Sommaire

Introduction générale……1
1ère partie: Contrôle de gestion, évolution des missions et des outils…….9
Chapitre I: L'évolution du contrôle de gestion sous l'impulsion de l'instabilité environnementale….10
Introduction ……11
Section 01 :L'objet du contrôle de gestion ……11
Section 02 : Évolution de la fonction « contrôle de gestion » ……..17
Section 03: L'évolution du rôle du contrôleur de gestion …… 24
Section 04: Les limites du contrôle de gestion ……..34
Conclusion du chapitre…….....36
Chapitre II: L'évolution des outils du contrôle de gestion……....37
Introduction……38
Section 1: La gestion budgétaire et le « beyond budgeting »…… 40
Section 2: Les tableaux de bord et le balanced score card……..53
Section 3 : La comptabilité de gestion et les nouvelles méthodes de mesure des coûts…… 65
Conclusion du chapitre…… 75
2ème partie: L'intelligence économique, concepts et outils……..76
Chapitre I: De la planification stratégique à l'intelligence économique ……..77
Introduction……78
Section 01 : Évolution et définition encours de l'intelligence économique……78
Section 02: Présentation de l'intelligence économique……...84
Section 03 : Description de l'intelligence économique……...92
Section 04: Distinction entre veille et intelligence économique……. 96
Section 05 : Objectifs, fonctions, et produits de l'intelligence économique…….. 99
Conclusion du chapitre……104
Chapitre II: Les cycles d'intelligence économique: outils de surveillance et de maîtrise de l'environnement……105
Introduction……..106
Section 01 : Le cycle de l'information (renseignement)……106
Section 02: Cycle de protection et sécurité de l'information……128
Section03 : Les activités d'influence entre surinformation et désinformation……..137
Conclusion du chapitre……144
3ème partie: Résultats de recherche ……145
Chapitre I: L'apport de l'intelligence économique au contrôle de gestion……..146
Introduction ……147
Section 01 : L'analyse de l'environnement et l'aide à la définition de la stratégie……...147
Section 02 : La prévision……..161
Section 03 : L'aide à la prise de décision…… 169
Chapitre II: Étude explicative auprès des entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen……175
Introduction……. 176
Section 01 : Présentation et justification des choix méthodologiques……...176
Section 02: Étude explicative……....179
Section 03: Analyse comparative……..186
Section 04: Discussion des résultats……..198
Conclusion du chapitre……204
Conclusion générale……..205
Annexe ……...……..212
Entretien semi-directif……..212
Bibliographie……218
Table des illustrations……...235
Table des matières……238

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Introduction générale

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

L'évolution des modèles d'organisation se reflète sur les fonctions d'entreprise et en particulier sur la fonction contrôle de gestion ainsi que ses outils.

En fait, selon la conception de CHANDLER[1], on peut expliquer l'émergence de la fonction contrôle de gestion comme une réponse des structures organisationnelles aux contraintes de leur environnement. Par extension on peut expliquer toutes les évolutions qui touchent le contrôle de gestion par la même raison.

En effet, pour de nombreux auteurs, le contrôle de gestion est en évolution profonde (H. BOUQUIN[2et3], X. BOUIN et F-X. SIMON[4], A. BURLAUD[5], L. TOUCHAIS[6], M. BOLLECKER, P. NIGLIS[7]), la cause selon LORINO[8] est le fait que les systèmes de gestion ne sont pas adaptés à leur environnement instable puisqu'ils ont été conçus pour des environnements stables.

Cette évolution entraîne des répercussions sur la boite à outils du contrôle de gestion, ce dernier adopte de plus en plus de nouveaux outils et de nouvelles technologies. En effet, Certains auteurs proposent une vision rénovée du contrôle de gestion (SAVALL-ZARDET, 1992, 2008 ; TELLER, 1993 ; KAPLAN et NORTON 2001, 2004 ; BOURGUIGNON, 2003 ; DAVILA et FOSTER, 2007 ; MERCHANT et VAN DER STEDE, 2007…)[9] .

---

[1] Cité par S. CHATELAIN-PONROY, « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives : Une proposition de modélisation », Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Paris Dauphine, 2008, p.14. URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/21/95/PDF/Le_controle_de_gestion_dans_des_BPNL.pdf

[2] H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », PUF, 2008, France

[3] H. BOUQUIN « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? »,
URL: www.cairn.info/les-fondements-du- contrôle-de-gestion--9782130590132-page-3.htm

[4] X. BOUIN, F-X. SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, 2004, France.

[5] A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf

[6] L. TOUCHAIS, « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », publié dans « comptabilité, contrôle, audit et institution(s) » Tunisie, 2006, p.4, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/83/PDF/106-touchais.pdf

[7] M. BOLLECKER, P. NIGLIS, « L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1/ 2009 (Tome 15), p. 133-157
URL : www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2009-1-page-133.htm.
DOI : 10.3917/cca.151.0133

[8] Cité par C. SAVALL-ENNAJEM, « évolution du rôle du contrôleur de gestion dans un contexte de contrôle de gestion décentralisé, thèse de doctorat, Ecole doctorale arts et métiers, 2011, p. 85, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/66/79/25/PDF/THESE_-_version_-_16_-_juin.pdf

[9] Cité par C. SAVALL-ENNAJEM, op.cit, p. 16.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Les outils traditionnels sont fortement critiqués par des théoriciens et des praticiens qui proposent d'aller au-delà d'un certains nombre de ces outils. La méthode *Activity Based Costing*, *l'Activity Based Management* ou le *Balanced Scorecard* constituent des illustrations de ce mouvement. Dans le même temps, les critiques itératives du modèle traditionnel de contrôle de gestion et de ses outils ont conduit à la remise en cause du budget avec le *Beyond Budgeting.*

Dans le même ordre d'idées, le Bureau National d'Information Scientifique et Technique (France) cité par L.FAVIER[10] présente l'intelligence économique comme une évolution ou une rénovation de la planification stratégique, l'outil le plus classique du contrôle de gestion.

Ainsi l'intelligence économique constitue, à notre avis, un outil indispensable pour le contrôle de gestion en lui permettant de s'adapter à la turbulence de l'environnement.

Nous proposons donc dans cette thèse d'étudier l'effet de l'implantation de l'intelligence économique sur le contrôle de gestion, d'où découle notre problème générale : ***comment l'intelligence économique influence-t-elle le contrôle de gestion?*** La question centrale de recherche qui s'impose ici est : ***quel est l'apport de l'intelligence économique au contrôle de gestion et quel sont les principaux facteurs qui influencent cette interaction au sein des entreprises publiques de Tlemcen ?***

D'où découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les points essentiels de liaison entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique ?
- Quels sont les facteurs environnementaux qui favorisent l'interaction entre ces deux dispositifs?

Notre recherche se fonde donc sur l'hypothèse centrale suivante :

L'intelligence économique représente un nouvel outil du contrôle de gestion, dont l'utilisation facilite et optimise la tâche dudit contrôle en fournissant les informations pertinentes sur l'environnement de l'entreprise.

[10]L. FAVIER, « RECHERCHE ET APPLICATION D'UNEMETHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'INFORMATION POUR L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE Application à un centre technique du secteur de la plasturgie », thèse présentée pour l'obtention du doctorat de l'Université de Lyon II, 1998, p.10, URL : enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/theses/favier/favier.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Notre hypothèse centrale se décline en sous hypothèse de trois sortes qui forment le corps d'hypothèses : « les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. » (SAVALL et ZARDET, 2004)[11]

- **Les hypothèses descriptives :**
  - Le contrôle de gestion fait l'objet de profondes mutations ;
  - L'intelligence économique représente l'extension rénovée de la planification stratégique.
- **Les hypothèses explicatives :**
  - La turbulence de l'environnement représente la raison principale des évolutions du contrôle de gestion ainsi que ses outils.
- **Les hypothèses prescriptives :**
  - On peut retirer quatre points de liaison entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique : l'analyse de l'environnement, la prévision, l'aide à la formulation de la stratégie de l'entreprise, l'aide à la prise de décision ;
  - La turbulence de l'environnement, la pertinence des informations de veille, l'orientation stratégique du contrôle de gestion favorisent l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.

Notre **positionnement théorique** se fonde sur les travaux de HALDMA et LAAS[12], qui ont constaté que le besoin d'une information détaillée et pertinente constitue (68%) l'une des principales causes à l'origine du changement des pratiques du contrôle de gestion.

En plus de ceux de plusieurs spécialistes en contrôle de gestion [(H. BOUQUIN, 2011)[13], (D. AUTTISSIER, 2007)[14], (F. GAUTIER, A. PEZET, 2006)[15]] qui soulignent que l'exercice de veille stratégique, technologique, concurrentielle, ou sociétale peut compléter l'ensemble du dispositif du contrôle de gestion.

[11] Cité par C. SAVALL-ENNAJEM, op.cit, p.19.
[12] Cités par O. TURKI, les pratiques du contrôle de gestion face au changement, comptabilité, contrôle, audit et institution(s), 2006, Tunisie, pp. (1,28), URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/10/76/PDF/Turki_olf.pdf
[13] H. BOUQUIN (Les fondements du contrôle de gestion, « Que sais-je ? », P.U.F, 128 pages, Paris, 2011, ISBN : 9782130590132. URL: <http://www.cairn.info/les-fondements-du-controle-de-gestion--9782130590132.htm>.
[14] D. AUTISSIER, « mesurer la performance du contrôle de gestion », éd. d'Organisation, 2007, France.
[15] F. GAUTIER, A. PEZZET, « le contrôle de gestion », Dareios & Pearson Education, 2006, France.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En plus de plusieurs **travaux empiriques** qui abordent les évolutions qui touchent le contrôle de gestion (M. BOITIER, 2002[16] ; M. BOITIER, 2008[17] ; F. MEYSSONNIER & F. POURTIER, 2006[18] ; L. TOUCHAIS 2006[19] ; L. TOUCHAIS & C. HERRIAU, 2009[20] ; T. OLFA, 2006[21] ; T. CHANEGRIH 2012[22], SAVALL- C. ENNAJEM, 2011[23]).

Et plus particulièrement, sur une étude du rôle de la capacité d'absorption d'organisation dans l'utilisation stratégique de l'intelligence économique pour soutenir les systèmes de contrôle de gestion intégrée (Z. Elbashir, A. Collier, and G. Sutton , 2011)[24] dont les résultats indiquent que la capacité d'absorption d'organisation (c'est-à-dire, la capacité de recueillir, absorber et stratégiquement tirer parti de nouvelles informations externes) est essentielle à l'établissement d'infrastructure de la technologie appropriée et à assimiler les systèmes d'intelligence économique de prestations d'organisation. En outre, les résultats montrent que, malgré que la direction joue un rôle important dans le déploiement efficace des systèmes d'intelligence économique, son impact est indirecte et fonction de la capacité d'absorption des managers opérationnels. En particulier, cet effet indirect suggère que les systèmes d'intelligence économique sont remontés du bas vers le haut. Cela différencie l'intelligence économique des autres innovations stratégiques isolées du système de contrôle de gestion qui ont traditionnellement été considérées comme une conduite du top-management.

---

[16] M. BOITIER, « le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprise », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales Toulouse I, 2002, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/65/07/PDF/These_BOITIER_2002.pdf

[17] M. BOITIER, « L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/1 Tome 14, DOI : 10.3917/cca.141.0033, URL: http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-1-page-33.htm

[18] F. MEYSSONNIER et F. RASOLOFO-DISTLER, « Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/2 Tome 14, p. 107-124. DOI : 10.3917/cca.142.0107, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-2-page-107.htm

[19] L. TOUCHAIS, « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », publié dans « comptabilité, contrôle audit et institution(s) Tunisie (2006), URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/83/PDF/106-touchais.pdf

[20] L. TOUCHAIS & C. HERRIAU, « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission », Management & Avenir, 2009/2 n° 22, p. 70-91. DOI : 10.3917/mav.022.0070, URL : http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-2-page-70.htm

[21] O. TURKI, op.cit, pp. (1,28)

[22] T. CHANEGRIH, « Les outils de contrôle de gestion : entre stabilité et changement », Management & Avenir, 2012/8 N° 58, pp. (95,115). DOI : 10.3917/mav.058.0095, URL : http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-95.htm

[23] C. SAVALL-ENNAJEM, op.cit, p.19.

[24] Z. ELBASHIR, A. COLLIER, and G. SUTTON, "the Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems", The Accounting Review: January 2011, Vol. 86, No. 1, pp. (155184), URL : http://aaajournals.org/doi/abs/10.2308/accr.00000010

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Nous intéressons à la manière par laquelle le contrôle de gestion peut s'adapter à l'environnement extérieur à travers les informations fournies par l'intelligence économique.

A travers cette problématique, nous répondons aux préoccupations actuelles d'une part, en contrôle de gestion qui évolue à travers des problématiques liées à la création des informations pertinentes servant le conseil plutôt qu'a la seule mesure de la performance.

Notre **objectif de recherche** vise à :

- Retirer les points de liaison entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique ;
- Retrouver les éléments environnementaux qui favorisent l'interaction entre le dit contrôle et l'intelligence économique.

Notre problématique peut être traitée de différentes manières. Il nous apparait nécessaire à ce stade de faire **un choix qui guidera notre raisonnement** tout au long de cette recherche.

Pour répondre à notre question de recherche, nous allons examiner divers facteurs environnementaux supposés influencer la possible collaboration entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.

La revue de littérature permet de ressortir les facteurs fondamentaux d'une telle collaboration, commençant par les recherches sur la rénovation du contrôle de gestion -cités plus haut-, de nombreux auteurs avancent que les outils traditionnels dudit contrôle ne sont pas adaptés à **l'incertitude environnementale**. En plus, plusieurs théoriciens soulignent que les frontières entre les différents niveaux de contrôle, contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel, s'estompent. (BOUQUIN et PESQEUX, 1999[25] ; SIMONS 1991, 1995, 2000[26], KAPLAN et NORTON[27]). Ce mouvement à introduit le concept du **contrôle de gestion stratégique**.

D'autres chercheurs (C. COHEN, 2007)[28] ont étudié l'impact de l'implantation d'une cellule d'intelligence économique sur la performance. Ces travaux mettent en évidence l'importance de **la pertinence des informations fournies par le système d'intelligence économique.**

[25] Cites par M. BOITIER, op.cit, p.34.

[26] Cité par J-P. GOND, S. GRUBNIC, C. HERZIG, J. MOON, "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", Management Accounting Research 23 (2012) 205–223, p. 207, journal homepage: www.elsevier.com/locate/mar

[28] C. COHEN, « Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation », Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1 N° 174 - 175, pp. (15,50). DOI : 10.3917/vse.174.0015, URL : http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-15.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Donc Notre recherche a pour but de partir de la revue de la littérature des deux disciplines afin d'élaborer les grandes lignes de collaboration entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique, et d'aller par la suite au terrain pour discuter ces résultats.

Nous avons alors opté pour une **méthode déductive** : développer des propositions à partir des travaux antérieurs autours de ces axes et discuter ces propositions d'une manière empirique.

Notre travail d'élucidation est fondé sur une **analyse quali-quantitative comparée (AQQC)** qui permet l'intégration des possibles facteurs, et de tester les quelles de ces combinaisons de facteurs expliquent l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique et lesquelles expliquent son absence.

L'AQQC constitue une approche empirique rigoureuse qui permet la conception complexe de la causalité. Ni les méthodes quantitatives ni les méthodes qualitatives traditionnelles ne réunissent ces conditions. En effet, cette méthode représente selon RIHOUX et al. (2004) « une troisième voie entre approches qualitative et quantitative ». « Elle tire son origine de la sociologie et de la science politique et se diffuse rapidement dans les sciences sociales, à tel point que RIHOUX (2003) recensait déjà plus de deux cent cinquante applications.» (C. GUILLAUME, 2011)[29]

En effet, **l'intérêt de cette recherche** pour les entreprises et leurs systèmes de contrôle de gestion découle pour une part essentielle de l'approche empirique.

Nous allons ici développer un peut plus et d'une façon plus structurée la réflexion sur les intérêts de cette recherche. Ces intérêts s'analysent en trois points :

- **Sur le plan théorique** : apporter une réponse à la question de l'apport de l'implantation d'une cellule d'intelligence économique pour le contrôle de gestion à travers la revue de littérature.
- **Sur le plan pratique** :
    1. déterminer les facteurs qui influencent l'interaction contrôle de gestion-intelligence économique,
    2. proposer une typologie des EPE de la willaya de Tlemcen.
- **Sur le plan méthodologique** :
    1. utiliser une méthode équilibrée « la méthode quali-quantitative comparée »

[29] C. GUILLAUME, Surmonter les difficultés de la méthode QCA grâce au protocole SC-QCA, Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-11, URL : prism.univ-paris1.fr/New/cahiers/2011/CR11-11.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

2. et la réaliser à travers des outils du modèle classique suivant (O. AKTOUF, 1987)[30] qui propose une complémentarité entre le modèle classique et le modèle humaniste.

La démonstration de notre thèse se présente en trois parties. Dans **la première partie**, nous allons aborder le contexte général d'évolution du contrôle de gestion sous trois angles : la redéfinition dudit contrôle, l'évolution du rôle du contrôleur de gestion **(premier chapitre)**, le renouvellement des outils du contrôle de gestion (traditionnels vs. modernes), (**deuxième chapitre**).

Dans **la deuxième partie** de notre thèse, nous nous intéressons à l'intelligence économique comme étant un nouvel outil du contrôle de gestion. **Le premier chapitre** expose l'apparition de l'intelligence économique sur la base des critiques de la planification stratégique, ainsi que les principaux concepts liées à cette matière. **Le deuxième chapitre** vient pour parfaire le premier en exposant les différents cycles de l'intelligence économique.

