leurs produits (voir annexe5). La création de la direction commerciale a permis de faire une étude de marché et l'état de la concurrence, d'autre part :

- De développer le chiffre d'affaire (voir tableau N°14) et les parts du marché ;
- D'adoption de l'offre de l'entreprise au marché ;
- De gérer et développer un portefeuille client, et ceux en trois catégories : les particuliers, les entreprises privées, et les agents agréés.
- Anticiper les évolutions du marché et identifier les pistes de prospection de client et de niveau marché ;
- Adapter l'offre de l'EI a la demande concrète des marchés ;
- Collaborer a l'élaboration du plan marketing de l'entreprise en décrivant un axe de développement de nouveaux produits ;
- Participer aux foires nationales.

2-2-2- Les phases du changement organisationnel au sein de l'EI

Nous allons appliquer les trois phases données par Lewin sur l'EI.

- ✓ **Phase de maturation** : l'entrée de nouveaux concurrents en marché avec des prix bas. Et en 2015, une conscience de la nécessité de changer et faire face aux mutations du marché.
- ✓ **Phase du déracinement** : après avoir mis en place un projet de changement, il est communiqué à l'ensemble de l'EI :
 - **Avant** : à travers une réunion avec les cadres et le conseil d'administration par une séance projection ;
 - **Après** : une assemblée générale avec le personnel, ainsi qu'avec des affichages et des notes d'information.
- ✓ **Phase d'enracinement** : la mise en place de ce projet de changement et le recrutement d'un directeur commercial (promotion interne) procédant à la formation l'ensemble des cadres et assistants concernés.

2-3- Le contrôle de gestion dans la conduite du changement au sein de l'EI

Nous allons appliquer le rôle du contrôle de gestion selon le type du changement et ses phases dans l'entreprise EI.

2-3-1- selon le type du changement

Pour rappel, le contrôle de gestion est conçu en deux systèmes, le contrôle qualifié diagnostic, et le contrôle qualifié interactif. Ils participent à l'émergence de la stratégie, en recherchant à construire une organisation réactive, flexible et qui s'adapte aux évolutions au marché.

Au sein de l'EI le changement est prescrit. Selon notre étude théorique, l'intervention du contrôle de gestion sera sous forme d'un système qualifié diagnostic. Le DG avait en main toutes les informations pendant les deux dernières années, depuis les reportings, le CA, les résultats...

Nous allons voir les caractéristiques du contrôle diagnostic et les comparer à l'EI.

Tableau N°12 : caractéristiques du système du contrôle diagnostic selon Simons appliqués à l'EI

Le contrôle diagnostic	
Cas de l'EI	
Nature des systèmes	- Un système de communication par la présentation des écarts et des ratios sur la situation de l'entreprise.
Objectifs des systèmes	- Communiquer les résultats par des reportings à la DG - Permet de créer un sentiment d'urgence par rapport aux résultats obtenus, pour penser à lutter contre les anomalies et proposer une stratégie.
Variables clés	- Variables de performance
But de système	- Elaboration des budgets - Analyse des écarts - Analyse par ratios
Raisonnement	- Déductifs des résultats
Période de référence	- Passé et présent
Communication	- Reportings, courriels
Rôles des fonctionnels	- Interpréter les données, préparer les rapports concernant les exceptions, s'assurer de l'intégrité et de la fiabilité du système
Rôles des opérationnels	- Fixer ou négocier périodiquement les objectifs - Recevoir et regarder les rapports d'écart

Source : Informations internes à l'entreprise.

2-3-2- Selon les phases du changement

Ce tableau résume la nature d'intervention du contrôle de gestion dans la conduite du changement organisationnel

Tableau N°13: intervention du contrôle de gestion au sein de l'EI

Changement prescrit	Cas d'EI
Phase de Maturation	• Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre , d'analyser et d'aide à la formulation de la stratégie, • C'était les réalisations des périodes précédentes et actuelles qui parlaient d'elles mêmes.
Phase de Déracinement	• Il agit après l'implantation de changement organisationnel, pour contrôler sa mise en œuvre, avec un contrôle classique. • Il n'y avait pas de résistances aux changements, tout le monde a accepté à cause la situation critique qu'a passé l'entreprise.
Phase d'enracinement	• Un contrôle de gestion classique, outil de conformation des comportements et de standardisation des apprentissages individuels • Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation • Vérifier si les objectifs fixés sont atteints par la mesure des écarts et la communication des résultats. • La suivie des unités de production en envoyant des contrôleurs et faire des rapports de suivi. • Une charge plus importante sur le contrôle de gestion

Source : informations internes à l'entrepris

Nous avons vu que le contrôle de gestion au sein de l'EI, fournit des informations, de présenter les prévisions pour avoir une décision sur les réalisations après les avoir présentés aux CA. Le DG utilise ces informations pour configurer la structure de l'organisation. Il lui a permis à travers le diagnostic du contrôleur de gestion de prendre une décision. La création une direction commerciale et marketing était dans une situation de crise où l'EI s'est basé sur les réalités et la centralisation des achats.

On conclut que le processus du contrôle de gestion joue un rôle structurant dans une situation d'un changement, qui diffère selon le type de ce changement et ses phases Dans notre cas le contrôle de gestion intervient, comme un système de contrôle qualifié diagnostique (contrôle de gestion classique).

2-4- L'impact du changement sur la performance financière

Pour mesurer cet impact nous avons procédé à l'analyse des écarts et le calcul des différents ratios, en ce qui suit les principaux résultats de cette analyse.

2-4-1- Etat comparatif entre les prévisions et les réalisations des ventes des années 2015, 2016 et 2017

Tableau N° 14: prévision et réalisation des ventes des années 2015, 2016 et 2017 (Unité = KDA)

Désignation	Prévisions			Réalisation			Ecart		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Moteurs	380 015	395 278	354420	308 182	275970	259704	-71 833	-119308	-94716
Transformateurs	3 918 449	2 862 048	2631663	3 673 652	1559134	1728824	-244777	-1302914	-902839
Total	4 298 464	3 257 326	2986083	3 981 834	1 835104	1988528	-316630	-1422222	-997555

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes d'EI

$$\text{Ecart} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

a) Unité moteur

Après cette analyse nous constatons que l'EI a réalisé un écart défavorable sur ses ventes pour les années 2015(-71 833KDA) 2016(-119308KDA) et 2017 (-94716KDA), à cause de la faible demande des clients qui a entraîné des pertes impotentes pour l'entreprise.

b) Unité transformateur

Les prévisions des ventes fixées par l'EI sont supérieures par rapport aux ventes réalisées en 2015, un écart défavorable -244797KDA due aux retards des deux derniers renouvellements du contrat signé en 2015 avec SONELGAZ.

En 2016, un écart défavorable -1302914KDA à cause de non renouvellement de son contrat avec son client principal SONELGAZ.

En 2017, un écart défavorable de (-902839KDA) due aux méventes malgré la création d'une direction commerciale, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs en terme du chiffre d'affaire.

L'UTR consiste 90% de CA de l'EI, et 10% de l'UME. Avant le départ de SONEGGAZ était le seul client

2-4-2- L'analyse du bilan financier pour les années 2015, 2016 et 2017 (U=KDA)

Tableau N°15 : calcul du FR, BFR et la TN.

Désignation	2015	2016	2017
Capitaux permanents (1)	7555328	7 527 286	7 625 963
Valeurs immobilisés (2)	3005710	4 006 070	3 338 977
FRN(3) = (1) - (2)	4549618	3 521 216	4 286 986
Actif circulant (4)	3471431	3685230	4079542
Passif circulant (5) DCT	581517	357299	421468
BFR(6)= (4)-(5)	2889914	3327931	3658074
Disponibilité (7)	1659704	193285	628912
TN(8) = (3)-(6)	1659704	193285	628912

Source : réalisé par nos soins.

- **Interprétation de résultats**
 - **Fond de Roulement(FR)**

Nous constatons que l'EI a réalisé un fond de roulement positif $FR > 0$, démontre que l'entreprise finance la totalité de ses immobilisations par des ressources permanentes, e

elle dégage aussi une marge de sécurité qui doit être destinée au financement d'une partie de son actif circulant. Cela signifié que l'EI est en situation d'équilibre financier à long terme, malgré le non atteint de son objectif en matière du chiffre d'affaire. Ce tableau nous montre que le FR d'EI a connu une amélioration durant les trois dernières années.

- **Besoin de fonds de roulement(BFR)**

Nous remarquons que l'EI a dégagé un BFR positif durant les trois exercices .Qui veut dire que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation, dans ce

cas l'entreprise doit financer ses besoins de financement par son FR (fond de roulement) ou bien en contractant des emprunts à court terme (des découverts bancaires).

- **Trésorerie Nette(TN)**

EI a réalisé une trésorerie positive, elle est respectivement comme suit (1659704KDA, 193285KDA et 628912KDA). Et nous constatons aussi qu'il y a une forte augmentation du TN de l'année 2017 par rapport à 2016 d'une valeur de 435627 KDA .EI est dans une situation d'équilibre financier immédiat

Graphique N° : 01 Les ratios de l'équilibre financier



Source : Réalisé par nos même

Après avoir fait une analyse sur les équilibres financiers nous constatons :

- Augmentation des fonds de roulement en 2015 due à une augmentation de la trésorerie et de la valeur des créances des clients.
- Une diminution des BFR en 2015 en raison d'une diminution des niveaux de stock, cette période a été caractérisée par des ventes élevées en raison d'une forte demande de produit transformateur de la part de leur principal client, « SONEGAS ».
- Une diminution du FR de 2016 par rapport à celui de 2015 et 2017 à cause de non renouvellement de son contrat avec son client principal.
- Une croissance au niveau de son BFR en 2016 et 2017 par rapport 2015 à cause de la mévente dans l'année 2016 et le premier semestre de l'année 2017.
- Une évolution de la TN de l'électro- industrie en 2017 par rapport à 2016, à cause de l'augmentation de son FR grâce à la diversification de sa clientèle (vente hors SONEGAS) dans le deuxième semestre de l'année 2017 c'est-à-dire le changement organisationnel que l'entreprise a fait en 2016 a commencé de donner ses fruits).

2-4-3- L'analyse des ratios : Nous allons calculer et interpréter les différents ratios.

2-4-2-1- Ratios de structure financière

- Ratio de financement permanent

$$\text{Ratio de financement permanent} = \text{Capitaux permanents} / \text{Actif immobilisé}$$

Tableau N°16 : le calcul du ratio de financement permanent.

Désignation	2015	2016	2017
Capitaux permanents	7555328	7 527 286	7 625 963
Actif immobilisé	3005710	4 006 070	3 338 977
Ratio de financement permanent	2,51	1,88	2,29

Source : Réaliser par nous même à partir des documents internes à l'EI.

Nous constatons que l'entreprise arrive à financer ses valeurs immobilisées par ses capitaux permanents. Ces ratios ont connu une augmentation de (21,8%) durant les années 2016 et 2017. Cela signifie que l'EI est en situation d'équilibre financier à long terme

- Ratio de financement d'activité

$$R = \text{Fond de roulement} / \text{Besoins de fond de roulement}$$

Tableau N° 17: le calcul du ratio de financement de l'activité

Désignation	2015	2016	2017
Fond de roulement	4549618	3 521 216	4 286 986
Besoins de fond de roulement	2889914	3327931	3 658074
Ratio de financement d'activité	1,57	1,06	1,17

Source : Réaliser par nous sois a partir des informations interne à l'EI

Ce ratio est supérieur à 1, l'entreprise est capable de financer ses besoins permanents par ses ressources permanentes, et par ses fonds propres sans recours à des capitaux étrangers.

- Ratio d'autonomie financière

$$R = \text{Fonds propres} / \text{Total passif}$$

Tableau N°18: le calcul du ratio d'autonomie financière

Désignation	2015	2016	2017
Fonds propres	6996529	6996796	7075942
Total passif	8136845	7884585	8 047431
Ratio d'autonomie financière	0,86	0,89	0,88

Source : Réalisé par nous même à base des documents interne à l'EI

Ce ratio est supérieur à 50% pour les deux ans .En 2015 (86%), 2016 (89%) et 88% pour 2017. Cela signifie que l'EI est indépendante vis-à-vis des établissements de crédit. Et elle est autonome financièrement, car les capitaux permanents sont plus importants que les capitaux étranger

- Ratio d'endettement global

$$R = \text{Dettes totales} / \text{Actif total}$$

Tableau N°19 : le calcul du ratio d'endettement global

Désignation	2015	2016	2017
Dettes totales	1140316	887789	971489
Actifs total	8136845	7884585	8047431
Ratio d'endettement global	0,14	0,11	0,12

Source : Etablie par nous même à l'aide des documents internes à l'EI

Nous constatons que ce ratio est inférieur à 50%. Cela veut dire que l'entreprise Electro-Industries est indépendante vis-à-vis des tiers, ainsi que les dettes à long terme et à court terme représentent un faible pourcentage par rapport aux fonds propres.

- Ratio de solvabilité

$$R = \text{Capitaux propres} / \text{Dettes totale}$$

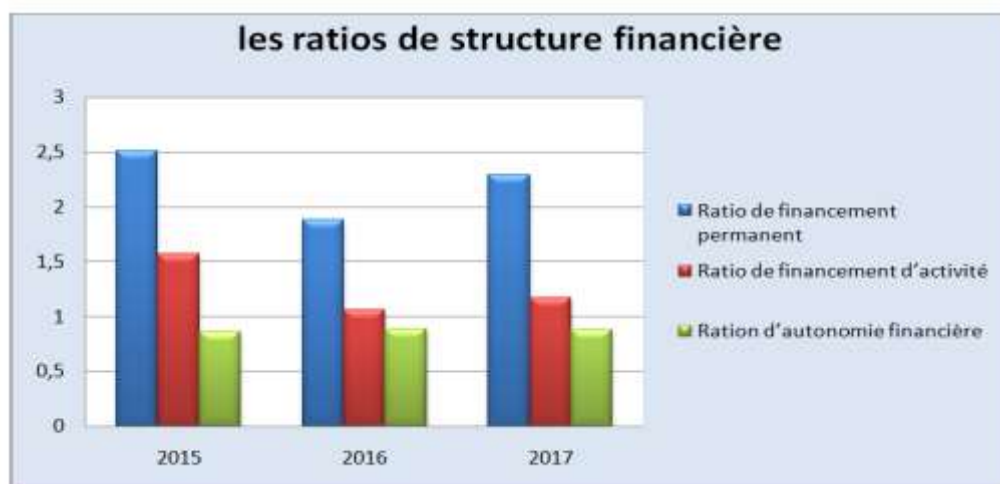
Tableau N°20 : Le calcul du ratio de solvabilité

Désignation	2015	2016	2017
Capitaux propres	6996529	6996796	7075942
Dette totale	1140316	887789	971489
Ratio de solvabilité	6,14	7,88	7,29

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes à l'EI

Ce ratio est de 6,14 en 2015, 7,88 en 2016 et 7,29 en 2017, il est supérieur à 1. Cela veut dire que l'EI est capable d'honorer ces engagements à l'arrivée de la date d'échéance. En effet l'entreprise EI a une bonne image de crédit auprès de ces créanciers qui se sentent en sécurité

Graph N°2: L'évolution des ratios de structure financière



Source : réalisé par nos soins.

2-4-2-2- Les ratios de liquidité

- Ratio de liquidité générale :

$$RLG = AC/DCT$$

Tableau N°21: le calcul du ratio de liquidité générale

Désignation	2015	2016	2017
Actifs circulants	5 131 153	3878515	4708454
Dettes à court terme	581 517	357299	421468
Ratio de liquidité générale	8.82	10, 86	11 ,17

Source : réaliser par nos soins à partir des documents internes à l'EI

Ce ratio est supérieur à 1,5 pour les trois ans. Cela signifie que L'ELECTRO-INDUSTRIES est solvable et elle est capable de transformer son actif circulant en liquidité, pour faire face à ses engagements financiers à court terme.