En fin, **la troisième partie**, récapitule les résultats de notre recherche. Dans **le premier chapitre**, nous répondons à la question liée aux points de liaisons essentielles entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique, pour arriver finalement à tester ces résultats d'une manière empirique et ressortir les principaux facteurs d'influence à travers une analyse comparative d'un échantillon d'entreprises publiques économiques de la willaya de Tlemcen (**deuxième chapitre**).

[30] O. ACTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique, 1987, Les Presses de l'Université du Montréal, Québec.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

1ère partie: Contrôle de gestion, évolution des missions et des outils.

- Chapitre I: L'évolution du contrôle de gestion sous l'impulsion de l'instabilité environnementale.

- Chapitre II : Évolution des outils du contrôle de gestion.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Chapitre I: L'évolution du contrôle de gestion sous l'impulsion de l'instabilité environnementale.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Introduction :

Le contrôle de gestion est à la fois né d'un environnement qui l'à rendu nécessaire ou utile et d'outils, disponibles, qui l'on rendu possible. L'apparition de cette discipline s'inscrit donc dans une évolution du monde technique, économique et social[31].

En fait, selon la conception de CHANDLER[32], on peut expliquer l'émergence de la fonction contrôle de gestion comme une réponse des structures organisationnelles aux contraintes de leur environnement.

Ainsi, pour de nombreux auteurs, le contrôle de gestion est en évolution profonde (BOUQUIN[33et34], X. BOUIN et F-X. SIMON[35], A. BURLAUD[36], L. TOUCHAIS[37], M. BOLLECKER, P.NIGLIS[38]), la cause selon LORINO[39] est le fait que les systèmes de gestion ne sont pas adaptés à leur environnement instable puisqu'ils ont été conçus pour des environnements stables.

Dans ce chapitre, on va essayer donc d'analyser l'évolution des définitions apportées au contrôle de gestion (section1), ainsi que le rôle et les misions du contrôleur de gestion (section 2) et pour que ce chapitre soie équilibré on va résumer les limites d'un système de contrôle de gestion (section 3)

Section 01 :L'objet du contrôle de gestion

Pour commencer, il importe, dans cette première section, de préciser le sens du lexique utilisé durant ce chapitre, donc on va essayer de préciser en premier lieu ce qu'on entend par

---

[31] A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf

[32] Cité par S. CHATELAIN-PONROY, « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives : Une proposition de modélisation », Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Paris Dauphine, 2008, p.14. URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/21/95/PDF/Le_controle_de_gestion_dans_des_BPNL.pdf

[33] H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », PUF, 2008, France

[34] H.BOUQUIN, « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? »,
URL: www.cairn.info/les-fondements-du- contrôle-de-gestion--9782130590132-page-3.htm

[35] X. BOUIN, F-X. SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, 2004, France.

[36] A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf

[37] L. TOUCHAIS, « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », publié dans « comptabilité, contrôle, audit et institution(s) » Tunisie, 2006, p.4, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/83/PDF/106-touchais.pdf

[38] M. BOLLECKER, P. NIGLIS, « L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1/ 2009 (Tome 15), p. 133-157
URL : www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2009-1-page-133.htm.
DOI : 10.3917/cca.151.0133

[39] Cité par C.SAVALL-ENNAJEM, op.cit, p. 85

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

la « gestion » (sous-section1) et le « contrôle » (sous-section 2). Par la suite on va présenter les causes qui appellent à l'implantation d'un système de contrôle de gestion (sous-section 3).

Sous-section 01: La notion de gestion, essaie de définition :

La gestion ou le management[40] est un terme boite ayant plusieurs dimensions. Elle est, « d'une part, un savoir bicéphale et, d'autre part, un savoir faire »[41].

Un savoir bicéphale signifie que la gestion ou plutôt le management est un « art scientifique »[42]. Le management est un art premièrement car il touche l'humain et cela est l'un des importants points dans toutes les définitions apportées à ce terme, prenant par exemple la définition de R. Anthony[43] (1988) ; un manager « doit atteindre un objectif par l'intermédiaire d'autres personnes »; et deuxièmement parce qu'il utilise l'initiative humain, le manager a un certain degré de liberté lui permettant de faire les choses à sa façon.

« Même si la pratique du management est un art, ses praticiens comme ceux des autres domaines, auront avantage à connaitre et à appliquer leur science de façon pertinente »[44] ; en fait R. THALVARD souligne « qu'il est demandé au gestionnaire certaines qualités spécifiques : intuition, esprit d'observation, esprit de synthèse, à coté d'autres connaissances techniques en statistiques, recherches opérationnelles, les études de marché, les modèles de simulation, etc. Ces techniques sont les outils de gestion. »[45] Cela signifie que le management est une science parce qu'il utilise les outils scientifiques tels que les statistiques, la comptabilité, les mathématiques ainsi que l'informatique, la recherche opérationnelle et les sciences humaines.

Le management est un savoir faire, parce que celui-ci ne se limite pas à la décision stratégique, il s'étend à la mise en œuvre de cette stratégie, c'est-à-dire la concrétisation du savoir par des actions. « Il s'agit d'organiser le travail et la coordination, de traduire les choix stratégiques en plans, programmes, budgets, de motiver et d'inciter les acteurs pour que leurs comportements convergent, suivre et contrôler les opérations pour éventuellement adapter et

---

[40] Dans cette sous-section nous avons utilisé les deux notions de « gestion » et de « management ». Donc il est nécessaire de signaler que le terme « management » n'a pas d'équivalent en français et le terme gestion est utilisé pour nommer ce processus.

[41] K. TCHOUAR, « le contrôle de gestion dans l'entreprise : aspects théoriques », Algérie, 2005, p.6.

[42] A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1976, France, p.3.

[43] Cité par H. BOUQUIN, « Herméneutiques du contrôle », publié dans « comptabilité et connaissances, France, 2005 », p.4, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/34/PDF/21.pdf

[44] H. KOONTZ, C. O'DONNELL, « management principes et méthodes de gestion », Mc GRAW-HILL EDITEURS, 1980, Québec, p.3

[45] R. THALVARD, cité par K.D. TECHOUAR, op.cit, p.8.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

modifier. »[46] « Gérer c'est optimiser, atteindre les objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre. »[47] Donc il s'agit d'utiliser les moyens d'une manière rationnelle, ce qui évoque les concepts d'efficacité et d'efficience.

De tous ce qui précède, on peut dire que ***manager c'est gérer les personnes*** ainsi que les moyens matériels alloués pour obtenir ***un but prédéfini*** d'une manière ***efficace et efficiente***.

Le management est un processus continu dont le contrôle fait une partie intégrante, la sous-section suivante est consacrée pour éclairer quelques points concernant cette notion.

Sous-section 2 : Quelques précisions concernant la notion de « contrôle »

A. La notion de « contrôle »:

Le contrôle est une partie intégrale de tout comportement social.[48]Malgré sa dominance, il n'existe pas une définition universelle de ce phénomène ; « Le contrôle à connu une évolution importante qui lui à permit à l'heure actuelle d'avoir une diversité de rôles. Cette diversité a, par ailleurs, entrainé une difficulté majeure dans la détermination d'une définition, peu ou prou, précise du terme contrôle »[49]une deuxième raison est « son implication complexe avec la production (au sens large) et avec les comportements »[50]. (Notre traduction[51]) ; donc on va essayer de donner un éventail de définitions qui permettent de saisir le sens de cette notion ; d'une manière générale en premier lieu, et en suite dans le cadre du management.

En français, « le mot « contrôle » est issue de *contrerole* (composé de *contre* et de *rôle*), proprement « rôle opposé, registre que l'on tenait en double »[52]. Selon C.J. BERR Contrôler « c'est refaire le rôle pour vérifier si celui-ci est exact »[53] donc cette notion est utilisée dans le sens de surveillance et vérification.

Le sens anglo-saxon du mot « contrôle » évoque la notion de « maîtrise » comme le souligne P. LAUZEL en définissant le contrôle de gestion «le mot contrôle est pris, ici,

---

[46]P. FABRE P., S. SEPARI, G. SOLLE, H. CHARRIER, « DSCG 3 management et contrôle de gestion », Donud, 2007, France, p.12.
[47]G.F. SOUTENAIN, C.TOREST, "le meilleur du DCG 7 management », éd. Foucher, 2011, p. 52.
[48]J. SKÅR , « on the limits to management control», Elsevier Science Ltd, 1997, p.2 URL: http://ac.els-cdn.com/S0956522196000255/1-s2.0-S0956522196000255-main.pdf?_tid=33564582-933b-11e3-a435-00000aacb35d&acdnat=1392137002_4a1226591ce4d91c09369c5d915b63b6
[49] C.J. BERR, cité par K. TCHOUAR, op.cit, p.12
[50] J. SKÅR, op.cit, p. 52.
[51] Texte d'origine : "its intricate involvement with production (in a wide sense) and with behavior"
[52] Définition de l'Académie française (éd. 1986), URL : http://www.ptidico.com/definition/contr%C3%B4le.htm
[53] K. TCHOUAR, op.cit, p. 12.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

dans le sens anglo-américain de « maîtrise d'une situation », « tenu de main » (analogie avec la conduite d'une voiture) grâce à une interaction constante et instantanée entre information et action »[54]

Il existe donc une différence sensible entre cette acception et celle retenue en France ; et cela parce que les « concepts et méthodes sont souvent d'origine nord américaine, ils sont donc imprégnés d'une certaine culture et les traductions en sont rarement heureuses. »[55]

Il faut souligner aussi que le contrôle n'est pas une action isolée, il s'agit d'un processus continu qui comporte nécessairement trois étapes fondamentales :

1. « L'établissement de normes ;
2. La mesure du rendement en fonction de ces normes
3. La correction des écarts par rapport aux normes et au plans. »[56]

Le problème réside dans la première étape du processus : qui est ce qui va établir ces normes ? Et par rapport à quoi ?

Le contrôle d'une manière générale suppose l'existence d'un nombre de normes et buts qui constituent la référence pour la comparaison et la mesure des écarts ; si ces buts sont précis, mesurables, et non contradictoires le contrôle peut se faire correctement.

« Dans son sens le plus général, contrôler une situation signifie la dominer, la maîtriser, la conduire dans le sens voulu. Appliqué à la gestion, le contrôle a pour objectif la maîtrise des performances économiques de l'organisation »[57] ; « Maîtrise des performances » signifie que le contrôle ne concerne pas seulement les méthodes et les procédures, il porte également sur les comportements et les attitudes d'où vient l'aspect humains ou psychologique du contrôle. En fait le contrôle « alimente les structures cognitives des acteurs de l'organisation et, à ce titre, agit sur leurs schémas d'interprétation qui guident leurs actes »[58] .

---

[54] P. LAUZEL, « contrôle de gestion et budgets », éditions Sirey, 1974, France, p.19.
[55] H. BOUQUIN, « Herméneutiques du contrôle », publié dans « comptabilité et connaissances, France, 2005 », p.2, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/34/PDF/21.pdf
[56] H. KOONTZ H., C. O'DONNELL, op.cit, p.3
[57] S. GERBEX, « Le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2006 (2e éd.), p. 5.
URL: www.cairn.info/le-controle-de-gestion--9782130557760-page-5.htm.
[58] CHEVALIER-KUSZLA cité par L. TOUCHAIS, « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », publié dans « comptabilité, contrôle, audit et institution(s) » Tunisie, 2006, p.4, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/83/PDF/106-touchais.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

B. Les types de contrôle *:*

Selon C. MAGDALIJNS[59] Les contrôles se partagent entre quatre grands champs d'études qui, réunis, vont globalement recouvrir l'ensemble des risques liés à l'action administrative que l'on veut maîtriser. Les risques dont il est question sont en rapport à :

- la norme ;
- le but poursuivi ;
- le management stratégique ;
- l'activité.

Les contrôles destinés à maîtriser les risques seront qualifiés de :

- contrôle de conformité ;
- contrôle d'opportunité ;
- contrôle de gestion ;
- contrôle opérationnel.

Sous-section 3 : Pourquoi mettre en place un contrôle de gestion ?

Gérer, c'est décider, mais c'est aussi contrôler les résultats obtenus[60]. Le contrôle de gestion est un outil indispensable pour la gestion d'une entreprise dans un environnement turbulent ; on va le montrer à travers les points suivants :

A. Un outil de pilotage

Si on tient le sens anglo-saxon du mot contrôle, qui est la « maîtrise », on trouve que le contrôle de gestion ne se limite pas à une simple vérification ; il se justifie dans une optique de pilotage et de régulation.

Le contrôle de gestion est l'ensemble des procédures permettant à une organisation d'utiliser au mieux ses ressources afin d'atteindre ses objectifs. Pour ce faire, on peut utiliser des outils tels que la comptabilité de gestion, les budgets, le contrôle budgétaire (analyse des écarts entre prévisions et réalisations), les tableaux de bord.

[59] C. MAGDALIJNS, « le contrôle de l'action administrative, contribution à une typologie réorientée des contrôles », URL : http://pyramides.revues.org/376

[60] L.BAILLY, D.LECLERE, « le meilleur du DCG11 contrôle de gestion », édition FOUCHER, 2011, France, p.1.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Cette conception est souvent qualifiée de « cybernétique », par analogie avec les dispositifs de régulation tels que les systèmes thermostatiques, et qui reposent sur une procédure de rétroaction (*« feed-back »* correcteur).[61]

B. La résolution d'un problème « d'agence »

Le contrôle de gestion est apparu dans ***les grandes entreprises*** tel le Pont de Nemours et Général Motors comme on va le voir ultérieurement et on pose la question pourquoi ?

On peut comprendre la nature et les finalités du contrôle de gestion en faisant référence à la « théorie de l'agence », qui conceptualise les relations entre un « principal » et son « agent »fondé de pouvoir. Des que l'entreprise atteint une certaine taille, le dirigeant ne peut plus tous décider et tous contrôler[62]. Il doit déléguer certaines responsabilités à l'encadrement, Le rôle de contrôle de gestion est d'assurer que ces responsables jouent leurs rôles en respectant les objectifs voulus.

C. L'adaptation du système de contrôle

Il n'y a pas de système de contrôle universel qui pourrait être plaqué sur toutes les situations. Tout dépend de certains « facteurs de contingence » : la taille, le cadre institutionnel (public/privé), le caractère plus ou moins turbulent de l'environnement, la stratégie, etc.[63]

C'est le rôle du contrôleur de gestion de formuler une combinaison des outils de contrôle de gestion tout en respectant les côtés spécificités de l'entreprise et les contraintes de son environnement.

Le tableau suivant résume les points expliqués plus haut :

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[61] L. BAILLY L., D. LECLERE D., op.cit, p. 2.
[62] Idem
[63] L. BAILLY, D.LECLERE, op.cit, p.3.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader

Contrôle au sens classique	*Vérification de la conformité par rapport à une norme*
Contrôle au sens anglo-saxon	*Maitrise des processus et des résultats*
Approche cybernétique du contrôle	*Correction des écarts par « feed-back » (exemple : Contrôle budgétaire classique)*
Lien avec la théorie de l'agence	*Contrôle de la convergence des comportements individuels*
Approche contingente	*Le système de contrôle d'une entreprise dépend des facteurs de contingence (taille, stratégie, …) (MINTZBERG)*

Tableau 1 : Le contrôle de gestion un outil indispensable pour la gestion d'une entreprise[64]

Section 02 : Évolution de la fonction « contrôle de gestion » :

A notre avis, l'analyse des définitions apportées au contrôle de gestion permet de constater les évolutions majeures qui touchent son processus ainsi que ces missions.

Sous-section 01 : La naissance du contrôle de gestion :

L'apparition du contrôle de gestion comme fonction spécifique au sein de l'entreprise est concomitante avec le développement, dans les années 1920, pour la résolution du problème d'agence, des grandes entreprises aux Etats Unis comme Général Motors et du Pont de Nemours. Leur grande taille ne permettait plus le contrôle direct par les dirigeants, et cette nouvelle fonction est née du besoin du contrôle par les responsables de ces grandes organisations. « Son apparition officielle peut être rattachée à la création en 1931du « Controllers' Institue of America », institue des contrôleurs de gestion des Etats-Unis, et le contrôle de gestion s'est véritablement développé dans ce pays à partir de la seconde guerre mondiale. »[65]

[64] L. BAILLY, D.LECLERE, op.cit, p.3.
[65] A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1976, France, p.13.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Durant cette même période, le comportement français, face au contrôle de gestion, est différent. L'idée de contrôle de gestion en Europe est connue (prix de revient, contrôle budgétaire) mais l'usage de ces outils demeure peu répandu. « Durant la crise économique des années 1930, le protectionnisme a visé à défendre les entreprises existantes contre les atteintes du marché. À partir des années 1950, la situation s'est modifiée peu à peu en France sous l'influence de plusieurs facteurs :

Les missions d'information et de formation aux États-Unis, la croissance économique, l'ouverture des frontières intra-européennes avec la création du Marché commun ou encore le développement du commerce international. Ainsi, dans les années 1950, les entreprises européennes ont dû faire face à des situations compétitives plus dures mais ont disposé au même moment de plus d'informations sur les expériences américaines et françaises»[66] .À cette époque, les premiers systèmes de contrôle de gestion ont pris la forme d'un ensemble de contrôles financiers reposant sur des systèmes d'information, comptable et un langage commun(le langage financier).

Sous-section 02 : Les modalités du contrôle de gestion classique :

Le contrôle de gestion privilégie à l'origine deux modes de contrôle :

- Le contrôle des actions : c'est le plus important et le plus caractéristique. Il peut prendre différentes formes telles que :
    - ✓ Un ensemble de contraintes de comportement qui pèsent sur les membres de l'entreprise (ex. : les principes de base du contrôle interne en matière des responsabilités).
    - ✓ Le contrôle a priori des plans d'action des individus
- Le contrôle par les résultats quantifiés se rencontre dans les entreprises décentralisées qui, au lieu de définir les actions à accomplir, fixent des objectifs à atteindre aux responsables des entités organisationnelles décentralisées. Le contrôle se fait en comparant les résultats obtenus expost et les objectifs donnés exante.

Le contrôle de gestion joue un rôle de coordination a priori et d'intégration des plans d'action des différentes entités spécialisées, afin d'assurer la convergence des objectifs de chaque entité organisationnelle vers la réalisation des objectifs stratégiques de

[66] S.GERBEX, « Le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2006 (2e éd.), p. 5.
URL: www.cairn.info/le-controle-de-gestion--9782130557760-page-5.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

l'organisation. Un certain nombre d'outils de gestion se sont développées, afin d'assurer cette coordination, comme les budgets, les systèmes de prix de cession interne, les systèmes de *reporting* et de mesure de la performance.

Ce modèle atteint son apogée au début des années 1960, avec l'introduction de la direction par objectifs dans les entreprises en Europe occidentale, et le contrôle des résultats qui lui est associé.

Sous-section 03 : La redéfinition en cours du contrôle de gestion :

Un examen de la littérature récente du contrôle de gestion fait apparaître un changement dans la définition classique.

Il est intéressant l'évolution de la définition qu'en donne Anthony : «Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies».[67] Cette définition montre que « le contrôle de gestion est systématiquement compris comme un processus, dont le département du contrôle de gestion n'est que l'animateur, et dont les acteurs principaux sont les décideurs. »[68]

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalables que le manager est chargé de réaliser à travers l'action des individus, mais ces objectifs ne sont pas toujours clairement définis, «l 'objet du contrôle de gestion est de maitriser la performance. La maitrise de la performance consiste à :

- Définir et à formuler clairement les objectifs de la performance au niveau de l'entreprise et à déployer ces objectifs au niveau des services, des départements ou des divisions ;
- Comprendre les relations de causalité entre les actions des différents responsables et la performance attendue. » [69]

A.Khemakhem insiste dans sa définition, « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et

[67] R. ANTHONY cité par Y. DE RONGE, K.CERRADA, « contrôle de gestion », PEARSON Education, France, 2009, p. IX.
[68] F. MARIANELA et al. « La satisfaction des managers vis-à-vis du contrôle de gestion et leur performance managériale », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2010/3 Tome 16, p. 101-126. DOI : 10.3917/cca.163.0101, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2010-3-page-101.htm
[69] M. LANGLOIS, M. BRINGER, C.BONNIER, op.cit, p. 14.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »[70]sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

Pour H. Bouquin : «le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution »[71]

Selon H. Bouquin, 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 en cohérence avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements. Alain BURLAUD et Claude SIMON vont dans la même voie avec H. BOUQUIN est donnent au contrôle de gestion la définition suivante : « Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation. » donc le contrôle de gestion selon Alain BURLAUD[72] est à la fois :

- Un système de régulation des comportements dans une organisation ;
- Un contrôle finalisé ;
- Un ensemble de techniques qui ont en commun de concourir à un contrôle à distance des comportements ;
- Un langage qui exerce un pouvoir sur ceux qui l'utilisent.

Cette définition souligne le rôle, abondamment développé par les théories des organisations, du contrôle de gestion en matière de coordination des comportements. Une organisation est constituée d'êtres humains poursuivant des objectifs propres qui sont généralement différents de ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion doit s'efforcer de mettre en place des dispositions qui conduisent à une convergence des intérêts individuels avec l'objectif de l'organisation.

[70] A. KHEMAKHEM, J.L.ARDON, « Introduction au contrôle de gestion », Bords, 1971, France. p. 45.
[71] H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », PUF, 2008, France, p. 91.
[72] A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

La définition du conseil national de la comptabilité 1982 (France) [73] « Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maitriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter a une situation évolutive » insiste sur le rôle que joue le contrôle de gestion pour permettre à l'entreprise de s'adapter à son environnement.

La définition de l'OCDE 1996 : « On peut considérer que les contrôles de gestion présentent deux aspects :

- les systèmes d'information de gestion, qui sont nécessaires à la direction pour piloter le travail de l'organisation, surveiller l'avancement et la qualité des activités et évaluer les résultats et le rendement de l'organisme ;
- les règles, systèmes, procédures, délégations d'autorité et autres facteurs intégrés aux processus de l'organisation afin de fournir une garantie raisonnable que les objectifs de la direction sont respectés. »[74] Cette définition nous donne une image claire des composantes du système de contrôle de gestion.

Pour résumer, on peut dire que le contrôle de gestion est un système de *régulation des comportements* qui permet de mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise, mais c'est surtout un *outil de prévision* qui permet à cette dernière de définir ses objectifs d'une manière claire et de *s'adapter* à son environnement.

Sous-section 04: Le contrôle de gestion est un processus

Le contrôle de gestion n'est pas une action isolée, il s'agit d'un processus. Il forme ainsi un cycle de quatre étapes (roue de Deming[75])

[73] J.L. MALO & J.C. MATHÉ, « L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, France, 2002, p.9.
[74] OCDE (1996), « Le contrôle de gestion dans les administrations publiques modernes : Études comparatives des pratiques », *Documents Sigma*, No. 4, Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/5kml6gb0k7q4-fr
[75] Plan - Do - Check – Act : démarche d'amélioration continue popularisée par William Edwards **Deming**.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

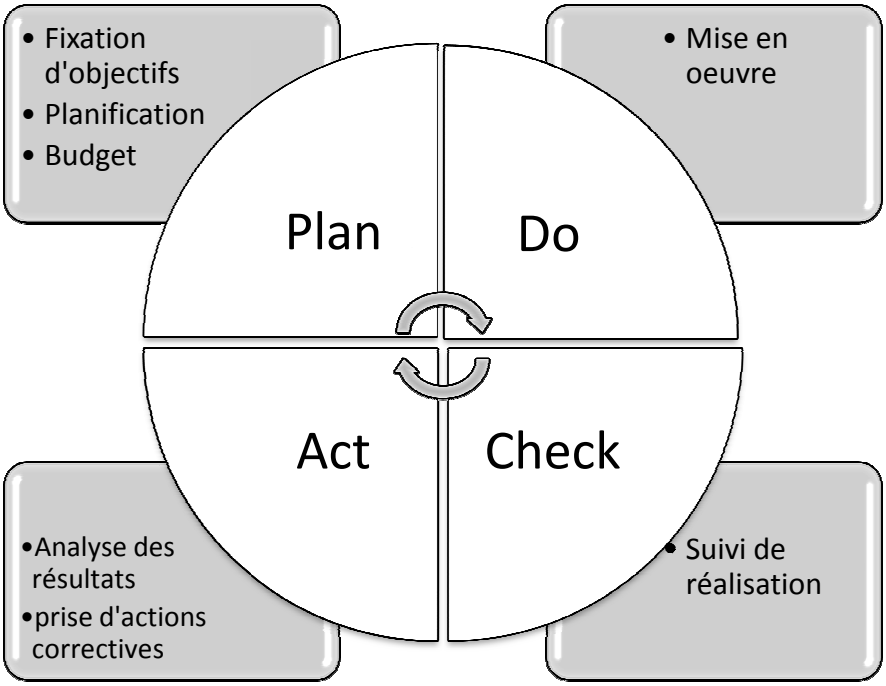


Figure 1 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.

Source : élaboré par l'étudiante

Ces étapes sont séparées par des phases précises :

- « Finalisation, les unités et les responsables de tous niveaux hiérarchiques doivent savoir ce qui est attendu de leur action : il faut définir des objectifs à court terme.
- Pilotage, il s'agit de suivre et d'ajuster les actions entreprises pour qu'elles permettent d'atteindre les objectifs ou, a défaut, de les ajuster.
- Post évaluation, ce sous processus correspond à l'appréciation des résultats obtenus. »[76]

Il faut souligner le rôle du contrôle de gestion comme un moyen d'apprentissage à travers ses activités de feed-back ce qui permet à l'entreprise d'évoluer d'une manière constante.

Sous-section 05: Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion :

La mise en œuvre du contrôle de gestion exige le respect de trois conditions : la formulation d'une stratégie claire, le caractère non ambigu des objectifs, la possibilité de mesurer les résultats. [77]

[76] F.GAUTIER, A. PEZZET, « le contrôle de gestion », Dareios & Pearson Education, 2006, France, p.35.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Si on révise les définitions qu'on a citées lors de la 2ème sous-section on peut comprendre que ces conditions sont nécessaires pour le bon fonctionnement du système de contrôle de gestion.

A. La formulation d'une stratégie claire *:*

Le but attendu du contrôle de gestion est la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise fixées par les dirigeants. « La récente ingérence des actionnaires dans la détermination de la stratégie constitue une contrainte supplémentaire que les dirigeants doivent impérativement considérer. En l'absence de stratégie, le contrôle de gestion n'assure pas le suivi des objectifs stratégiques puisqu'ils n'existent pas. Il est totalement dénaturé et se cantonne au simple suivi des dépenses. »[78]

La formulation d'une stratégie claire permet au contrôle de gestion et au responsables des diverses divisions de l'entreprise de fixer les objectifs qui permettent la réalisation de cette stratégie.

B. Le caractère non ambigu des objectifs :

L'objet du contrôle de gestion est la maitrise des performances, cela n'est possible que si les objectifs sont claires et précis. « En effet, si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible d'envisager de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre. Dans ce cas l'organisation n'est pas efficace et donc pas performante. »[79]

C. La possibilité de mesurer les résultats *:*

La mesure des résultats et le calcul des écarts est au cœur du processus du contrôle de gestion, les résultats doivent être quantifiables pour accomplir cette opération mais, « il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est alors impossible d'évaluer l'efficience de l'organisation qui se limite la plupart des cas à un contrôle des moyens engagés. »[80]

---

[77] M. LANGLOIS, M. BRINGER, C. BONNIER, op.cit, p.16.
[78] Idem.
[79] M. LANGLOIS, M. BRINGER, C. BONNIER, op.cit, p.16.
[80] Idem.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Section 03: L'évolution du rôle du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est l'animateur du système de contrôle de gestion c'est lui qui assure la marche de ce dernier en tenant compte des spécificités de son entreprise. Donc l'évolution du contrôle de gestion répercute certainement le rôle du contrôleur de gestion. En effet, durant cette section en va essayer d'exposer ses caractéristiques, ses qualités, son profil, les rôles qu'il joue, ainsi que sa place dans l'organigramme ainsi que leurs évolutions.

L'analyse des définitions du contrôle de gestion fait apparaître que deux traits majeurs caractérisent la place du contrôleur de gestion dans la structure de l'entreprise :

-avoir une vue d'ensemble de l'entreprise ;
-éclairer chaque responsable sur sa situation par rapport à l'objectif qu'il s'est fixé.

Il est donc logique que le contrôleur de gestion soit placé en « STAFF ».

Sous-section 01 : Caractéristiques du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est le navigateur de l'entreprise. Il connaît le but (qu'il a aidé à définir) et le plan d'action qui permettra de l'atteindre. Il suit en permanence la marche réelle de l'entreprise et avise les responsables des écarts avec la route prévue, afin que ceux-ci puissent prendre à temps les mesures correctives nécessaires.

Il est à la fois :[81]

- Le conseiller économique de l'entreprise (c'est-à-dire de tous les responsables et pas seulement du directeur général) ;
- Le « mécanicien » du système budgétaire (c'est-à-dire celui qui conçoit, anime et entretient le système) ;
- L'animateur du système de contrôle de gestion (fait vivre les procédures).

[81] M.BOUGHRARA, (en cours) « les fondements du contrôle de gestions », master 2, option : audit et contrôle de gestion, 2009-2010.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 02 : Profil du contrôleur de gestion :

Il est indispensable que le contrôleur de gestion ait reçu une formation supérieure (technique, commerciale, comptable ou administrative) et que cette formation de base ait été complétée ultérieurement dans les autres domaines.

Certaines connaissances sont indispensables :[82]

- Connaissances de l'entreprise et de son environnement. Sans avoir fait obligatoirement un séjour prolongé en usine, dans les services commerciaux, etc.…, il devra bien connaître les problèmes qui se posent dans les différents secteurs,
- Connaissances comptables (comptabilité générale et comptabilité analytique),
- Connaissances financières (problèmes de financement, trésorerie),
- Connaissances de la technique budgétaire qui est simple, mais ne s'improvise pas.

Sous-section 03 : Qualités du contrôleur de gestion :

Les principales qualités que doit posséder un contrôleur de gestion sont les suivantes :

- Contact humain : c'est vraiment la qualité primordiale, car il ne s'agit pas seulement de mettre en route une belle mécanique, mais de l'intégrer à la vie même de l'entreprise.
- Autorité morale : c'est la seule que peut posséder le contrôleur de gestion, qui est souvent dépourvue de toute autorité hiérarchique. Il est indispensable qu'il soit admis comme interlocuteur valable par tous les responsables et qu'il (fasse le poids) vis-à-vis d'eux.
- Faculté d'adaptation : le contrôleur de gestion devra savoir se mettre à la place des responsables pour pressentir leurs besoins (qu'ils seront souvent incapables de définir), tout en restant à sa place (c'est-à-dire en n'empiétant pas sur les responsabilités des autres).
- Esprit de synthèse : aussi nécessaire que l'esprit d'analyse.
- Persévérance : te même obstination, dans un travail parfois décourageant, et qui réclame beaucoup d'efforts pour porter des fruits.

[82] M. BOUGHRARA, op.cit.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Esprit critique : qui consiste à ne pas prendre pour argent comptant les « impressions » des uns ou des autres, mais à toucher, rechercher des faits. Il ne faut pas non plus tomber dans le perfectionnisme, et le bon sens doit servir de garde-fou.
- Objectivité et indépendance au sein des tensions et querelles internes existant dans toute entreprise.
- Esprit de décision : s'il attend d'avoir tous les éléments pour conclure une étude ou boucler un budget, le contrôleur de gestion ne fera jamais rien. Il doit savoir parfois se contenter d'ordre de grandeur et travailler avec les matériaux imparfaits.

Sous-section 04 : Les trois rôles du contrôleur de gestion :

Plusieurs travaux montrent que l'évolution de l'environnement du contrôleur de gestion modifie ses missions.[83]Les missions du contrôleur de gestion recouvrent les trois champs du contrôle (de gestion, opérationnel, stratégique). Il s'agit de : [84]

A. La construction et l'animation du système budgétaire et le suivi des performances *:*

Le contrôleur de gestion est traditionnellement responsable de la mise en place du système budgétaire et de son animation, il doit également assurer un suivi efficace de la performance des différents centres de responsabilités et proposer à ceux-ci un diagnostic régulier de leurs activités par le biais des tableaux de bord.

Dans les organisations décentralisées, il est responsable du *reporting* permettant ainsi à la direction générale d'apprécier la performance des filiales ou succursales. Il lui appartient alors de pouvoir fournir, en temps voulu, aux dirigeants et aux responsables opérationnels, les informations adaptées à leurs besoins et d'en garantir la fiabilité et l'homogénéité. Il lui appartient également de faire évoluer ce système en fonction de modification de structures de l'entité ou de son portefeuille d'activités (…).[85]

[83] M. BOLLECKER, « La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2007/1 Tome 13, p. 87-106. DOI : 10.3917/cca.131.0087, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2007-1-page-87.htm
[84] P.FABRE, S. SEPARI, G. SOLLE, H. CHARRIE, « le management et contrôle de gestion », Dunod, 2005, France, p. 5.
[85] Idem.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

B. Le conseil et l'aide à la maîtrise des opérations :

Le rôle des contrôleurs de gestion dans la compréhension de la réalité et de l'avenir et dans l'aide à la décision est aujourd'hui explicitement reconnu (BURNS et BALDVINSDOTTIR 2005 ; GODENER et FORNINO 2005 ; FEENEY et PIERCE 2007 ; BYRNE and PIERCE 2007). [86]

En effet, Le contrôleur de gestion est devenu le conseiller économique de l'entreprise, son rôle ne se limite plus à l'élaboration des budgets et des tableaux de bords… ; il doit consacrer une partie signifiante de son temps à aider les responsables opérationnels au niveau de la prise de décision et de la maîtrise des opérations.

Cette aide à la maîtrise des opérations passe par la mise en œuvre d'outils de pilotage adaptés ainsi que le diagnostic permanent des outils de gestion utilisés par les opérationnels.[87]

C. La mise en place d'outils de pilotage :

C'est le rôle traditionnel du contrôleur de gestion, ce dernier doit mettre en place une combinaison des outils qui permettent à l'entreprise de piloter ses opérations vers la mise en place de la stratégie voulue.

Ces outils auront généralement un triple objectif :[88]

- permettre aux opérationnels le suivi de leur activité et de leur performance à travers une batterie de tableaux de bord adaptée (…)
- faciliter la coordination des fonctions et des services par la mise en palace des budgets alimentés en information par les opérationnels et structurées par le contrôleur de gestion (…)
- permettre l'orientation des programmes d'amélioration continue (Kaisen) et des campagnes de réduction de coûts par la mise en place de système de coûts adaptés tels la comptabilité ABC, les coûts de non qualité ou les coûts cachés.
- L'audit des méthodes et outils de gestion :

[86] A. GODENER, M. FORNERINO, "la participation des managers au contrôle de gestion et leur performance managériale », publié dans « la place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit, Strasbourg, France, 2009 », p.3. URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/46/01/39/PDF/p139.pdf
[87] P. FABRE, S.SEPARI, G.SOLLE, H.CHARRIE, op.cit, p. 6.
[88] Idem.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Le contrôleur de gestion est responsable de la fiabilité des informations fournies par ces différents outils ; il doit mettre en place des procédures qui garantissent la qualité des outputs du système de contrôle de gestion.