- Ratio de liquidité réduite

$$RLR = VE+VR/DCT$$

Tableau N°22 : Le calcul du ratio de liquidité réduite

Désignation	2015	2016	2017
Valeurs Réalisables + Valeurs Disponibles	3 135 898	1160492	1875680
Dettes à court terme	581 517	357299	421468
Ratio de liquidité réduite	5,39	3,25	4,45

Source : Réalisé par nous même à partir des documents interne à l'EI

Ce ratio est supérieur aux normes ($0.3 < R < 0.5$) pour les trois ans. Cela signifie que l'entreprise est capable de rembourser ses engagements à court terme à partir de ses valeurs réalisables et ses valeurs disponibles. Autrement dit l'entreprise EI est solvable à court terme, et elle dispose d'une marge de sécurité, ce qui été confirmé auparavant lors de l'étude de l'équilibre financier à long terme.

- Ratio de liquidité immédiate

$$RLI = VD/DCT$$

Tableau N°23 : le calcul du ratio de liquidité immédiat

Désignation	2015	2016	2017
Valeur disponible	1659704	193285	628912
Dettes à court terme	581517	357299	421468
	2,85	0,54	1,49

Source : Réalisé par nous même à partir des informations données par l'EI

Nous constatons que l'EI en 2016 a réalisé un résultat inférieur à 1 cela veut dire qu'il n'y a pas d'argent qui dort, c'est-à-dire qu'elle est capable de rembourser 55% de ses engagements à court terme. Pour 2017 l'entreprise est capable de rembourser toutes ses dettes à court terme par ses valeurs disponibles. Cela signifie, une trésorerie abondante

D'après cette analyse des ratios de liquidité nous pouvons dire que :

- L'électro- industrie est capable à rembourser ses dettes à court terme, et ce qui représente un bon signe pour elle.
- L'EI dispose d'une mauvaise gestion de trésorerie, car ses ratios de liquidité réduite et immédiate sont largement supérieurs aux normes.

Il est nécessaire que l'entreprise EI exerce une politique agressive envers ses clients pour l'encaissement de ces créances échus.

2-4-2-3- Les ratios de rentabilité

- Ratio de rentabilité économique (ROI)

$$\text{ROI} = (\text{Résultats nettes} / \text{totales actifs}) * 100$$

Tableau N°24 : Le calcul de la rentabilité économique

Désignation	2015	2016	2017
Résultats nettes	294739	147787	180376
Total actif	8136845	7884585	8047431
ROI	3,62	1,87	2, 24

Source : Réaliser par nos soins à partir des documents interne à l'EI

Selon la norme la RE doit être supérieur à 15%, le référentiel se diffère d'une entreprise à une autre, il détermine l'efficacité des moyens économiques de l'outil de production à travers les résultats qu'il génère, nous remarquons que la RE a diminué de 48%, mais il s'est amélioré de 19% qui est due soit à l'augmentation de la marge, ou l'augmentation des ventes grâce à la diversification des clients.

D'après cette analyse financière nous remarquons que la création d'une direction commerciale et marketing a influencé positivement l'ensemble des indicateurs de performance de l'entreprise. Il y a eu une légère augmentation des ventes, et elles sont en amélioration, et ça a permis de maintenir la position de monopole sur le marché.

L'objet de cette section est de présenter les résultats et les analyses des données collectées au sein de l'EI durant notre stage pratique, dans le but de répondre à notre problématique de recherche. Pour le faire, nous avons présenté en premier lieu, la place du contrôle de gestion au sein du l'Electro- industries. En deuxième lieu, nous avons fait une description du changement organisationnel et le rôle du contrôle de gestion dans la conduite de ce changement. Enfin, nous avons fait une analyse financière pour voir l'impact de ce changement sur la performance de l'entreprise.

Durant notre enquête effectuée au sein de l'entreprise Electro-Industries, et à partir des résultats obtenus nous a permis de prendre connaissance sur le rôle du contrôle de gestion dans la conduite du changement organisationnel. Ce changement consiste en la création de la direction commerciale et marketing en 2016, que ce dernier s'inscrit dans le type prescrit, qui est du principalement au départ de SONEGAS.

La mise en œuvre de ce changement implique au préalable l'utilisation de plusieurs outils du contrôle de gestion, qui peut s'intervenir par deux niveaux, soit selon les types et selon le processus de ce changement organisationnel.

Pour ce faire, le contrôleur de gestion se réfère à des instruments clés à savoir : les budgets, les reportings, le tableau de bord, et la gestion budgétaire. La création de la direction commerciale a engendrée une dynamique de changements, non seulement au niveau de son organigramme mais aussi au niveau de la fonction du contrôle de gestion tel que la décentralisation de cette fonction au niveau des unités de production et le suivi des créances de l'entreprise. Ce changement a permis aussi à l'entreprise de diversifier sa clientèle.

Cette étude nous a permis aussi de constater que :

- En 2015, l'entreprise a réalisé certains écarts défavorables, mais ils restent insignifiants, car l'entreprise est proche d'atteindre ses objectifs et elle a réalisé aussi des résultats positifs.
- En 2016, l'entreprise a enregistré des résultats défavorables et une dégradation dans ses différents indicateurs de performance et le non atteint de ses objectifs, à cause de sa dépendance à un seul client. Ce qui a donné une nécessité de faire un changement organisationnel par la création de la direction commerciale et marketing, dans le but de diversifier sa clientèle.
- En 2017, l'entreprise a réalisé une amélioration par rapport à 2016, avec une diversification des clients. Cela veut dire que la direction commerciale et marketing commence à donner ses fruits.

Malgré la réalisation des résultats défavorables durant les deux ans, l'EI reste une entreprise performante, solide et compétitive sur le marché en se basant sur des résultats positifs et quelques indicateurs favorables

Les entreprises algériennes vivent, désormais, dans un environnement qui devient de plus en plus turbulent et concurrentiel, cherchons toujours des outils d'adaptation permettant de préserver leur pérennité et d'assurer leur maintien, et leur compétitivité sur le marché.

En effet, pour faire face aux différentes mutations, l'entreprise se voit dans l'obligation de mettre en œuvre des solutions et un suivi pour les différentes fonctions dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques et accroître sa performance d'où la nécessité de recourir à faire un changement organisationnel.

Le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens pour remplir sa mission. Le contrôle de gestion englobe divers outils tels que la comptabilité analytique qui est un système de comptes ajustés à la comptabilité générale, permettant d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice, le tableau de bord qui est un outil qui répond aux besoins d'un pilotage rapide et permanent sur un ensemble de variables quantitatives que qualitatives et la gestion budgétaire.

Le changement organisationnel désigne toute transformation touchant l'une des dimensions de l'organisation, à savoir, la structure, la culture d'entreprise, les personnes, les systèmes techniques, d'information, de gestion...etc.

L'objectif de notre travail de recherche est de savoir « Quel est le rôle du contrôle de gestion dans une situation d'un changement organisationnel ». Pour cela nous avons établi une démarche qui consiste dans un premier temps, à effectuer une recherche bibliographique, ce qui nous a permis de cerner les concepts clés du contrôle de gestion. Dans un second lieu, nous avons réalisés une étude de cas qui a été caractérisé par quelques difficultés dans la collecte d'information.

Pour pouvoir confirmer nos hypothèses, nous sommes servis de l'analyse et interprétation des données et de questionnaire obtenues auprès de l'EI

Après l'analyse des différents résultats obtenue, nous pouvons dire que la fonction contrôle gestion de l'entreprise électro-industrie participe à la conduite d'un changement organisationnel. Donc nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse.

Au cours de notre stage pratique nous avons constaté que l'électro-industrie a vécu des événements qui ont donné une nécessité de faire un changement organisationnel tel que le départ de son client principale, l'apparition des nouveaux concurrents. La fonction contrôle de gestion est une assistante qui est rattaché directement à la direction générale

mais qui 'il travail avec toute les fonctions de l'entreprise, dans le but d'aider l'entreprise a amélioré sa performance. On utilise des différents outils.