D. L'aide à la décision stratégique et à la mise en œuvre de la stratégie :

Le contrôleur de gestion est de plus en plus amené à jouer un rôle de conseil auprès des opérationnels et de la direction générale ; en particulier pour évaluer avec eux les conséquences économiques et financières de leurs décisions : [89]

- Il va aider à l'élaboration des choix stratégiques par la mise en place d'outils d'aide à la décision adaptés.
- Il va assurer également l'intégration de ces choix stratégiques avec les plans d'action annuels et pluriannuels (ce qui est classique) mais également avec la gestion opérationnelle.

Nouvelles tâches	Tâches en recul
Augmentation de l'autorité : vers un contrôleur puissant - Analyse de l'information - Conseil interne - Participation à la prise de décisions « stratégiques » - Planification stratégique - Evaluation des performances	**Processus budgétaire** - Budget court terme **Activités liées à la comptabilité : fonctions Périphériques** - Systèmes comptables - Politique comptable - Comptabilité - Comptabilité des projets
Dimension technique et centralisatrice - Conception et mise en place de nouveaux systèmes d'information - Amélioration des processus	**Diminution des tâches récurrentes « techniciennes »** - *Reporting* - Consolidation

Tableau 2 : Évolution des tâches des contrôleurs de gestion d'après les enquêtes commandées par le CIMA (Burns et Ezzamel, 1999; Burns et Scapens, 2000; Burns et Yazdifar, 2001) et l'IMA (Siegel et Sorensen, 1999)[90]

[89] P. FABRE, S.SEPARI, G.SOLLE, H.CHARRIE, op.cit, p. 7.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Ces constats laissent entrevoir une nouvelle place pour les contrôleurs de gestion: [91]

- leur participation plus active à la prise de décisions stratégiques traduit une augmentation de leur autorité et de la centralité de la fonction, désormais imbriquée dans le cœur de l'activité globale de l'entreprise ;
- la part importante de la conception et de la mise en place de nouveaux systèmes d'information fait apparaître un autre visage du contrôleur de gestion, préoccupé par des questions de paramétrage de logiciels, éminemment technique et donc moins libre pour prendre part à la vie opérationnelle.

Sous-section 05 : La place du contrôleur de gestion dans l'organigramme :

« Les activités des contrôleurs de gestion peuvent être considérées selon la place qu'occupe ceux-ci dans l'organisation (Bouquin, 2001) et de la distance au siège (Lambert, 2005) » [92]. La place du contrôleur de gestion dans l'organigramme se diffère selon plusieurs éléments, la taille de l'entreprise est l'élément le plus important.

On va essayer de résumer les différentes situations qui existent :

A. Le rattachement direct à la direction générale

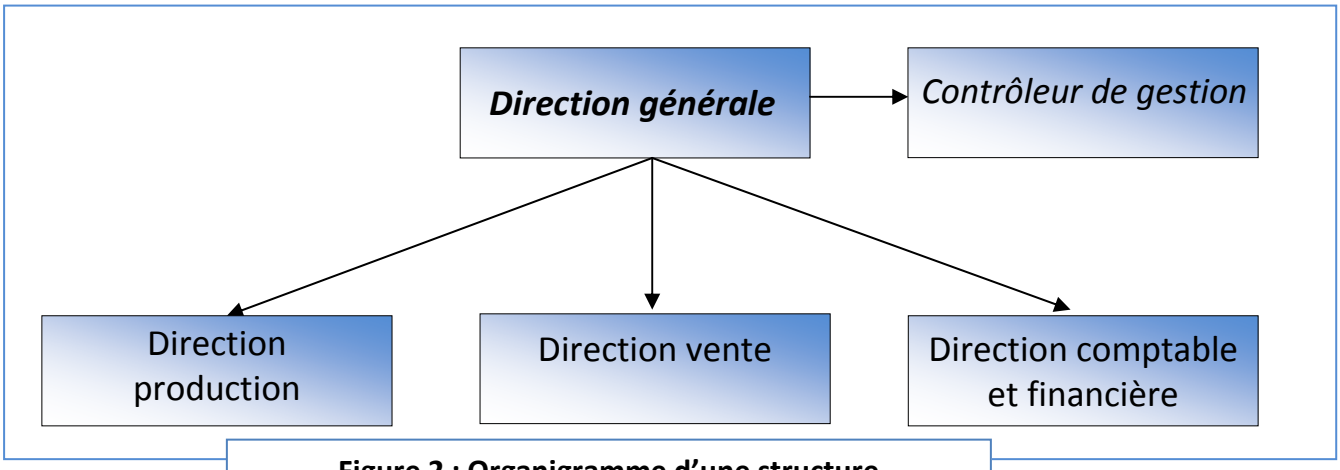


Figure 2 : Organigramme d'une structure fonctionnelle (PME)

Source : Jean-Louis MALO & Jean-Charles MATHE, op.cit., p. 294

[90] C. LAMBER, S. SPONEM, « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », publié dans "LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE, France (2008)" URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/53/95/PDF/p174.pdf

[91] P. FABRE, S.SEPARI, G.SOLLE, H.CHARRIE, op.cit, p.7.

[92] BOUQUIN & LAMBERT cités par L. LEGALAIS, « activités du contrôleur de gestion et l'incertitude environnementale », mémoire présentée pour l'obtention du master de gestion de l'université Paris-Dauphine, 2008-2009, p. 20, URL : www.crefige.dauphine.fr/master-controle-gestion/legalais.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

C’est la solution qui apporte le plus de légitimité au contrôleur de gestion qui ne dispose pas de pouvoir hiérarchique. Ce pouvoir est souvent informel ; il s’appui sur l’influence dont le contrôleur dispose sur l’élaboration de la stratégie. Il assure alors souvent la cohérence du niveau de contractualisation avec la stratégie et l’exploitation, jouant ainsi le rôle de consultant interne et de formateur auprès des opérationnels.

B. Le rattachement au directeur financier

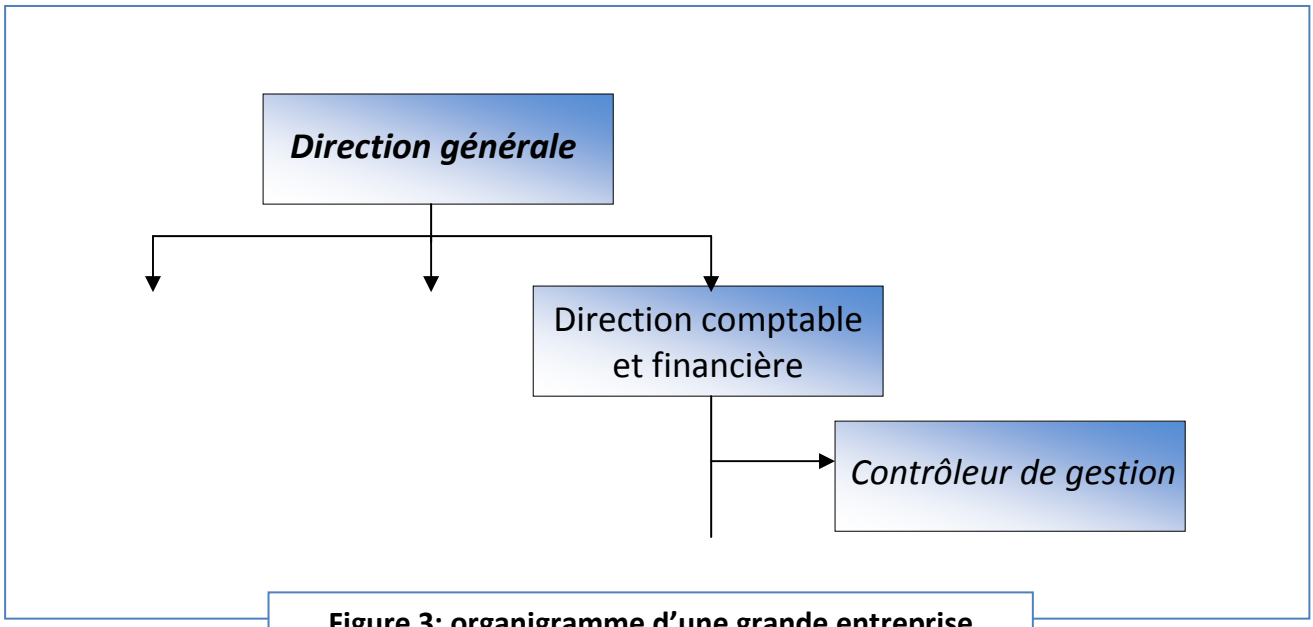


Figure 3: organigramme d’une grande entreprise

Cette solution présente plusieurs inconvénients. Elle diminue l’influence du contrôleur de gestion sur la direction financière. Ceci peut rendre plus difficiles ses rapports avec les opérationnels eux-mêmes et leurs responsables, car il est à la fois juge et partie. Il exerce exclusivement une fonction de support et permet de faire remonter les informations utiles afin d’aider à la décision la direction générale, mais le lien ne semble effectivement pas être direct. Enfin, les sources d’information seront prioritairement de natures économique et financière au détriment de données physiques opérationnelles (volume, qualité, délai, etc.)

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

C. Autre positionnement : le rattachement en râteau

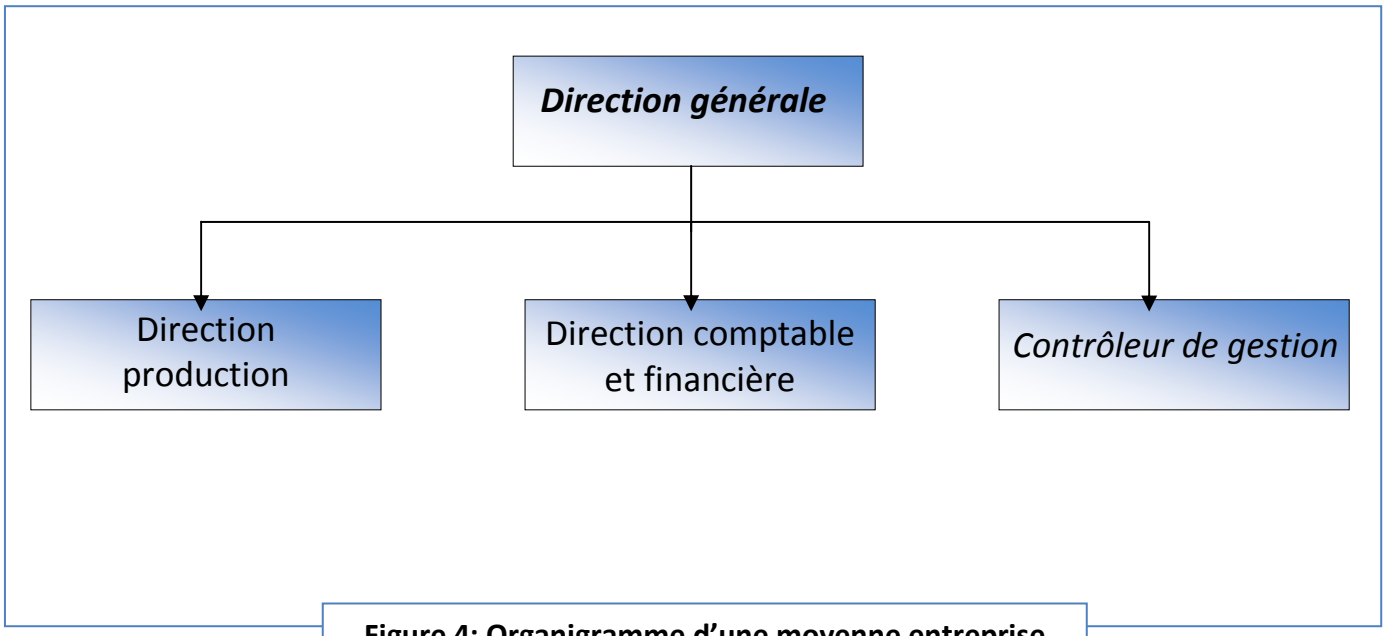


Figure 4: Organigramme d'une moyenne entreprise

Certaines organisations ont placé la fonction au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, ce qui peut faciliter les communications.

Le tableau suivant permet de cerner les avantages ainsi que les inconvénients pour chaque position :

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

	Contrôle central		Contrôle local	
	Avantages	**Inconvénients**	**Avantages**	**Inconvénients**
Direction financière	– accès facilité à l'information comptable, – partage du système d'information, – système économique.	– contrôle de gestion très comptable, – déconnection par rapport au terrain (« canal parallèle »).	– remontée d'information comptable facilitée, – relative indépendance vis-à-vis du management local.	– contrôle centripète, – faible prise en compte des spécificités et des besoins du terrain.
Direction générale	– autonomie par rapport aux comptables, – indépendance du contrôle, – position plus proche du conseil interne et l'aide à la décision.	– système coûteux, – risque de contrôle bureaucratisé et détaché des affaires.	– autonomie par rapport aux comptables, – indépendance du contrôle.	– risque de déconnexion par rapport au terrain, – risque de contrôle centripète.
Directions opérationnelles	En cas de rattachement hiérarchique à la Direction Financière ou la Direction Générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	En cas de rattachement hiérarchique à la Direction Financière ou la Direction Générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	– proximité du terrain, – les contrôleurs sont au service du terrain.	– remontée d'information vers la direction générale moins fiable, – risque d'un contrôle « à la solde » du management local.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion[93]

Sous-section 06: Métier du contrôleur de gestion :

Les quelques études portant sur le métier du contrôleur de gestion [CHIAPELLO (1990), NOBRE (1998), BOLLEKER (2001)][94] mettent en évidence une grande diversité des misions remplies avec le maintien de la mission traditionnelle de surveillance (production d'information, reporting, comparaison régulière des réalisations à la norme) sur laquelle

[93] H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, "contrôle de gestion », Dunod, 2008, France, p. 291.

[94] Cités par J. DELAINE, A. GODENER, M. FORNERINO, « l'adaptation des pratiques de la communication orale aux missions des contrôleurs de gestion », Septembre 2011, p. 5.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

peuvent se greffer/ou non, selon les cas, des activités d'analyse pouvant ouvrir sur des activités de conseil –auprès la direction de l'entreprise et/ou des opérationnels

En effet, le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes). En effet, plusieurs auteurs [MOURITSEN (1996), JONES (1992), NEWMAN, SMART et VERTINSKY (1989)][95] abordent le métier du contrôleur de gestion d'un point de vue plus relationnel.

Ce métier concerne les entreprises de tout secteur d'activité. Dans une grande entreprise, les contrôleurs de gestion peuvent être spécialisés (Contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion. En PME, le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions (comptables, financières, administratives).

D'une manière générale, le contrôleur de gestion doit [96]:

- Concilier l'idéal et le possible, s'il importe de disposer d'un système d'information suffisamment précis, il convient cependant de ne pas multiplier à l' infini le nombre de variables à prendre en compte, trop d'information tue l'information.
- Définir les procédures qui associent des qualités de présentation et de clarté. En effet le contrôleur de gestion doit garder à l'esprit que ces procédures seront utilisées par des responsables opérationnels n'ayant pas les mêmes compétences que lui.
- Garantir en partie la rationalité de la démarche suivie pour prendre les décisions, à défaut de pouvoir maîtriser absolument la rationalité des choix effectués.
- Informer et former les responsables de l'intérêt de contrôle de gestion, tout en leur fournissant les moyens de l'utiliser effectivement. Il doit faire en sorte que ces responsables respectent les procédures établies : remplir les formulaires dans les délais requis, faire circuler les données, tenir compte des contraintes de codage.
- Inciter les responsables à jouer véritablement le jeu : s'impliquant-ils réellement dans l'établissement des prévisions afin que les objectifs soient réalistes ? Fournissent-ils des

[95] Cités par L. LEGALAIS, op.cit, p.20.
[96] L. BESCOS, P. DOBLER, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, Collection : Entreprendre, 1995, France, p-p. (94,96).

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

informations fiables pour mesurer les résultats ? S'efforcent-ils d'identifier les causes des écarts et prennent-ils des actions correctives à adaptées ?

- Développer une activité de conseil c'est-à-dire apporter aux responsables une aide efficace pour orienter leur réflexion.

Section 04: Les limites du contrôle de gestion :

Le modèle comporte une double limite qu'il est nécessaire de connaitre afin d'en faire un usage « prudent et avisé » : des limites techniques et des limites liées à une idéologie qui survalorise le côté volontariste du manager.[97]

Donc il est nécessaire de mettre en lumière ces deux types de limites afin de donner une image plus ou mois exhaustive du système de contrôle de gestion.

Alain BURLAUD[98] les résume comme suite :

Sous-section 01 : Les limites techniques du modèle :

1. Le contrôle de gestion repose sur une ***modélisation*** de l'entreprise. Or toute modélisation est réductrice. De plus l'instrument d'observation n'est pas neutre.

   Cela signifie que le contrôle de gestion ne fait représenter que les éléments essentiels d'une entreprise ; donc ce modèle ne peut pas couvrir toutes les dimensions de la réalité. En plus, en produisant une certaine forme de connaissance, il induit plus particulièrement certaines formes d'action. Les acteurs doivent prendre conscience des informations par le modèle pour les corriger ou les atténuer.

   Le modèle est né dans l'industrie. S'il rend compte des processus de production, il n'est pas à même de rendre compte des processus de création et d'innovation ou de l'apprentissage organisationnel. Pourtant l'essentiel de la valeur ajoutée et l'avantage concurrentiel dans de nombreux secteurs proviennent aujourd'hui de cette création plus que de la seule maîtrise des coûts de production. Le contrôle de gestion ne peut pas donc mobiliser toutes les formes de « ressources humaines ».
2. Le contrôle de gestion a largement hérité ***des limites du modèle comptable***. S'il permet de simuler des variations à la marge (du niveau d'activité ou de la conception d'un produit, par exemple), il ne permet guère d'envisager des changements plus radicaux. « Tendance à privilégier le court terme, et à négliger ou dévaloriser les investissements ou projets de long terme, qui imposent des « sacrifices » sur les

[97] A.BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf
[98] Ibid.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

indicateurs financiers de court terme » (H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE)[99].