Après avoir effectué notre travail de recherche, nous posons des recommandations aux dirigeants de l'entreprise faisant l'objet de notre travail des éléments ci après :

- Faire un appel au cabiné du conseil lors d'une situation d'un changement
- Donnée l'axée au service du contrôle de gestion pour avoir des informations sur le service comptabilité analytique.
- Installer un système d'information automatisé dans le but de faciliter la circulation d'information
- L'utilisation des outils moderne du contrôle de gestion

Comme tout travail humain, notre mémoire comporte des insuffisances, un tel que le manque d'information sur notre sujet de recherche, le thème très vaste

Enfin, nous pouvons dire que ce mémoire à contribué à l'amélioration de nos connaissance personnel dans le domaine du contrôle de gestion, que nous mettrons à profit de notre vie.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Alain, B, et al. CG 11 Contrôle de gestion - Manuel et applications. Éd Foucher 2010.
- ALAZARD C, SEPHARI S., Contrôle de gestion: manuel et applications .Paris, Dunod 2007.
- Anthony R.N., The Management Control Function. Boston, Harvard University Press 1988.
- BOUQUIN, H., Le fondement du contrôle de gestion. Paris, PUF, 1994.
- CHANADLER, A., Strategy and structure : Chapter in the history of the American industrial enterprise SL, Beard, Books 1962.
- CHARRAUX .G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Edition Economica, 1992.
- DORIATH, B., Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Paris, 3eme édition Dunod 2007.
- DAHAK Abdenour, KARA Rabah, Le mémoire de master, du choix du sujet à la soutenance, méthodologie de recherche appliquée au domaine des Sciences Economiques, de gestion et des Sciences Commerciales. Edition EL AMAL, 2015.
- Denis J.P., Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste, XIème congrès de l'AIMS, Paris, 2002.
- Gervais, M., Contrôle de gestion, Economica, 8ème édition. 2004.
- GERVAIS. M., Contrôle de gestion par le système budgétaire. Paris : Édition Auibert, 1987.
- Gérard, M. ., Comptabilité analytique. 3^e Edition, 2004.
- Giraud F et all., Contrôle de gestion et pilotage de performance, collection, business gaulions éditeur. 2003.
- Grouard B, Meston F., L'entreprise en mouvement - conduire et réussir le changement, Dunod, 3ème édition, 1998.
- LEROY, M., Le tableau de bord au service de l'entreprise. 2^e éd. Paris : D'organisation, 2001.

- Lorino, P., Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique et pragmatique , *in* Sait-on piloter le changement, J.C. Sardas, A.M. Guénette, 'Harmattan, 2004.
- Lorino P., Comptes et récits de la performance, Les Editions d'Organisation, 1995.
- Malo J.L., Mathé J.C. L'essentiel du contrôle de gestion, Les Editions d'Organisation, 2000.
- MEYER J., Gestion budgétaire. Paris : Edition Dunod, 1970.
- MINTZBERG H., Structures et dynamique des organisations. Editions d'Organisation, 1982.
- PORTER, M., Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Paris : Economica, 1982

Thèses et Mémoire

- KHERK HOUR, S., Impact d'un changement organisationnel sur une entreprise Algérienne : cas NAFTAL, mémoire master académique, sciences sociales : Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA, 2012.
- ZERKHEFAOUI, Lyes., Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries, mémoire de magistère, option gestion d'entreprise, université Mouloud Mammeri TIZI OUZOU, 2010.
- ZIADI J., Du contrôle de gestion au pilotage des organisations continuité ou rupture, Cas des entreprises tunisiennes, thèse de doctorat d'Etat en science de gestion, université Sophia, Nice, 1996.

ARTICLES

- Abernethy M., Brownell P., The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, *Accounting Organizations and Society*, 1999, vol. 24, p. 189-204.
- Berland N., La gestion sans budget : évaluation de la pertinence des critiques

Et interprétation théorique, *Finance Contrôle Stratégie*, 2004, vol. 7, n° 4, décembre, p. 37-58

- Bollecker M., Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », Comptabilité Contrôle Audit, tome 8, 2002, vol. 2, novembre, p. 109-126.
- Charreire S., Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas », Finance Contrôle Stratégie, 2003, vol. 6, n° 2, juin, p. 115-153.
- Chevalier-Kuszla C., La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel , Revue de Gestion des Ressources Humaines, (1998, n° 26-27, mai – juin p 35 – 59
- Claveau N., Martinet A.C., Tannery F., Formes et ingénierie du changement stratégique 1998, Revue Française de Gestion, n° 120, septembre - octobre, p. 70-87.
- David A., Outils de gestion et dynamique du changement. Revue Française de Gestion. (1998), n° 120, septembre - octobre, p. 44-59.
- Demers C., De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, Gestion, 1999, vol. 24, n° 3 p. 131-139.
- Dent J.F., Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research », Accounting Organizations and Society, 1990, vol. 15, n° 1/2, p. 3-25.
- Detchessahar M. L'avènement de l'entreprise communicationnelle, Revue Française de Gestion ,2003, n° 142, janvier - février, p. 65-84.
- Detchessahar M., Le dire et le faire », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2001, n° 39, janvier - février, p. 43- 56.
- Detchessahar M., Quand discuter c'est produire », Revue Française de Gestion, 2001, n° 132, janvier - février, p. 32-43
- Engeström Y., Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization , 2001, Journal of Education and Work, vol. 14, n° 1, p. 133-156.
- Giroux N., Giordano Y., Les deux conceptions de la communication du changement , Revue Française de Gestion, 1998, n° 120, septembre - octobre, p. 139-151.
- Hopwood A., The archaeology of accounting systems , Accounting Organizations and Society, 1987, vol. 12, n° 3, p. 207-234.

- Kloot L., Organizational learning and management control systems: responding to environmental change , Management Accounting Research, 1997, vol. 8, n° 1, p. 47-73.
- Langfield-Smith K., Management control systems and strategy: a critical review , Accounting Organizations and Society, 1997 vol. 22, n° 2, p. 207-232
- Miller D., Evolution and revolution: a quantum view of structural change in organizations, Journal of Management Studies, 1982 , vol. 19, n° 2, p. 131-151.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Transformer l'entreprise, Gestion, 1999, vol. 24, n° 3, p. 122-130.
- Morin P., Pratiques du changement organisationnel », Revue Française de Gestion, 1988, mars - avril, p. 60-66.
- Marginson D. , Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization , Strategic Management, 2002, Journal, vol. 23, p. 1019-1031
- Ouimet G., Dufour Y. Vivre et gérer le changement ensemble ? , Revue Française de Gestion, 1997, mars – avril - mai, p. 23-40.
- Pettigrew A.M., Longitudinal field research on change: theory and practice , Organization Science, 1990 , vol. 1, n° 3, p. 267-292.
- Shields M.D., Research in management accounting by north americans in the , Journal of Management, 1997, Accounting Research, vol. 9, p. 3-61.
- Simons R., How top managers use control systems as levers of strategic renewal Strategic Management Journal, 1994, vol. 15, p. 169-189.
- Simons R., The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives , Accounting Organizations and Society, 1990, vol. 15, n° 1/2, p. 127-143.
- Soparnot R., L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement 2005, Gestion, vol. 29, n° 4, p. 31-42.
- Vandangeon-Derumez I., La dynamique des processus de changement, Revue Française de Gestion, n° 120, 1998, septembre - octobre, p. 120-138.
- Von Krogh G., Roos J. Conversation management », Europea Management Journal, 1995, vol. 13, n° 4, p. 390-3.

SITES WEB

-WWW.AIMS.COM

-WWW. ENEL.DZ

-<https://docplayer.fr/11329012-Les-causes-d-echec-du-changement-organisationnel.html>

-<https://www.questions-de-management.com/le-changement-dun-probleme-de-management---https://journals.openedition.org/activites/760#ftn2un-sujet-de-design-organisationnel/>

-<https://deams-consulting-91.webself.net/cours>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 :	Synthèse de l'évolution historique du changement organisationnel	10-11
Tableau N° 2 :	Typologie du changement	
Tableau N° 3 :	Caractéristiques et formes du changement	14
Tableau N°4 :	Tableau résumant les différents facteurs du changement	16
Tableau N°5 :	Les enjeux positifs et négatifs du changement en fonction de l'entreprise	19
Tableau N°6 :	Les enjeux positifs du changement organisationnel selon les acteurs de l'entreprise.	20
Tableau N°7 :	Les enjeux négatifs du changement organisationnel selon les acteurs de l'entreprise	20
Tableau N°8 :	Tableau comparatif entre les deux modèles du contrôle de gestion	38
Tableau N°9 :	Le rôle du contrôle de gestion selon le type de changement et la phase du processus de changement	59-60
Tableau N° 10 :	Patrimoine (produit, capacité de production et les réalisations)	76
Tableau N° 11 :	Les principaux fournisseurs d'Electro-Industries	77
Tableau N° 12 :	Caractéristiques du système du contrôle diagnostic selon Simons	83
Tableau N° 13 :	Intervention du contrôle de gestion au sein de l'EI	84
Tableau N° 14 :	Prévision et réalisation des ventes des années 2015, 2016 et 2017	85
Tableau N° 15 :	Le calcul du FR, BFR et la TN.	86
Tableau N°16 :	Le calcul du ratio de financement permanent.	88
Tableau N° 17 :	Le calcul du ratio de financement de l'activité	89
Tableau N° 18 :	Le calcul du ratio d'autonomie financière	89
Tableau N° 19 :	Le calcul du ratio d'endettement global	90
Tableau N° 20 :	Le calcul du ratio de solvabilité	90
Tableau N° 21 :	Le calcul du ratio de liquidité générale	91
Tableau N° 22 :	Le calcul du ratio de liquidité réduite	92
Tableau N° 23 :	Le calcul du ratio de liquidité immédiat	92
Tableau N° 24 :	Le calcul de la rentabilité économique	94

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité
Option : Audit et contrôle de gestion

Figure N° 1 :	Le processus de changement selon Beckard (1994)	10
Figure N°2 :	les 8 étapes du processus de changement selon Kotter.	27
Figures N°3	Les phases du processus de contrôle de gestion	44
Figure N°4 :	Les différents types de changements et leur pilotage	57
Figure N°5	L'évolution de l'EI	71
Figure N°6 :	Organigramme de l'EI	74
Figure N°7 :	La structure de la fonction contrôle de gestion dans l'EI	78
Figure N°8	L'évolution des équilibres financiers	87
Figure N°9 :	L'évolution des ratios de structure financière	91
Figure N°10 :	L'évolution des ratios de liquidité	93

LISTES DES FIGURES

Graphe N° 1 :	Evolution des équilibres financiers	
Graphe N°2 :	Evolution des ratios de structure financière	

LISTES DES ANNEXE

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité
Option : Audit et contrôle de gestion

- Annexe 1 :** Questionnaire de recherche
Annexe 2 : Effectif de la direction commerciale
Annexe 3 : Tableau journalier des ventes au 31 décembre 2016
Annexe 4 : Etat comparatif des ventes des années 2016 et 2017
Annexe 5 : Etat comparatif de la production des années 2016 et 2017

Annexe 1

Questionnaire de recherche

Thème

Le contrôle de gestion dans une conduite d'un changement organisationnel

M^{lle} KAHLOUCHE Wassila

M^{lle} MALEK Hadjer

Ce questionnaire est adressé au cadre contrôleur de gestion de l'EI, pour essayer de voir la nature de contribution du contrôle de gestion dans la dynamique de la conduite du changement organisationnel. Ce dernier nous l'avons réalisé en trois parties. D'abord, des informations générales sur la prise de connaissance de l'EI, ensuite, des informations sur la fonction contrôle de gestion et sa structure, et enfin, des informations sur le changement organisationnel et sa relation avec le contrôle de gestion.

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité
Option : Audit et contrôle de gestion

Partie N 1 : Informations générales sur l'Electro Industrie

- 1- Quelle est la raison sociale de l'entreprise ?.....
- 2- Quelle la date de sa création de ?
- 3- Quel est son siège social ?
- 4- Quel est son objet social ?.....
- 5- Sa forme juridique ?.....
- 6- Son capital initial ? ; Son capital actuel ?
- 7- Ses Produits ?.....
- 8- Principaux clients :.....
- 9- Ses principaux concurrents ?.....
- 10- PDG ou DG ?.....
- 11- Son effectif ?.....

**PARTIE N°2 : Informations sur le contrôle de gestion et la
structure de l'ELECTRO-INDUSTRIES**

1. Informations particulières du cadre du contrôle de gestion :

- 1- Nom et Prénom :.....
- 2- Sexe :
- 3- Age :
- 4- Date d'entrée à l'entreprise :.....
- 5- Qualification et expérience professionnelle :
- 6- Effectifs de votre service
- 7- Quel sont vos rôles et vos missions ?
- 8- Quel sont vos objectifs ?

2. Informations sur la structure :

- 1- Existe-t-il un organigramme dans l'entreprise ?
- 2- Quel type de structure d'organisation dispose l'entreprise ?

3. Information sur la fonction du contrôle de gestion

- 1- Quelle est la date de la création du service contrôle de gestion ?
- 2- Quel est l'effectif de votre service ?
- 3- Quelle est la place du contrôle de gestion dans votre entreprise? Est-ce une :

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité
Option : Audit et contrôle de gestion

- Fonction indépendante
 - Fonction rattaché a la direction générale
 - Fonction rattaché a la direction des finances et comptabilités
 - Fonction rattaché à la direction commerciale et marketing
- 4- Quelle est sa position dans l'organigramme ?.....
- 5- Existe-t-il un manuel des procédures dans l'entreprise ?
- 6- Vos rôles, vos missions et vos objectifs ont-ils été définis sur ce manuel des procédures de l'entreprise?.....
- 7- A partir du manuel du contrôle de gestion est ce qu'il contribue à la prise de décision ?.....
- 8- Ce qu'il vous a été définit est-il appliqué ? Si NON pourquoi ?
- 9- D'après vos rôles et vos tâches quelle est l'image ou le sens que vous donnez à votre hiérarchie ?
- 10- Existe-t-il des relations avec les autres services ? Si oui quel est pouvez-vous nous décrire cette relation?
- 11- Quels sont les outils parmi les cités que vous utilisez
- La comptabilité de gestion
 - Le budget
 - La comptabilité analytique
 - Le tableau de bord
- 12- pouvez vous nous expliquez leurs fonctions ?.....
- 13- Effectuez-vous des analyses et des reportings ?
- 14- D'où vient l'ordre qui déclenche vos analyses et vos reporting ? et à qui sont-ils destinés
- 15- Comment vous communiquer ces résultats ?.....

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité
Option : Audit et contrôle de gestion

Partie 3 : informations sur le changement organisationnel

1. Est-ce que votre entreprise a connu « un » ou « plusieurs » changements organisationnels et/ou opérationnels ces dernières années ? si oui se quels changements s'agit-il ?
2. Qui a pris cette décision et Comment a-t-elle été prise ?.....
3. Quand cette décision est diffusée au personnel ?
 - Avant que la décision soit prise
 - Pendant la réflexion
 - Après que la décision a été prise
4. L'entreprise a-t-elle fait appel à un cabinet de conseil pour l'aider pendant la démarche du changement?.....
5. Si OUI pouvez-vous nous décrire les outils et les moyens mis à leur disposition pour conduire les changements ?.....
6. Pouvez-vous nous décrire dans quels contextes l'entreprise a décidé de faire ce/ces changement(s) ?
7. Et quelle est la raison principale ?.....
8. Comment bâtir une démarche et un dispositif de changement ?
9. y-a-t-il un plan qui décrit les étapes, les échéanciers, les budgets alloués, les objectifs des changements ?
10. Qui a participé à l'élaboration de ces plans ?
 - Les différents pilotes
 - Les cadres concernés
 - Tout le personnel
 - Autre
11. Qu'elle est la date de la mise en œuvre de ce/ces changement(s) ?
12. Selon quelle méthode ont été exécutés le/s changement(s) ?