3. Le modèle privilégie ***le quantifiable***, qu'il soit physique ou financier. Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée.[100]

   L'investissement immatériel, surtout lorsque ses effets sont qualitatifs ou difficilement quantifiable parce qu'à long terme, est pénalisé par rapport aux efforts de réduction des coûts ou d'accroissement immédiat des ventes. Cependant, la survie de l'entreprise est souvent liée à sa capacité à investir à temps en particulier dans les hommes qui la compose.

4. ***La performance multidimensionnelle***. Or le contrôle de gestion, même s'il s'appuie sur des tableaux de bord ayant de multiples indicateurs, bute sur la difficulté de définition d'un indicateur synthétique. En plus, « une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible. »[101]

5. La régulation cybernétique par la mesure des écarts a un ***caractère anti-adaptatif***. Au lieu de réduire les écarts, il faut, lorsqu'ils sont favorables, un mécanisme amplificateur. L'adaptation au changement est étrangère à la régulation cybernétique.

   Enfin, le contrôle de gestion s'appui sur une démarche itérative et bouclée : de la stratégie découlent des plans puis des budgets. La comparaison des réalisations avec les prévisions entraîne une correction des écarts. Tout obéit à une rationalité économique, or il ya d'autres rationalités ou des rationalités multiples, des choix implicites ou des incapacités à choisir, des ambiguïtés, des espaces de liberté. Par fois, le schéma rationnel s'inverse et les moyens ne sont plus fonction des objectifs mais les objectives fonction des moyens.

[99] H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, op.cit, p. 140.
[100] https://fr.wikipedia.org/wiki/Contrôle_de_gestion
[101] Ibid.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 02 : Les limites liées à l'idéologie véhiculée par le modèle :

Les modèles les plus classiques du contrôle de gestion supposent qu'on puisse isoler le lieu et l'instant de la prise de décision et que par ailleurs, on puisse décrire un raisonnement qui objectivât la relation entre connaissance et action. Le contrôle de gestion n'est pas seul en cause ; ce sont les sciences de gestion qui succombent souvent aux charmes simples du mythe du décideur ou à l'image valorisante du pilote. Ces héros des temps modernes sont censés savoirs tout ce dont ils ont besoin, en temps et en heure, et peuvent décider de la meilleure solution qui, sans discussion, sera inévitablement appliquée. Le pilote, seul et responsable décide ; la machine obéit.

Or la vérité montre l'inverse, les décideurs sont souvent victimes du manque d'informations nécessaires pour la prise de la bonne décision, ils se trouvent souvent perdus dans des situations très compliquées et incertaines.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous permet de constater les évolutions majeures qui ont touché les définitions apportées au contrôle de gestion ainsi que son processus et ses missions sous la contrainte d'un environnement turbulent. Cette remarque s'inscrit dans la conception que défendait CHANDLER[102] dès 1977, selon laquelle on peut expliquer l'évolution de la conception du contrôle de gestion comme une réponse des structures organisationnelles aux contraintes de leur environnement.

Par la suite, on va tester cette idée en analysant les outils les plus répondus dudit contrôle, par la comparaison des outils traditionnels en signalant leurs faiblesses remplies par les outils contemporains.

[102] Cité par S.CHATELAIN-PONROY, « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives : Une proposition de modélisation », Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Paris Dauphine, 2008, p.14. URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/21/95/PDF/Le_controle_de_gestion_dans_des_BPNL.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Chapitre II: L'évolution des outils du contrôle de gestion

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Introduction

Les outils du contrôle de gestion sont en profonde évolution, de nouveaux outils apparaissent régulièrement. Les outils traditionnels sont fortement critiqués par des théoriciens et des praticiens qui proposent d'aller au-delà d'un certains nombre de ces outils. La méthode *Activity Based Costing*, *l'Activity Based Management* ou le *Balanced Scorecard* constituent des illustrations de ce mouvement. Dans ce même temps, les critiques itératives du modèle traditionnel du contrôle de gestion et de ses outils ont conduit à la remise en cause du budget avec le *Beyond Budgeting*. Pourtant, plusieurs études récentes montrent que le budget reste l'un des principaux outils du contrôle de gestion dans la plupart des grandes entreprises.

Ces constatations contradictoires guident pour une meilleure compréhension des critiques adressées aux outils traditionnels du CDG, afin d'arriver à une vue modérée de la situation ainsi que de l'utilité de ces dernières.

Pour tracer un plan d'analyse de ces outils reprenant la répartition de S. GERBEX[103] selon laquelle on peut distinguer deux catégories d'outils selon leurs finalités :

- les méthodes qui ont pour finalité l'analyse des coûts et marges par produit et par activité ;
- les méthodes de planification et de gestion budgétaire qui visent à permettre une coordination des actions par anticipation et un contrôle des délégations de responsabilité.

En fait, le contrôle de gestion, classiquement met en œuvre un cycle annuel des plans d'action, de budgétisation, de suivi et d'actions correctives, dont la figure suivante donne l'image simplifiée.

Ce cycle pluriannuel est lui-même relié à travers des programmes pour décliner la stratégie et pour gérer l'investissement à travers ces programmes. La mission du contrôle de gestion est d'assurer l'interaction entre la stratégie et les actions courantes.

[103] S. GERBEX, op.cit, p. 5.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

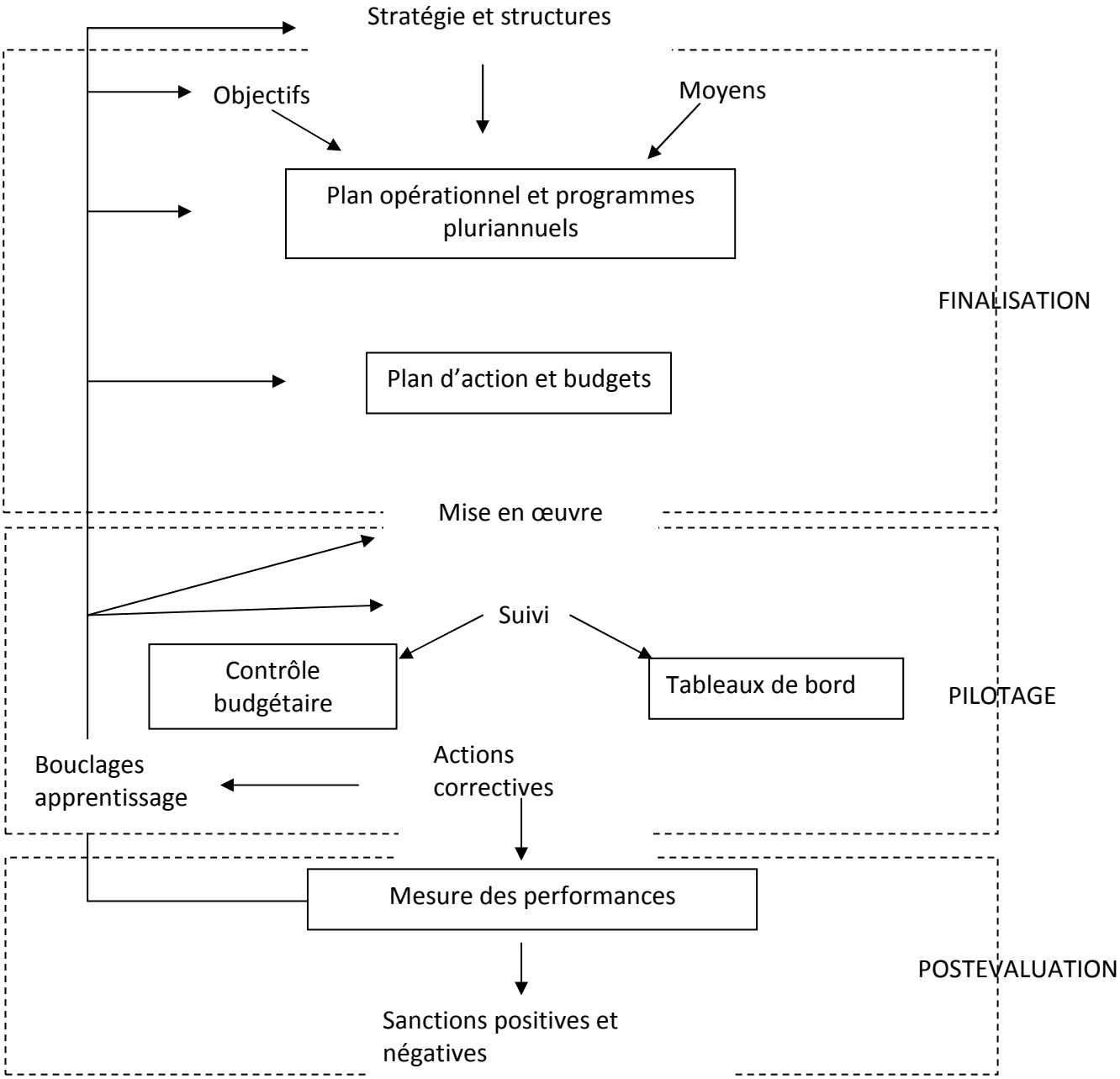


Figure 5 : Les outils du contrôle de gestion[104]

[104] H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », PUF, 2008, France, p. 97.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Section 1: La gestion budgétaire et le « beyond budgeting »

La gestion budgétaire est l'outil le plus classique est le plus utilisé du contrôle de gestion ; les recherches historiques conduites par BERLAND[105] à partir de 1999 montrent tout d'abord que le budget est apparu aux États-Unis avec la parution de l'ouvrage de McKinsey en 1922, puis en France quelques années plus tard, constituant à cette époque-là une innovation managériale. Cependant, depuis l'étude d'ARGYRIS[106] au début des années 1950, le budget fait l'objet de critiques importantes. Ces critiques ont notamment incité le CAM-I à mettre en place un groupe de travail international sur le thème « Au-delà du budget » (*Beyond Budgeting*) et certaines entreprises auraient d'ores et déjà choisi d'abandonner le budget, du moins dans sa forme traditionnelle [HOPE et FRASER (2000), BERLAND et Pinçon(2002)][107].

La question qui se pose est : peut-on vraiment dépasser la gestion budgétaire ?

Sous-section 01 : La conception traditionnelle du budget

Toutes les définitions apportées au budget (H. BOUQUIN [108] 1997, B. DORIATH [109] 2005, AUTISSIER D.[110] 2007, H. BOUQUIN[111] 2008, A. BURLAUD[112], 2009 -à titre d'exemple-) s'accordent sur deux points essentiels : le premier c'est que le budget est une prévision selon une typologie objectifs/moyens, et le deuxième c'est sa durée qui est d'un an. Un exemple de ces définitions « Un budget est une ***prévision*** financière chiffrée relative à un

[105] Z.BEN HAMADI et al., « Innovations budgétaires en PME : l'influence du secteur d'activité et du profil du dirigeant », Innovations, 2014/1 n° 43, p. 223-252. DOI : 10.3917/inno.043.0223, URL : http://www.cairn.info/revue-innovations-2014-1-page-223.htm

[106] Cité par S. CHATELAIN-PONROY S. & S. SPONEM, « évolution et permanence du contrôle de gestion », ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 123, Avril 2007, pp.12-19 URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/65/47/PDF/12-18.pdf

[107] Cités par P-L.BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et C. MENDOZA, « critiques du budget : une approche contingente », publié dans "Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique (2003)", URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/27/35/PDF/COM006.PDF

[108] Cité par N. BERLAND, « La naissance du contrôle budgétaire en France (1930-1960) : rôle des consultants, apprentissage organisationnel et jeu des acteurs chez Pechiney et Saint-Gobain », Comptabilité - Contrôle - Audit, 1997/2 Tome 3, p. 5-22. DOI : 10.3917/cca.032.0005, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1997-2-page-5.htm

[109] B. DORIATH, « contrôle de gestion », Dunod, 2005, France, p.1.

[110] D. AUTISSIER, « mesurer la performance du contrôle de gestion », éd. d'Organisation, 2007, France, p. 53.

[111] H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », PUF, 2008, France.

[112] A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf

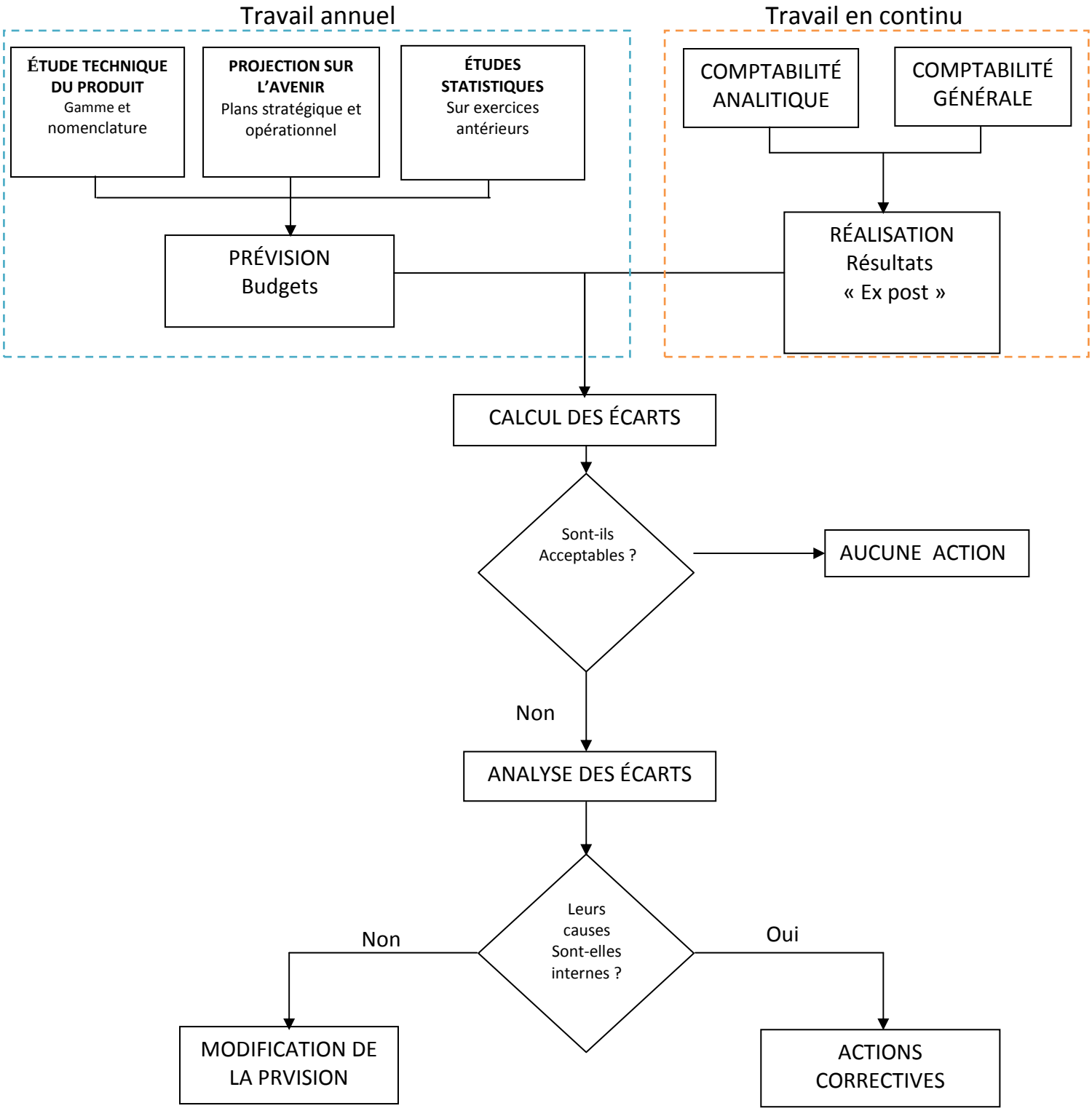
View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

plan d'actions, correspondant aux ***objectifs définis*** et comprenant ***les moyens arrêtés*** pour atteindre ces objectifs. »[113]

La gestion budgétaire constitue donc un outil de planification, mais aussi un outil de mesure de la performance financière. Dans ce contexte il est intéressant de signaler le rôle indispensable du contrôle budgétaire qui est la comparaison périodique des prévisions et des réalisations mettant en évidence des écarts. L'analyse de ces derniers permet d'entreprendre les actions correctives (si leurs causes sont internes) ou de modifier les prévisions pour la période suivante (si leurs causes sont externes c.à.d. l'entreprise ne peut pas les contrôler)

[113] Grenoble « école de management », « Fondements du contrôle de gestion : le budget d'exploitation », sur : www.grenoble.fr

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™



Travail mensuel, quelque fois ***journalier***

Figure 6 : Gestion budgétaire[114]

[114] C. ALAZARD, S.SEPARI, op.cit, p. 338.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Le budget découle d'une démarche prévisionnelle plus large qui consiste à décliner la stratégie en plan stratégique pour le long terme et en plan opérationnel pour le moyen terme. Il constitue la traduction financière au court terme des objectifs à moyen terme du plan opérationnel.

Sous-section 02 : La gestion prévisionnelle, outil du contrôle de gestion stratégique

Pour BOUQUIN et PESQUEUX[115], le contrôle de gestion stratégique est un contrôle de gestion opérationnel qui intègre le fait que la stratégie soit déclinée jusqu'au « terrain ». La gestion prévisionnelle est un outil de déclinaison de la stratégie. Celle-ci, présente donc deux dimensions [116]:

- Horizontale ou temporelle, ces instruments couvrent des horizons de temps qui vent du court terme (budget) au long terme (planification).
- Verticale, ils concernent l'ensemble des activités de l'entreprise et visent à ce qu'elles soient coordonnées.