- Manière imposé ou Participative
- Rapide et brutal ou Par étape

13. Comment et par quel moyen ce changement a été communiqué?

- Une assemblée générale avec tout le personnel
- Réunion seulement avec les cadres
- Affichage
- Séance de projection
- Autre

14. A-t-il eu de nouveaux recrutements pour ce changement ?

15. Est-ce que les employés ont été accompagnés pour les familiariser avec les changements?

Oui plutôt Oui plutôt non non

16. Cet accompagnement est il pour tout le personnel ou juste pour ce qui est concerné par ce changement ? Quel sont les critères utilisés pour le choix des personnes à former ?

17. - Ont-ils bénéficié des programmes de formation ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

18. Quelles sont les priorités durant l'implantation de ces changements ?

19. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces changements?

12- Avez-vous participé à cette prise de décision ? si non pourquoi ? Si oui qu'elle était votre position?

13- Avez-vous un rôle dans la conduite de ce changement ?.....

20. A-t-il eu un impact sur le contrôle de gestion ? si OUI lequel ?

21. Parmi les outils que vous aviez cités quels sont ceux utilisés pour apprécier ou contrôler ou suivre ce changement ?

22. Est-ce que ces changements ont connu des résistances ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

23. Si oui : Est-ce que vous avez prévu ces résistances ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

24. Elles se sont présentées sous quelle forme ?

25. La résistance est apparue à quel moment ?

- Avant la mise en œuvre du plan du changement
- Au cours de la mise en œuvre du plan du changement
- Après la mise en œuvre

26. Ces résistances sont apparues beaucoup plus chez :

- Le Personnel
- Les cadres supérieurs
- Ouvriers
- Autre

27. Qu'est ce qui a motivé à votre avis ces résistances ?

28. Comment aviez- vous géré ces résistances ?

- Par la communication
- La négociation
- Autre

29. Avez-vous préparé un plan ou bien des actions à menées pour gérer les résistances ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien.

Annexe 2

A - EVOLUTION BILANTIELLE

A C T I F

U = KDA

Désignation	Montants Ncts et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2017	%	Exercice 2016	%	En Valeur	En %
Actif immob. Non Courant dont:	3 338 977	41%	4 006 070	51%	-667 093	-17%
Immobilisations incorporelles	7 420	0%	4 537	0%	2 883	-
Immobilisations corporelles	1 830 600	23%	1 956 639	25%	-126 039	-6%
Terrains	3 418	-	3 418	-	0	-
Batiments	1 386 510	-	1 513 138	-	-126 628	-8%
Autres immo. Corporelles	440 672	-	440 083	-	589	0%
Immobilisations encours	4 738	0%	1 110	0%	3 628	-
Immobilisations financières	1 450 000	18%	2 000 000	25%	-550 000	-
Emprunt Obligataire	1 450 000	-	1 450 000	-	0	-
D.A.T / BEA	0	-	550 000	-	-550 000	-
Impôts différés actif	46 219	1%	43 784	1%	2 435	-
Actif Courant dont:	4 708 454	59%	3 878 515	49%	829 939	21%
Stocks et encours	2 832 774	35%	2 718 023	34%	114 751	4%
Créances et emplois assimilés	1 246 768	15%	967 207	12%	279 561	29%
Clients	882 428	-	513 872	-	368 556	-
Autres débiteurs	352 332	-	347 358	-	4 974	-
Impôts	12 008	-	105 977	-	-93 969	-
Disponibilités et assimilés	628 912	8%	193 285	2%	435 627	225%
Total Actif	8 047 431	100%	7 884 585	100%	162 846	2%

P A S S I F

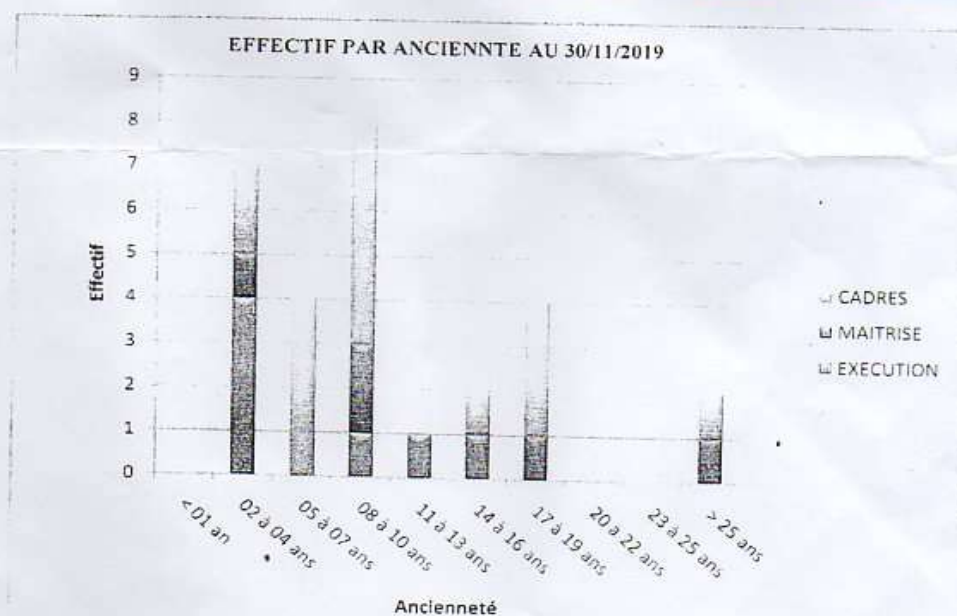
U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2017	%	Exercice 2016	%	En Valeur	En %
Fonds propres dont:	7 075 942	88%	6 996 796	89%	79 146	1%
Capital émis	4 753 000	59%	4 753 000	60%	0	-
Primes et réserves	2 142 566	27%	2 096 009	27%	46 557	-
Resultat net	180 376	2%	147 787	2%	32 589	22%
Passif non courant dont:	550 021	7%	530 490	7%	19 531	4%
Emprunts et dettes financières	323 413	4%	310 540	4%	12 873	4%
Prov. et pds compt. d'avance	226 608	3%	219 950	3%	6 658	-
Passif courant dont:	421 468	5%	357 299	5%	64 169	18%
Fournis et comptes rattachés	257 099	3%	240 926	3%	16 173	7%
Impôts	37 793	0%	1 753	0%	36 040	-
Autres dettes	126 576	2%	114 620	1%	11 956	-
Total Passif	8 047 431	100%	7 884 585	100%	162 846	2%

Annexe 3

PYRAMIDE DE L'ANCIENNETE DE L'EFFECTIF INSCRIT AU 30/11/2019

	EFFECTIF			TOTAL
	EXECUTION	MAITRISE	CADRES	
< 01 an				0
02 à 04 ans	4	1	2	7
05 à 07 ans			4	4
08 à 10 ans	1	2	5	8
11 à 13 ans	1			1
14 à 16 ans	1		1	2
17 à 19 ans		1	3	4
20 à 22 ans				0
23 à 25 ans				0
> 25 ans		1	1	2
TOTAL	7	5	16	28



Annexe 4

TABLEAU DE BORD JOURNALIER DES VENTES ET CHIFFRE D'AFFAIRES
" JOURNEE DU 29 DECEMBRE 2016 "

U / M : Quantité = Pièce
Valeur = KDA

Rubriques	Objectifs 2016		Prévisions du Mois		C.A Journalier		Cumul Mensuel		Cumul Annuel	
	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur
Unité Moteurs & Prestations (UMP)										
Moteurs	15 255	388 489	1 344	34 228	100	2 440	762	32 033	10 973	273 924
Alternateurs	7	1 435	0	0	0	0	0	0	2	398
Groupes	2	5 354	0	0	1	1 721	1	1 721	1	1 721
Production vendue		395 278		34 228		4 161		33 754		276 043
Ventes Marchandises		0		0		0		0		0
Prestation technique		6 700		600		915		1 195		8 580
Chiffre d'Affaires UMP		401 978		34 828		5 076		34 949		284 623
Unité Transformateurs (UTR)										
Transformateurs	5 043	2 862 049	422	238 815	22	16 074	169	110 431	2 419	1 559 137
Production vendue		2 862 049		238 815		16 074		110 431		1 559 137
Prestation technique		0		0		0		6		3 808
Chiffre d'Affaires UTR		2 862 049		238 815		16 074		110 437		1 562 945
Ventes Marchandises		0		0		0		0		0
Total Production vendue		3 257 327		273 043		20 235		144 185		1 835 180
Total Prestation technique		6 700		600		915		1 201		12 388
C A Entreprise		3 264 027		273 643		21 150		145 386		1 847 568

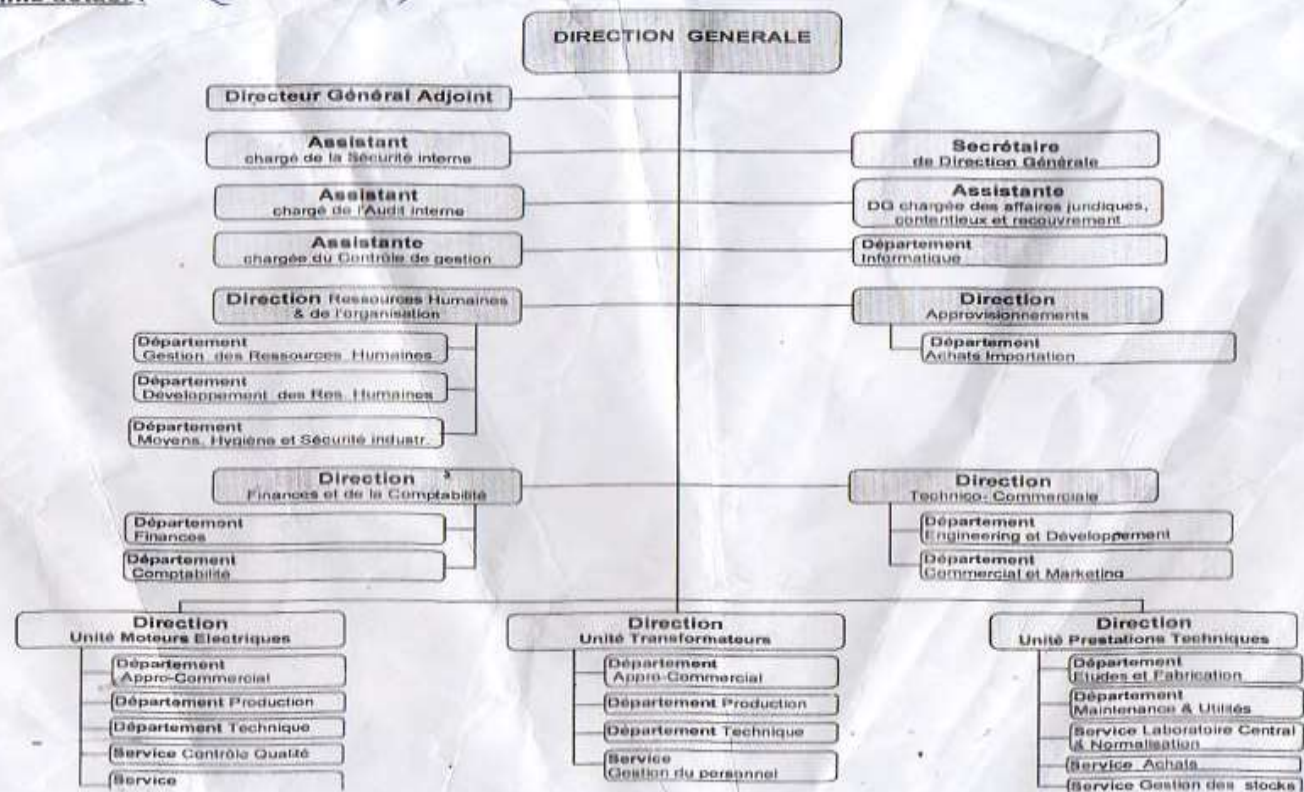
N.B : Stock Produits Finis UTR = 1 663 Transformateurs

Prévisions Cumulées au 29/12/16	3 264 027	Réalisations Cumulées au 29/12/16	1 847 568	Taux de Réalisation	57%
---------------------------------	-----------	-----------------------------------	-----------	---------------------	-----

Annexe 5

2. Organigramme actuel :

(avant la 16)



Annexe 6

III-4) Etat comparatif des ventes réalisées par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent

Désignation		Ventes 2016		Ventes 2017				Taux			
				Prévisions		Réalizations		/ aux prévisions 2016		/ aux réalisations 2015	
Famille	Produit	Quantité (1)	Valeur (2)	Quantité (3)	Valeur (4)	Quantité (5)	Valeur (6)	Quantité (5) / (3)	Valeur (6) / (4)	Quantité (5) / (1)	Valeur (6) / (2)
MOTEURS	Moteurs Electriques	10 986	273 851	13 701	354 420	12 826	257 983	94%	73%	117%	94%
	Alternateurs	2	398	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
	Groupes Electrogènes	1	1 721	0	0	1	1 721	0%	0%	100%	100%
Total Secteur Moteurs			275 970		354 420		259 704		73%		94%
TRANSFO.	Transformateurs	2 419	1 559 134	4 210	2 631 663	2 661	1 728 824	63%	66%	110%	111%
Total Secteur Transfo.		2 419	1 559 134	4 210	2 631 663	2 661	1 728 824	63%	66%	110%	111%
Total Production Vendue			1 835 104		2 986 083		1 988 528		67%		108%
Reventes en l'Etat			0		0		0		0%		0%
Prestations Fournies			12 388		9 000		10 317		115%		83%
Total Chiffre d'Affaires			1 847 492		2 995 083		1 998 845		67%		108%

Annexe 7

II-2) Etat comparatif de la production réalisée par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent

Désignation		Production 2016		Production 2017				Taux			
		Réalizations		Prévisions		Réalizations		/ aux prévisions 2017		/ aux réalisations 2016	
Famille	Produit	Qté (1)	Valeur (2)	Qté (3)	Valeur (4)	Qté (5)	Valeur (6)	Qté (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Qté (5)/(1)	Valeur (6)/(2)
MOTEURS	Moteurs Electriques	11 970	303 485	17 036	474 347	13 053	284 204	77%	60%	109%	94%
	Groupes Electrogènes	0	0	0	0	5	11 713	0%	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Secteur Moteurs			303 485		474 347		295 917		62%		98%
TRANSFO.	Transformateurs	3 920	2 381 138	3 436	1 772 063	3 454	1 982 101	101%	112%	88%	83%
Total Secteur Transformateurs		3 920	2 381 138	3 436	1 772 063	3 454	1 982 101	101%	112%	88%	83%
Prestations techniques			12 389		9 000		10 317		115%		83%
Total Général			2 697 012		2 255 410		2 288 335		101%		85%

TABLE DES MATIERES

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Chapitre I Analyse conceptuelles sur le changement