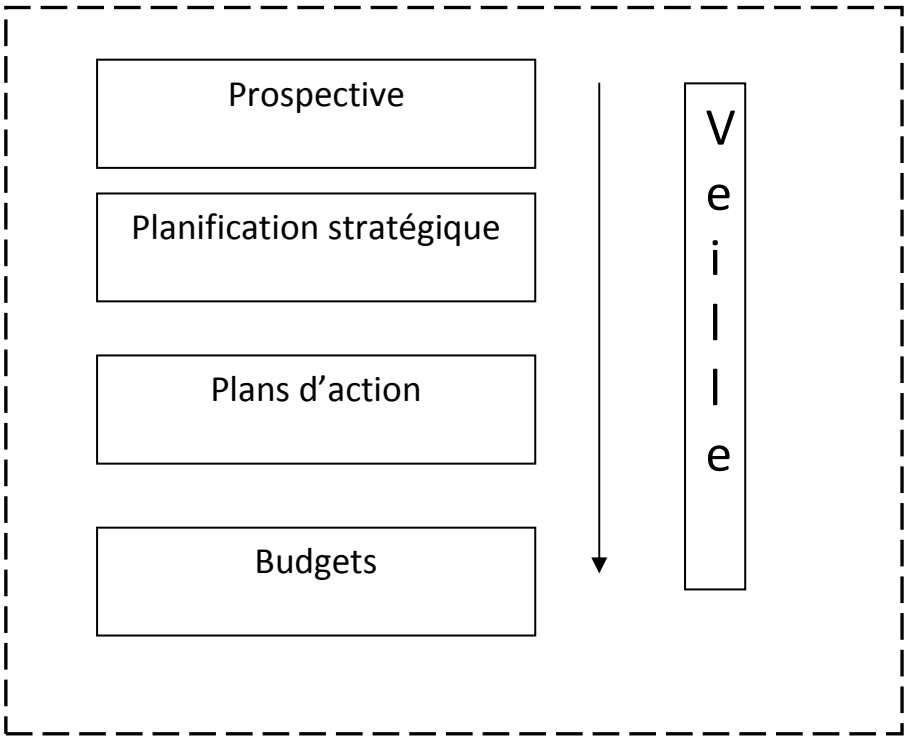


Figure 7 : Instruments de la gestion prévisionnelle[117]

[115] Cités par C. SAVALL-ENNAJEM, op.cit, p. 86.
[116] F.GAUTIER, A.PEZET, op.cit, p. 43.
[117] F. GAUTIER F., A. PEZET, op.cit, p. 44.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Le schéma théorique le plus complet s'appuie sur un enchaînement entre plusieurs volets :[118]

- Un éventuel exercice de prospective à, très long terme (vingt ans par exemple) ;
- Un exercice de planification stratégique généralement de trois ou à cinq ans ;
- Des plans d'action sur un horizon cohérent avec le plan ;
- Des budgets couvrant généralement l'horizon annuel ;
- Un exercice de veille stratégique, technologique, concurrentielle, ou sociétale peut compléter l'ensemble du dispositif.

Sous-section 03 : Les rôles des budgets

Les budgets sont des instruments de pilotage, si la direction générale les utilise d'une manière efficace, elle arrive à atteindre plusieurs objectifs :

A. Gestion des équilibres financiers

En tant que prévisions chiffrées, les budgets permettent :

- D'assurer à la direction que l'allocation des ressources sert principalement les objectifs stratégiques [(STEDRY, 1960 ; HOFSTEDE, 1967 ; HOPWOOD, 1974 ; BRRETT et FRAZER, 1977 ; OTLEY, 1978, AMEY, 1979 ; SAMUELSON, 1986 ; BUNCE et al, 1995)[119], (HORNGEN, BHIMANI, DATER, FOSTER, 2006)[120]].
- D'anticiper les équilibres financiers et de communiquer ces prévisions aux analystes financiers. Ces derniers comparent, dans leur rapport, systématiquement le cours de l'action d'une entreprise à sa valeur déterminée en fonction de la somme de ses cash-flows futures actualisés. [121]

B. Coordination, prévision et simulation

L'élaboration d'un ensemble de budgets cohérent est un moyen de s'assurer que les actions des différentes unités décentralisées seront compatibles (BARRETT et FRASER, 1977 ; BOUQUIN, 2001)[122], (HORNGEN, BHIMANI, DATER, FOSTER, 2006).[123]

---

[118] Idem.
[119] Cités par P-L.BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et MENDOZA C., op.cit, p. 2.
[120] C.HORNGEN, A.BHIMANI, S. DATER, G. FOSTER G., "contrôle de gestion et gestion budgétaire", Pearson Education, 2006, France, p.173.
[121] C.HORNGEN, A.BHIMANI, S. DATER, G. FOSTER, op.cit, p.173.
[122] Cités par P-L.BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et MENDOZA C., op.cit, p. 2.
[123] C.HORNGEN, A.BHIMANI, S. DATER, G. FOSTER, op.cit, p.173.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Le budget est une prévision des moyens nécessaires et des coûts probables, il permet de se préparer et de surmonter les différentes difficultés qui peuvent influencer le fonctionnement de l'entreprise.

L'informatique permet de simuler différentes hypothèses et d'évaluer la faisabilité des budgets en fonction de diverses perspectives économiques.[124]

C. Evaluation, motivation et communication

Le budget comporte une dimension managériale. Il incite les décideurs à agir en conformité avec la stratégie [(BESCOS, CAUVIN, LANGEVIN et MENDOZA, 2003)[125] ; (HORNGEN, BHIMANI, DATER, FOSTER, 2006)[126]. Dans ce but, il est utilisé pour évaluer et motiver (ARGYRIS, 1952 ; STEDRY, 1960 ; HOPWOOD, 1974, OTLEY, 1978 ; LYNE, 1988, BOUQUIN, 2001)[127], (HORNGEN C., BHIMANI A., DATER S., FOSTER G., 2006)[128] :

- Evaluer : le respect des objectifs et/ou des résultats qui sont fixés aux responsables par leurs budgets est un critère important pour l'évaluation des performances des responsables des unités décentralisées.
- Motiver : lorsque les objectifs sont clairement définis et négociés avec les responsables, le budget est un facteur important de motivation.

D. Rôles informels

Le budget assume en outre un certain nombre de rôles informels : instrument de pouvoir, il représenterait également un rituel, un langage et un dispositif de réduction de l'angoisse (BETH et ZRIHEN, 2000 ; ZRIHEN, 2002)[129].

Sous- section 04: Hiérarchisation des budgets

L'élaboration des budgets opérationnels commence par celui des budgets où situe la contrainte la plus sérieuse. Il s'agit, le plus souvent du budget des ventes en raison des contraintes du marché ; donc toute l'architecture du système budgétaire repose sur le budget

[124] C.HORNGEN, A.BHIMANI, S. DATER, G. FOSTER, op.cit, p.173.
[125] P-L.BESCOS, E.CAUVIN, P.LANGEVIN et C.MENDOZA, op.cit, p. 2.
[126] C.HORNGEN, A.BHIMANI, S. DATER, G. FOSTER, op.cit, p.174.
[127] Cités par P-L.BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et MENDOZA C., op.cit, p. 2.
[128] C.HORNGEN, A.BHIMANI, S. DATER, G. FOSTER, op.cit, p.174.
[129] Cités par P-L.BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et MENDOZA C., op.cit, p. 2.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

des ventes, parce qu'il détermine le volume d'activité de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets, comme le montre le schéma suivant :

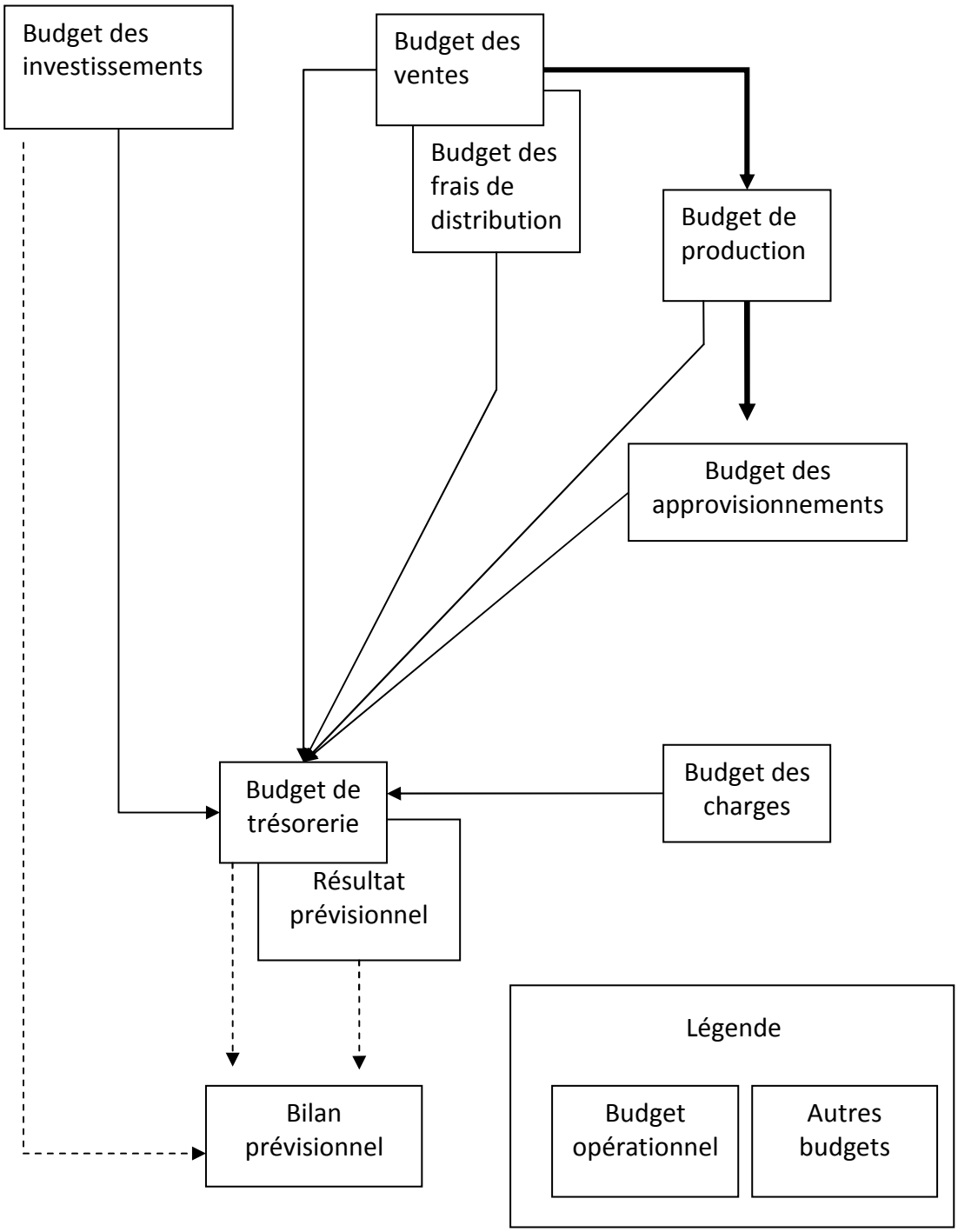


Figure 8 : Relations de dépendance entre les budgets[130]

[130] G. LANGLOIS, M.BRINGER, C.BONNIER, op.cit, p. 310.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 05 : Le contrôle budgétaire.

Dès qu'une entreprise à mis en place un système budgétaire, le contrôle budgétaire devient une composante importante du contrôle de opérationnel.

A. Les principaux rôles du contrôle budgétaire *:*

Le contrôle budgétaire peut remplir différents rôles qui peuvent être en partie contradictoires, voir conflictuels, et qui peuvent être synthétisés de la façon suivante :

- Un rôle d'information des différents niveaux de la hiérarchie,[131]
- Un rôle de recherche des causes des écarts constatés,
- Un rôle d'identification et de mise en œuvre des actions correctives jugées nécessaires.
- Un rôle d'évaluation de la performance des responsables hiérarchiques et des entités dont ils ont la charge.

B. Quelques difficultés de mise en œuvre :

En pratique, la mise en œuvre d'un cycle plan/budget ne va pas sans quelques difficultés.

L'un des principaux problèmes rencontrés est la mauvaise interaction entre la planification et le contrôle, qui se traduit par : [132]

- Des plans d'action très généraux, mal articulés avec l'organisation en unités, et dont la réalisation est rarement suivie ;
- Un budget très financier, mal relié aux plans ;
- Un suivi d'avantage centré sur l'analyse des écarts par rapport aux prévisions initiales et donc sur l'explication du passé que sur les ajustements nécessaires à la réalisation d'objectifs futurs ;
- Un risque de rigidité et d'inertie dans les réactions de l'organisation aux évolutions de l'environnement ;
- Un risque de provoquer des comportements dysfonctionnels, par exemple lorsque l'évaluation de la performance repose trop fortement sur des critères purement financiers, alors que le résultat de l'entreprise dépend largement d'éléments comme la qualité ou le respect des délais ;

[131] C. ALAZARD, S. SEPARI., op.cit, p. 169.
[132] R. DEMÈESTÈRE, F. LORINO, N. MOTTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod, 2009 France, p. 134.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Des dérapages bureautiques, générant de nombreux coûts sans valeur ajoutée pour l'entreprise ;

C. Le budget flexible

Un budget flexible est issu du processus de budgétisation de départ, établit en charges et produits standard sur la base du volume de vente et de production effectivement atteint, pendant la période qui fait l'objet de l'analyse.

C'est un budget ajusté selon les variations ultérieures de l'activité (ou de la production réelle, des ventes réelles, du nombre réel d'unité d'œuvre).[133]

Il reprend les hypothèses de prix de vente standard du budget initial, l'ensemble des coûts fixes totaux et les coûts variables unitaires standards du budget initial et, sur cette base, il recalcule le budget pour le niveau d'activité constaté à priori.

Le recours au budget flexible –après élimination de l'effet volume- permet partiellement une analyse de la performance de l'organisation et une identification des responsabilités en ce qui concerne les écarts de performance constatés durant la période.

D. L'analyse des écarts

La détermination des écarts n'est pas un objectif en soi[134]. L'analyse des écarts qui est au cœur du processus de contrôle budgétaire vise un double objectif :

- Un objectif d'attribution de responsabilités : il s'agit de déterminer qui est responsable de l'écart constaté.
- Un objectif de pilotage : identifier le lieu de la déviation par rapport aux objectifs (problème de ventes insuffisantes, de dérapage des coûts de production ou de distribution…) permet de mettre en place les actions appropriées, afin de corriger les déviations constatées en vue d'atteindre les objectifs initialement prévus.

A.KHEMAKHEM[135] souligne qu'il faut mesurer la performance pour mettre en évidence un écart ; cela nécessite la mise en place d'un système de représentation des performances qui doit avoir trois caractéristiques :

- Le standard et la mesure des performances doivent être comparables,
- Le système doit être axé sur la qualité des écarts qu'il met en évidence,
- Le système doit être adapté à l'entreprise.

[133] C. HORNGEN, A. BHIMANI, S. DATAR, G. FOSTER, op.cit, p. 178.
[134] A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1984, France, p. 515.
[135] Ibid. p.510.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

D'une façon générale, l'analyse des écarts fait apparaître trois grands types d'écarts :

- Des écarts de quantités qui traduisent des problèmes de rendement et de productivité ;
- Des écarts de prix qui sont souvent fortement déterminées par l'environnement externe de l'organisation ;
- Des écarts provenant de variations dans l'utilisation des capacités installées disponibles, qui peuvent trouver leur origine dans l'environnement externe de l'organisation qu'au sein de celle-ci.

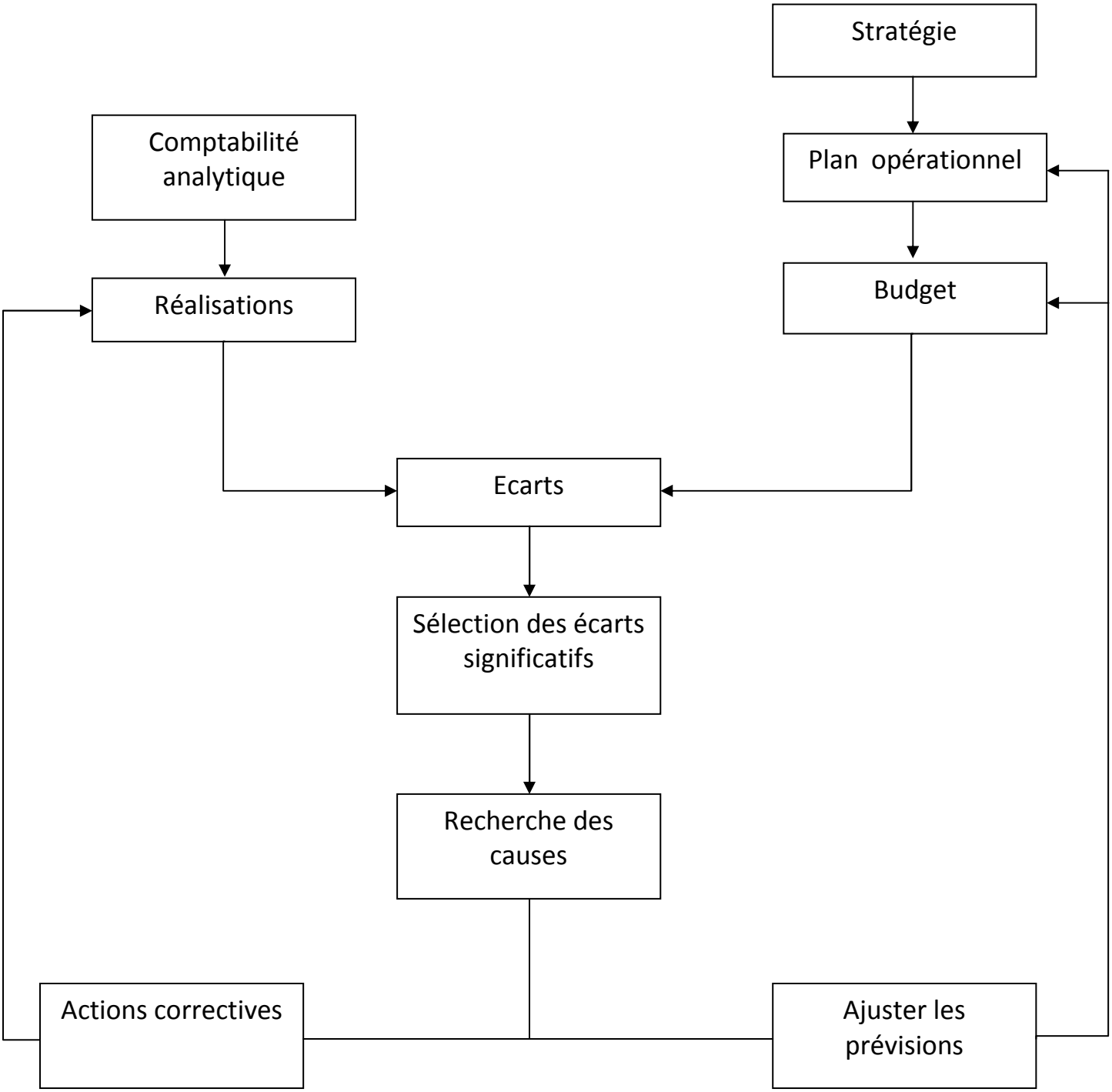
L'analyse des écarts fonde également un mode de gestion par exception, cela signifie que « seul les écarts les plus significatifs viennent alimenter le tableau de bord »[136]. En effet, les écarts entre prévisions et réalisations sont inévitables. Pour éviter que les problèmes réels soient masqués dans la masse d'un grand nombre d'écarts calculés, il importe de repérer les écarts significatifs qui témoignent un dérapage réel de la performance de l'organisation. Sur la base d'un dialogue avec les opérationnels, le contrôle de gestion va accompagner le *reporting* des écarts d'un système de clignotants. Ce dernier à pour objectif de focaliser l'attention du responsable sur les seuls écarts significatifs d'un problème qui mérite une réaction. Cette pratique conduit à un mode de gestion par exception où le responsable n'agit qu'en fonction des écarts significatifs générés par l'analyse des écarts.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[136] A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader

Figure 9 : Schéma du contrôle budgétaire.[137]



[137] G. LANGLOIS, M. BRINGER, C. BONNIER, op.cit, p 420.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

D'une manière générale, la finalité d'un système de contrôle à postériori est d'être plus performant dans le futur que dans le présent. Ceci implique, pour les écarts contrôlables : [138]

- En cas d'élément défavorable, d'améliorer les procédures, les conditions de prédiction ou les méthodes d'exécution de manière à éviter la reproduction des erreurs, à quelque niveau qu'elles apparaissent.
- En cas d'élément favorable, de profiter au mieux des nouvelles conditions.

Sous-section 06 : Les budgets sont-ils en cours de disparition ?

Selon (BESCOS, CAUVIN, LANGEVIN et MENDOZA, 2003)[139] les diverses critiques ont été formulées à l'encontre de l'approche budgétaire classique. Cependant nous allons dans la même voie que (KOMAREV, 2007)[140] pour dire qu'on peur distinguer deux groupes de critiques, dont le premier est structuré à l'encontre de la vision traditionnelle du contrôle budgétaire : certaines de ces critiques datent de la période de consolidation de la théorie traditionnelle des budgets.

Elles ont suscité des travaux importants qui ont abouti à des propositions d'amélioration de l'outil, assez adéquates pour leurs temps. L'apparition du Budget Base Zéro (BBZ), dont Texas Instrument a été l'un des pionniers dans la mise en place (PYRRH, 1976)[141], constitue un exemple d'innovation budgétaire. Ces critiques font donc partie intégrante de la conception traditionnelle qui place les budgets au centre du dispositif de planification et de contrôle.

Le second groupe de critiques des budgets se construit dans les années 1990. Il concerne le fondement théorique de leur utilisation et propose des formules « assouplies » ou même alternatives comme la « gestion sans budget ».

C'est dans ce contexte qu'une enquête de la DFCG (Association des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion) se demandait au début des années 1990 : « Faut-il tuer le budget ?», le Cam-i, *think-tank* composé de managers, de consultants et de professionnels, a lancé l'idée, dans la deuxième moitié des années 1990, de supprimer le budget. Un groupe de réflexion a ainsi été créé : le *Beyond Budgeting Roundtable* (BBRT), ou

[138] C. COSSU, « Ecarts et contrôle budgétaire », Vuibert, 1989, France, p. 118.
[139] P-L. BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et C. MENDOZA, op.cit. p.3.
[140] I. KOMAREV, « la place du budget dans le dispositif de contrôle de gestion : une approche contingente », thèse de doctorat ès sciences de gestion, université MONTESQUIEU-BORDAUX IV, 2007, France, p.28, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/07/67/PDF/THESE_KOMAREV_RV.pdf
[141] Cité par Z. BEN HAMADI et al. Op.cit. p. 227.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

« table ronde au-delà du budget ». [(CHATELAIN-PONROY S. & SPONEM S., 2007)[142], (ALCOUFFE S.et al. 2008) [143], (BEN HAMADI Z. et al. 2014)[144]].

Ces critiques sont centrés principalement sur la « lourdeur et le formalisme excessif du dispositif budgétaire »[145], leur inutilité dans le contexte actuel « les budgets reposent sur des prévisions dont le caractère hautement incertain dans le contexte actuel fréquemment dénoncé » (BERLAND, 2001 ; PRENDERGAST, 2000)[146] , les effets négatifs consécutifs à l'existence des budgets « on lui reproche principalement de faire prévaloir le court terme sur le long terme, de rigidifier l'entreprise, de négliger la gestion de la valeur, d'inciter au marchandage pour obtenir des bonis, de provoquer de l'individualisme et du stress, d'être bureaucratique et de faire oublier la concurrence »[147]

Enfin, il faut dire qu'il est trop taux de dire si le budget va disparaitre de la boite à outil des managers. Un tel instrument centrale pour la gestion des organisations et qui existe depuis plus de 60 ans ne va pas être supprimé d'un seul coup.

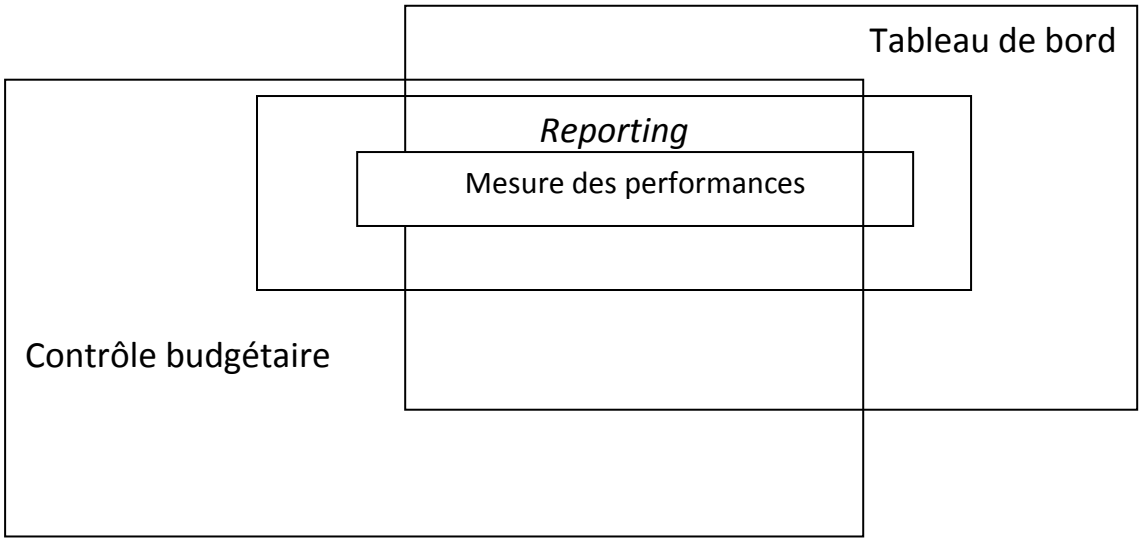


Figure 10 : Interaction entre les systèmes de suivi [d'après H. BOUQUIN (1986), p.269][148]

[142] S. CHATELAIN-PONROY & S., SPONEM op.cit, pp. (12,18)
[143] S. ALCOUFFE et al. « « Succès » et « échec » d'un outil de gestion » Le cas de la naissance des budgets et de la gestion sans budget, Revue française de gestion, 2008/8 n° 188-189, p. 291-306. DOI : 10.3166/rfg.188-189.291-306, URL : http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-8-page-291.htm
[144] Z. BEN HAMADI et al. op.cit, pp. (223,252)
[145] P-L BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et C. MENDOZA, op.cit, pp. (1,20)
[146] Cites par P-L BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et C. MENDOZA, op.cit, p. 3.
[147] S. CHATELAIN-PONROY & S. SPONEM, op.cit, p. 16.
[148] C.COSSU, op.cit, p. 122.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Section 2: Les tableaux de bord et le balanced score card

Le management par les chiffres est un système qui oblige tous les responsables des différents centres de responsabilité de rendre compte de leur activité, cette reddition prend la forme d'indicateurs quantifiés synthétiques, regroupés en un système de *reporting* et de tableaux de bord.

C'est ce que souligne M. GERVAIS[149] en définissant le reporting : « Le *reporting* en particulier est tout à fait symptomatique de ce type de management, puisqu'il s'agit de « reporter » combien de marge a été générée au niveau du centre de responsabilité et de mettre en œuvre une consolidation interne par addition qui, en fin d'exercice, « bouclera » avec le résultat de la comptabilité financière ; c'est un outil de contrôle à postériori des responsabilités déléguées », le schéma suivant représente le principe de *reporting :*

[149] M. GERVAIS, « recherches en contrôle de gestion », éd. Economica, 1996, France, p.214.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

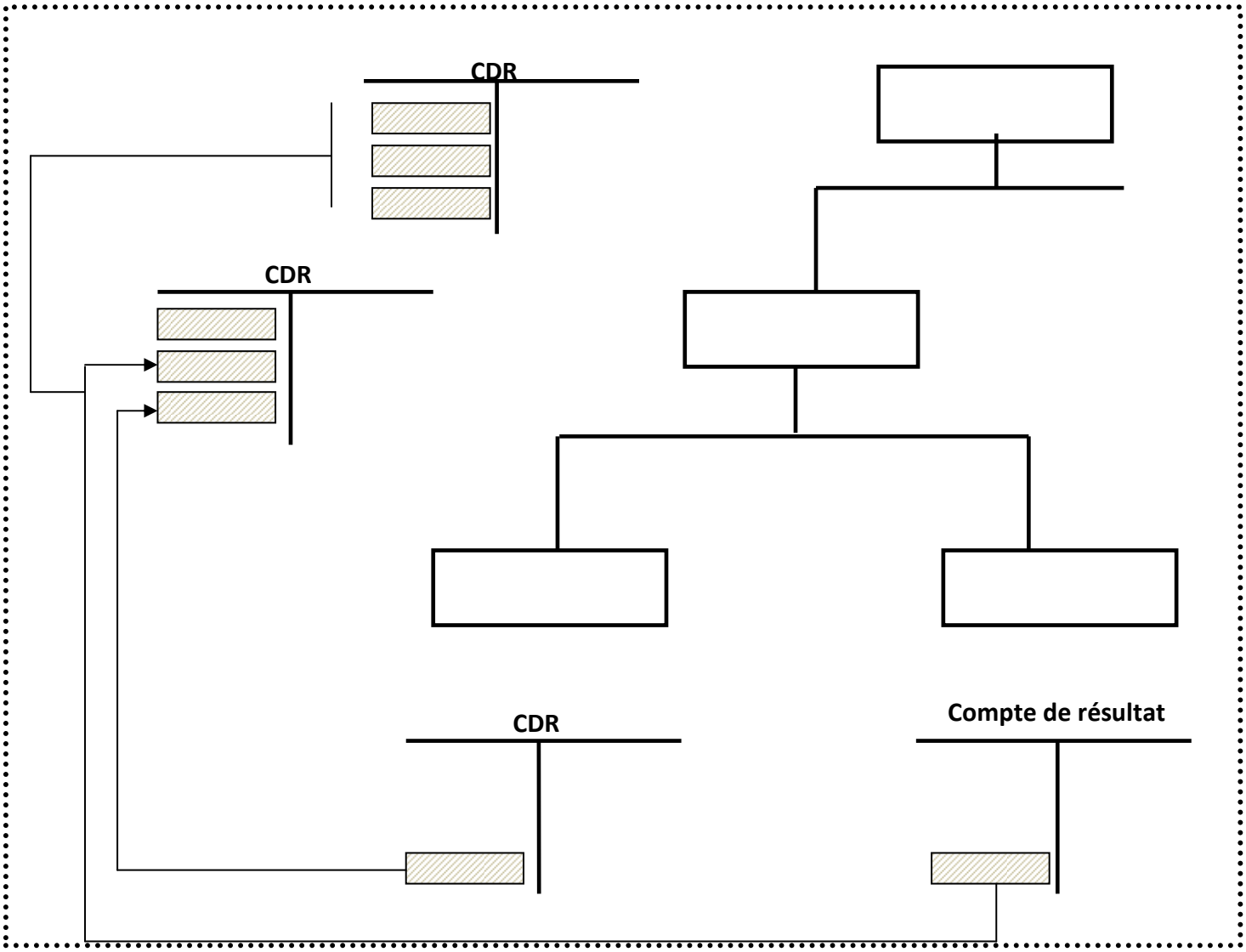


Figure 11 : La schématisation du système de reporting[150]

Le résultat de chaque niveau est constitué de la somme des résultats des niveaux précédents plus le résultat propre à ce niveau. [151]

Selon Alain BURLAUD[152], la fonction du reporting et du tableau de bord est d'assurer la remontée régulière (souvent mensuelle) de l'information formalisée de la hiérarchie. Ces deux concepts selon lui sont sensiblement synonymes.

[150] H. LÖNING., V. MALLERET, J.MÉRIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLÉ, "contrôle de gestion organisation et mise en œuvre", Dunod, 2003, France, p.135.
[151] H. LÖNING., V. MALLERET, J.MÉRIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLÉ, op.cit, p134.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 01 : Qu'est ce qu'un tableau de bord ?

« Un tableau de bord est un document comprenant un ensemble d'indicateurs peu nombreux, destinés au pilotage d'une entité, centré sur les principaux leviers de la performance. C'est la recherche du lien de causalité entre la performance, d'une part, et ses leviers d'action, d'autre part, qui donne naissance aux indicateurs de pilotage. ».[153] Cela signifie que le tableau de bord est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement du processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives.

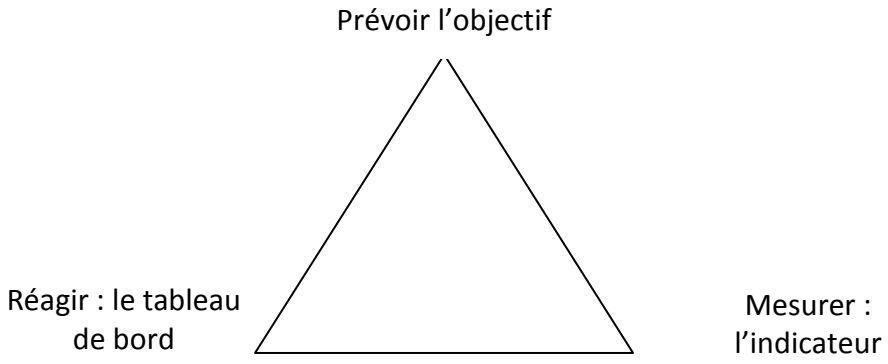


Figure 12 : La place du tableau de bord dans le processus de contrôle[154]

Ce sont les directions générales qui ont poussé à la mise en œuvre de ce type d'instrument pour mettre sous contrôle leur logique de reporting.[155]

« Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et de pilotage dans la mesure où il se compose d'indicateurs de processus et permet une adaptation rapide en cas de dérive. »[156]

1. « L'utilité première du tableau de bord réside dans son effet miroir (le vecteur d'une prise de conscience d'un ou plusieurs aspects de la réalité) ;
2. Et la deuxième est d'assurer un meilleur développement des contributions de chacun dans l'entreprise. »[157]

---

[152] A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf
[153] G. LANGLOIS, M. BRINGER, C. BONNIER, op.cit, p. 538.
[154] X. BOUIN, F-X. SIMON, "Les nouveaux visages du contrôle de gestion", Dunod, 2004, France, p.86.
[155] D. AUTISSIER, op.cit, p.71.
[156] M GERVAIS. , op.ci, p.215.
[157] D. BOIX, « le tableau de bord », les éditons d'organisation, France, 1997, p.4.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Le tableau de bord est avant tous un flux d'informations. Toutes les définitions soulignent le rôle que joue le tableau de bord comme un outil de synthèse pour éclairer les différents responsables durant la prise de décisions et la mise en place des actions correctives.