Introduction..... 06

Section 1 Les concepts liés au changement organisationnel.....07

1-1 Définitions des concepts 07

1-1-1 L'organisation 07

1-1-2 La structure organisationnelle.....07

1-1-3 La stratégie.....07

1-1-4 L'environnement de l'entreprise 08

1-1-5 La culture de l'entreprise.....08

1-1-6 Le positionnement de l'entreprise 09

1-1-7 La performance de l'entreprise 09

1-2 Définitions et aperçu historique du changement organisationnel.....09

1-2-1 Définitions du changement organisationnel.....09

1-2-2 Historique du changement organisationnel.....10

1-3 L'objectif du changement organisationnel.....12

1-4 Les typologies du changement.....13

1-5 Les formes du changement 16

1-6 Les facteurs du changement.....17

1-6-1 Les facteurs externes 17

1-6-2 Les facteurs internes 18

1-7 Les enjeux du changement organisationnel.....19

1-7-1 En fonction de l'entreprise 19

1-7-2 En fonction d'acteur de l'entreprise 20

Section 2 : Approches, processus et les résistances au changement organisationnel	21
2-1 Les différentes approches du changement.....	21
2-1-1 Approche néo-institutionnelle	21
2-1-2 Approche culture.....	22
2-2 Le processus du conduite du changement organisationnel.....	23
2-3 Les résistances au changement.....	25
2-3-1 Définition du concept résistances	26
2-3-2 Les principaux facteurs de la résistance au changement	26
2-3-2-1- Les facteurs liés à la nature même du changement	26
2-3-2-2- Les facteurs stratégiques	27
2-3-2-3- Les facteurs liés à l'agent du changement.....	27
2-3-2-4- Les facteurs organisationnels et de groupes	27
2-3-3 Les types de résistance au changement	27
2-3-4 Les phases de résistances au changement.....	28
Conclusion.....	30
Chapitre II : Contrôle de gestion et changement organisationnel.....	31
Introduction	32
Section 1 : Cadre conceptuelle du contrôle de gestion.....	33
1-1 Définitions et évolution du concept contrôle de gestion.....	33
1-1-1 Définitions.....	33
1-1-2 Evolution du contrôle de gestion.....	35
1-2 Principes et champs d'applications du contrôle de gestion	37
1-2-1 Les principes du contrôle de gestion	37
1-2-2 Les champs d'application du contrôle de gestion	37
1-2-2-1 Le contrôle de gestion et la stratégie	38
1-2-2-2 Le contrôle de gestion et le marketing.....	38

1-2-2-3 Le contrôle de gestion et la finance	38
1-2-2-4 Le contrôle de gestion et la gestion de ressources humaines.....	39
1-3 Objectifs, missions et processus du contrôle de gestion.....	39
1-3-1 Les objectifs du contrôle de gestion	40
1-3-2 Les missions du contrôle de gestion	40
1-3-3 Le processus du contrôle de gestion	40
1-3-3-1 Phase de planification	42
1-3-3-2 Phase d'exécution.....	42
1-3-3-3 Phase d'évaluation	42
1-4 Outils et limites du contrôle de gestion	43
1-4-1 Les outils du contrôle de gestion	43
1-4-1-1 La comptabilité analytique	43
1-4-1-2 La comptabilité générale	43
1-4-1-3 le tableau de bord.....	43
1-4-1-4 Le contrôle budgétaire	44
1-4-1-5 Le budget	44
1-4-1-6 Le reporting	44
1-4-2 Les limites du contrôle de gestion	45
Section 02 Le contrôle de gestion dans la conduite du changement : cadre conceptuel.....	46
2-1 Le rôle du contrôle de gestion face au changement	46
2-1-1 Un frein au changement	46
2-1-2 Un rôle actif au changement	47
2-1-2-1 Un contrôle source du changement	48
2-1-2-2 Un outil véhiculant le changement	48

2-1-2- 3 Un outil de construction et de structuration du changement.....	48
2-2 Le contrôle de gestion en fonction du type changement.....	50
2-2-1 Changement radical et changement incrémentale	50
2-2-1-1 Dans le cadre d'un changement important	51
2-2-1-2 Dans le cadre d'un changement incrémentale	51
2-2-2 Changement prescrit <i>versus</i> changement construit.....	52
2-2-2-1 Un changement prescrit.....	52
2-2-2-2 Un changement construit.....	52
2-3 Le rôle de contrôle de gestion selon le type du changement et les différentes étapes du processus de changement.....	54
Conclusion.....	58
Chapitre III Le contrôle de gestion dans le cadre d'un changement organisationnel :	
Cas ELECTRO-INDUSTRIES d'Azazga	59
Introduction.....	60
Section1 : Méthode de l'étude de cas et présentation de l'organisme	
d'accueil.....	61
1-1 Méthode d'étude de cas.....	61
Mode opératoire de l'étude de cas	61
La démarche inductive.....	61
La démarche analytique.....	62
La démarche expérimentale.....	62
Méthode d'enquête utilisée.....	62
Choix de l'entreprise	62
Objet d'étude.....	62
Sources et outils de collecte d'informations.....	63
1-2 Présentation de l'Electro-Industries d'AZAZGA.....	63
1-2-1 Historique du l'EI	63
1-2-2 Localisation du l'EI.....	65
1 -2 -3 Missions du l'EI.....	65
1-2-4 Structures organisationnel du l'EI	66
1-2-8- L'EI et son environnement interne.....	68
1-2-6-1 Gamme de produit.....	68

1-2-6-2 Effectifs.....	69
1-2-7 L'Environnement externe du l'électro-industrie	69
Section 2 Analyses et synthèses des résultats.....	70
2-1 La fonction du contrôle de gestion au sien du l'électro industrie	70
2-1-1 Les missions du contrôle de gestion au sien du l'électro-industrie.....	71
2-1-2 Les outils du contrôle du gestion au sein du l'EI.....	72
2-2 L a description et les phases du changement sein du l'EI.....	73
2-2-1 La description du changement organisationnel au sein du l'EI	74
2-2-2 L es phases du changement organisationnel au sein du l'EI.....	75
2-3 Le contrôle de gestion dans la conduite du changement au sien du l'EI	75
2-3-1 Selon le type du changement	75
2-3-2 Selon les phases du changement	77
2-4 impact du changement sur la performance financière.....	79
2-4-1 L'analyse des écarts entre les ventes et les prévisions	79
2-4-2 L'analyse des équilibres financer.....	80
2-4-3 L'analyse des ratios	82
2-4-3-1Les ratios du structure financière.....	82
2-4-3-2 Les ratios du liquidité	85
2-4-3-3 La rentabilité économiques.....	88
Conclusion	88
Conclusion générale	91
Bibliographie	
Liste des tableaux, schémas et graphes.	
Annexe	

Résumé

L'évolution de l'approche conceptuelle de l'entreprise peut s'expliquer en grande partie par la complexité et la croissance de son environnement économique et social. L'instabilité de cet environnement, pousse l'entreprise à réaliser des changements internes et externes afin de s'adapter à ce dernier. Le changement organisationnel étant le passage d'un état présent vers un état modifié, par l'amélioration ou la transformation radicale de sa structure, afin de survivre dans son environnement compétitif et rester performante.

Le contrôle de gestion est une fonction qui contribue à la performance de l'entreprise. Il aide à la prise de décision par différents outils.

Dés lors un des problèmes qui se pose est de savoir qu'elle la relation du contrôle de gestion avec ce changement organisationnel et quelle est sa nature d'intervention.

Pour étudier cela, nous appuyons notre réflexion sur l'étude d'un changement organisationnel imposé, la création d'une direction commerciale et marketing à l'entreprise "ELECTRO-INDUSTRIES, l'une des grandes entreprises algérienne.

Mots clés : Changement organisationnel, Contrôle de gestion, ELECTRO-INDUSTRIES, performance, Ratio, Stratégie.

Abstract

The evolution of the conceptual approach of the company can be largely explained by the complexity and the growth of its economic and social environment. The instability of this environment pushes the company to carry out internal and external changes in order to adapt to it. Organizational change is the transition from a present state to a modified vice, by improving or radically transforming its structure, in order to survive in its competitive environment and remain efficient.

Management control is a function that contributes to the performance of the company. It helps decision making with different tools.

Herefore, one of the problems that arises is knowing what the relationship of management control with this organizational change and what is its nature of intervention.

To study this, we base our reflection on the study of an imposed organizational change, the creation of a commercial and marketing direction for the company "ELECTRO-INDUSTRIES, one of the large Algerian companies.

Keywords: Organizational change, Management control, ELECTRO-INDUSTRIES, Performance, Ratio, Strategy.