Sous-section 02 : L'élaboration d'un tableau de bord

Il existe plusieurs méthodes pour la construction des tableaux de bord tels que la méthode OVAR (la méthode française OVAR (Objectifs- Variables d'Actions-Responsabilités) qui permet donc de piloter la performance, de faire converger les objectifs et d'aider les managers à la décision :[158]

- Une phase de définition de la mission et les objectifs de l'entité organisationnelle (O)
- Une phase d'identification des variables d'action (VA)
- Une phase d'analyse des responsabilités

Une autre méthode proposée par Daniel BOIX dans son ouvrage « le tableau de bord » se résume comme suite :

[158] Y. DE RONGE, K. CERRADA, op.cit, p. 229

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

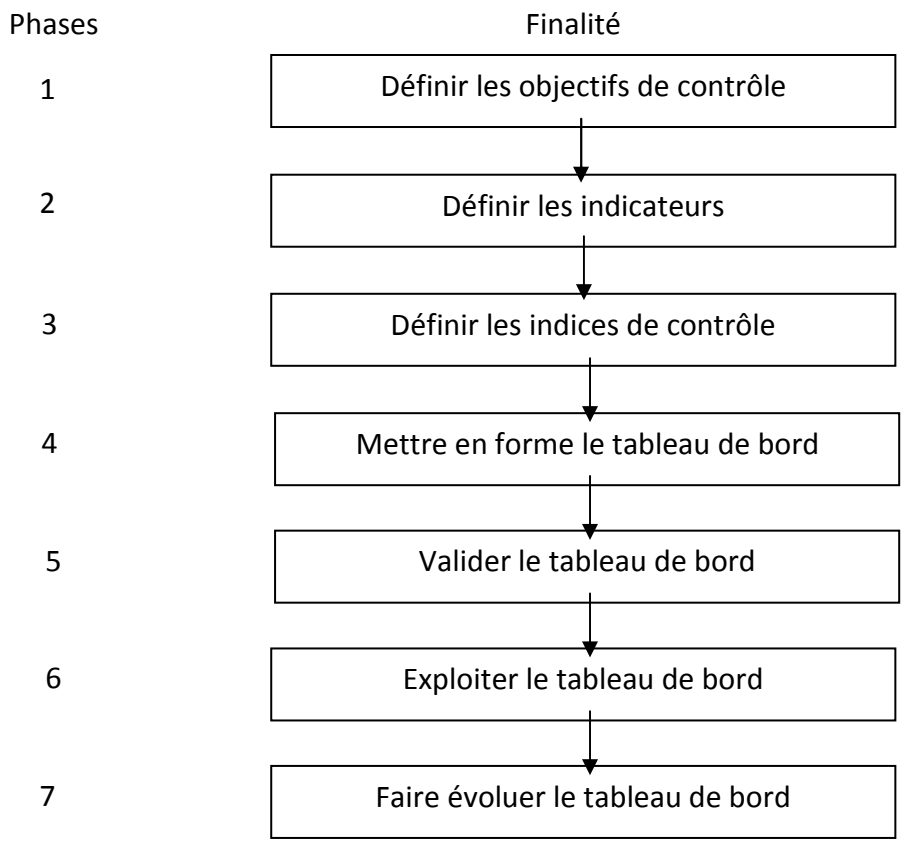


Figure 13 : les étapes d'établissement du tableau de bord.[159]

Phase 1 : définir les objectifs de contrôle : Identifier les missions spécifiques de l'unité, et les décliner en objectifs.

Phase 2 : définir les indicateurs : Choisir les indicateurs qui vont refléter le mieux l'état de fonctionnement de l'unité.

« Un indicateur est un « capteur » implanté dans le système afin d'obtenir une information chiffrée, dont la comparaison avec une base de références permet d'évaluer son état de fonctionnement.»[160]

Il doit être pertinent, simple, fiable, évolutif (adaptable aux évolutions prévisibles des missions), visuel (représentable facilement sous forme graphique).

[159] D. BOIX, op.cit, p. 9.
[160] Idem p.13

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Phase 3 : définir les indices de contrôle : Les indices de contrôle constituent les normes retenues pour le tableau de bord, l'objectif de les définir est de faciliter la régulation de tableau de bord de l'unité à partir d'une base de référence.

Phase 4 : mettre en forme le tableau de bord : Elaborer un tableau facilement exploitable.

Phase 5 : valider le tableau de bord : Réassurer que le dispositif convient aux nécessités de la gestion de l'unité.

Phase 6 : exploiter le tableau de bord : Décliner de manière opérationnelle les données contenues dans le tableau de bord.

Phase 7 : faire évoluer le tableau de bord : Le tableau de bord est une image d'un système, il doit s'adapter aux évolutions (actuelles et à venir).

A. Présentation d'un tableau de board

La dimension du tableau de bord doit être limitée et la forme doit être claire et accessible par les futurs utilisateurs.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En générale un tableau de bord fait apparaître quatre zones :

	Tableau de bord du centre		
	Résultats	Objectifs	Ecarts
Rubrique1 Indicateur A Indicateur B ♦ ♦ ♦ rubrique2			

Zone « paramètres économiques » — Zone « résultats » — Zone « objectifs » — Zone « écarts »

Tableau 4: Exemple de tableau de bord.[161]

a. La zone « paramètres économiques » : regroupe différents indicateurs clairement définis, qui traduisent un aspect de l'activité de l'entreprise ou de son environnement.
b. La zone « résultats réels » : comprend des résultats relatifs à l'activité (quantitatifs et qualitatifs).
c. La zone « objectifs » : dans cette zone figurent les objectifs retenus pour la période concernée.

La zone « écarts » : ces écarts sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

[161] C. ALAZARD, S. SEPARI, op.cit, p. 306.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

B. Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents sont : les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

a. *Les écarts :*

Ils ne sont repérés que les écarts du calcul budgétaire qui présentent un intérêt pour le destinataire au moment de la conception du tableau de bord.

b. *Les graphiques :*

Sont utilisés pour visualiser les évolutions ainsi mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance leur forme varie entre graphique en « camembert », en « histogramme ».

c. *Les clignotants :*

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considéré comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Toute la difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition puis qu'il faut choisir d'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

d. Les ratios :

Les ratios sont un outil de contrôle de gestion, ils permettent d'établir des comparaisons et d'illustrer des analyses financières.

- ***Qu'est ce qu'un ratio ?***

« Ratio : (mot latin), rapport entre deux grandeurs économiques ou financières. »[162]

Le ratio comme on l'a déjà défini est : « un élément de synthèse qui consiste à établir un rapport entre deux données économiques de l'entreprise. »[163]

[162] Petit LAROUSSE illustré 1986.
[163] J. LOCHARD, « les bases de l'analyse financière », les éditions d'organisation, France, 1997, p. 51.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Il s'agit d'un chiffre résultant d'une division indiquant une relativité entre certains deux grandes postes du bilan.

- Ils servent à :
  - Montrer une évolution (période relativement longue).
  - Faire des comparaisons (avec d'autres entreprises, d'autres sociétés de la même branche, les données d'économie générale) c.à.d. situer l'évolution de l'entreprise au regard des éléments déjà cités.
  - Aider, à la prise de décision (éléments essentiels du tableau de bord).
  - Aider à confirmer un jugement sur une affaire.

Ils doivent être : significatifs, simples et compréhensibles, peu nombreux honnêtes (bien définis) et bien sur il ne faut pas négliger le coût d'établissement de ratio.

Chaque entreprise calcule ses propres ratios techniques suivant ses spécificités.

Sous-section 03 : Tableau de bord et Balanced Score Carde

En principe, il existe autant de tableau de bord différent que des fonctions distinctes ou de niveaux hiérarchiques apparents.

A. Tableau de board stratégique

La fonction essentielle de la direction générale est d'établir la stratégie. Il est naturel que le tableau de bord utilisé par la direction générale regroupe les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie.

« Le tableau de bord stratégique assure une vision autant externe de l'entreprise sur son marché qu'interne sur son propre fonctionnement. Il intègre les facteurs clés de succès de l'entreprise c.à.d.

- Des données de synthèse souvent très larges : part de marché par segment stratégique.
- Des éléments d'information précis sur les priorités particulières que le dirigeant souhaite suivre de près : produit en lancement, projet sensible…

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Des informations sur l'environnement qui ne sont pas en soi des indicateurs proprement dits. »[164]

L'horizon de ce tableau de bord stratégique est à long terme. Jusqu'à présent en France, les directions générales déterminaient par elles-mêmes les variables pertinents à mesurer dans leur secteur pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Toutefois, sous l'impulsion des consultants externes, de nombreuses entreprises ont cédé la tentation d'utiliser un nouvel outil. Le *balanced scorecard* (c.-à-d. le tableau de bord équilibré).

B. Le Balanced scorecard

On assiste actuellement à ce qui est souvent appelé « crise » de contrôle de gestion (Bouquin, 1996). Cette crise touche notamment ses outils classiques dont les tableaux de bord centrés exclusivement sur le suivi des résultats financiers. Pour cette raison, le modèle du balanced scorecard (BSC) a vu le jour. Ce modèle intègre en plus des indicateurs financiers, des indicateurs non-financiers.[165]

Choffel et Meyssonnier[166] (2005) ont souligné que le *Balanced Scorecard* peut être soit le système central de pilotage de la performance financière (à la place ou en liaison avec les budgets), soit une représentation stratégique partagée (un simple outil d'information parmi d'autres).

a. La naissance du Balanced scorecard

Le balanced scorecard est issu des travaux d'un professeur-consultant R. Kaplan, et d'un consultant fondateur de l'unité de KPMG, D. Norton, au début de la décennie 1990, est devenu dans les dix dernières années un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises. En 1991-1992, Kaplan et Norton introduisent l'outil sur quelques sites pilotes ; ils se rendent compte alors que les dirigeants utilisent « spontanément » le *Balanced scorecard* non

[164] C. SELMER, « concevoir le tableau de bord », Dunod, 2003, France, p.189.
[165] A. ELHAMMA, « L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc », Revue Congolaise de Gestion, 2011/2 Numéro 14, p. 57-77, URL : http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-57.htm
[166] F. MEYSSONNIER et F. RASOLOFO-DISTLER, « Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/2 Tome 14, p. 107-124. DOI : 10.3917/cca.142.0107, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-2-page-107.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

seulement pour mesurer la performance, mais aussi pour communiquer et déployer les objectifs stratégiques. La dimension managériale de l'outil prévaut petit à petit sur la dimension d'instrument de mesure, les indicateurs opérationnels recherchent la cohérence avec la stratégie de l'entreprise, et portent en priorité sur ses processus-clés.

b. Définition du balanced scorecard

Le *Balanced scorcard* est devenu dans la pratique un instrument, voire un système de management, en tous cas un outil de contrôle de gestion à part entière. Il permet de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer des objectifs opérationnels à chacun, bref d'orienter les comportements à travers la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus, et d'aider au pilotage.

Le *balanced scorecard* est donc une démarche de direction générale qui cherche à déployer sa stratégie tout au long des lignes hiérarchiques, du « haut » vers le «bas ». En rend « visibles » à l'ensemble des niveaux hiérarchiques les indicateurs « importants » au regard de la stratégie (« *you get what you measure* ») et on associe l'atteinte des objectifs sur ces indicateurs à la performance individuelle, c.-à-d. à la rémunération, aux promotions, etc.

c. Le contenu et les indicateurs du balanced scorecard :

Le *balanced scorecard* ou tableau de bord prospectif a été présenté par Kaplan et Norton dans plusieurs articles et livres comme un outil prospectif et équilibré entre : [167]

- Des indicateurs situés en amont (*leading indicators*), mesures portant sur les générateurs de performance (*performance drivers*).
- Les indicateurs situés en aval (*lagging indicators*), mesures portant sur les résultats (*current opérating performance*).

Le tableau de bord prospectif se veut un support permettant de définir des objectifs datés et quantifiés appartenant à quatre « blocs » ou piliers différents. La qualité finale de l'outil est garantie par l'existence d'indicateurs relatifs à chacune des quatre dimensions :[168]

[167] H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, "contrôle de gestion », Dunod, 2008, France, p. 158.
[168] Idem.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Des mesures financières, correspondant à des objectifs économiques à court terme, qui peuvent varier en fonction des secteurs d'activité ou de la stratégie.
- Des indicateurs portant sur la relation commerciale et le capital-clientèle : au-delà des traditionnelles mesures de chiffre d'affaires, de part de marché, de rentabilité-clients, de satisfaction et fidélité clients, les concepteurs du balanced scorecard insistent sur les indicateurs « d'action » et les attributs fournis par l'entreprise pour la satisfaction des clients à un niveau élevé : attributs du produit/service, relation-client, image et réputation de l'entreprise.
- Des indicateurs correspondant à des objectifs d'amélioration des processus internes, visant à améliorer la productivité et la qualité à un moindre coût ; aux méthodes classiques de réduction des coûts, de réingénierie des processus ou même de *kaizen costing* (amélioration progressive), Kaplan et Norton ajoutent la focalisation sur les processus clés stratégiques, afin de faire porter la mesure et l'effort sur ceux-ci en premier lieux.
- Des indicateurs tenant de capter l'apprentissage organisationnel, qui concernent les compétences humaines dans l'entreprise ainsi que les systèmes et les procédures organisationnelles.

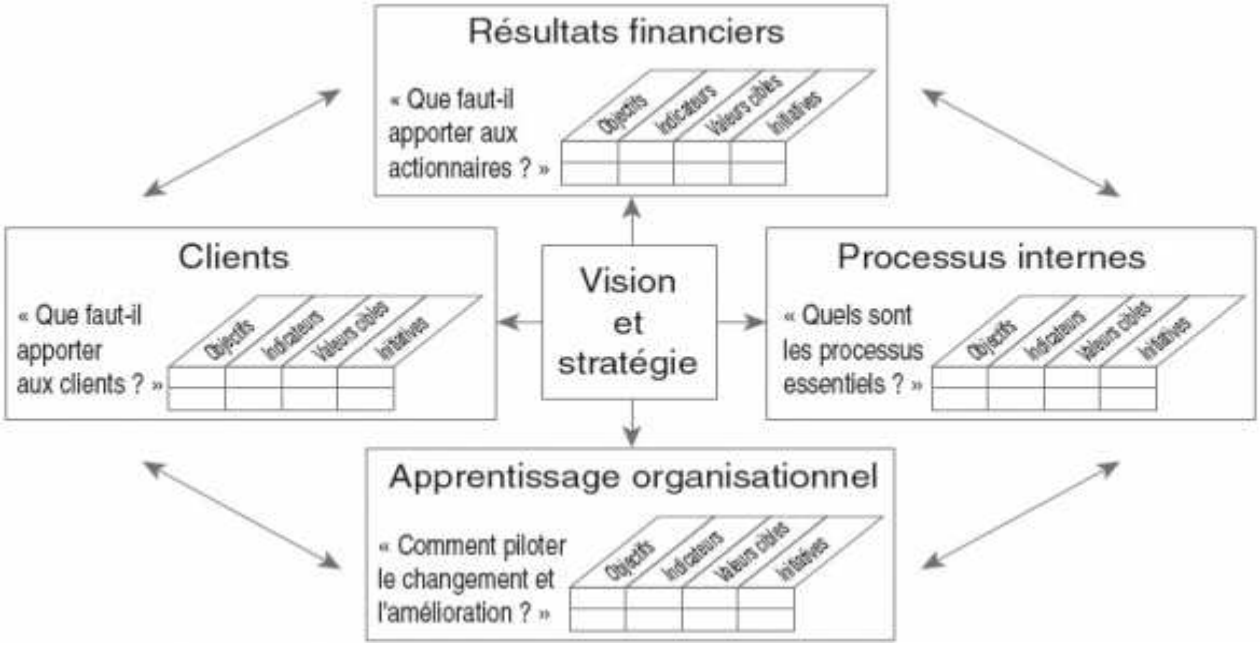


Figure 14 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif (source : RS. Kaplan et DP. Norton).[169]

[169] X. BOUIN, F-X. SIMON, "les nouveaux visages du contrôle de gestion", Dunod, 2004, France, p. 99.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Section 3 : La comptabilité de gestion et les nouvelles méthodes de mesure des coûts

« Mesurer en permanence le coût des produits fabriqués ou des services rendus est, pour l'entreprise une nécessité absolue. Il s'agit là en effet d'un exercice indispensable pour définir une politique de prix et de connaître avec précision ses marges. »[170] La comptabilité analytique est la branche de la comptabilité qui assure cette fonction, c'est une approche rationnelle de l'analyse des coûts. Durant cette section, on va essayer d'éclairer les différentes notions et techniques utilisées par cet outil indispensable pour le contrôle de gestion.

Sous-section 01 : Définitions

A. La comptabilité de gestion

La branche de la comptabilité qui à pour fonction les coûts était appelée :

- comptabilité industrielle : dès le XIXe siècle et jusqu'aux années cinquante.
- Comptabilité analytique : dans les PCG antérieurs à1999. « La comptabilité analytique disparaîtra du Plan comptable en 1999. Elle est donc désormais reconnue comme d'usage propre aux entreprises, hors du champ des organismes de normalisation »[171]
- Comptabilité de gestion : dans les ouvrages les plus récents.

« L'évolution des termes traduit la transformation de ce système de numération et de valorisation que les gestionnaires construisent pour leurs propres besoins, la modification des usages qu'ils en font. Par là même, elle exprime une évolution des pratiques de la gestion. »[172]

La comptabilité de gestion est un système d'enregistrement et de traitement des informations. C'est « un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaire à la prise de décision (c'est un mode de

[170] K.D. TECHOUAR, op.cit, p. 72.
[171] H. BOUQUIN, « La comptabilité de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2003 (3e éd.), pp. (3,12), URL: www.cairn.info/la-comptabilite-de-gestion--9782130536154-page-3.htm
[172] H. BOUQUIN, « La comptabilité de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2003 (3e éd.), pp. (3,12), URL: www.cairn.info/la-comptabilite-de-gestion--9782130536154-page-3.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

traitement des données). Elle permet de responsabiliser les différents services. »[173] La responsabilisation des différents services signifie la mesure et la maîtrise des performances qui est au cœur du contrôle de gestion.

Une comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique peut aider à définir cette dernière :

« La comptabilité générale est organisée en vue d'enregistrer les flux physiques et monétaires qui relient l'entreprise à son environnement ; elle est une comptabilité de situation juridique, fiscal et financier alors que la comptabilité analytique est une comptabilité de rendement à buts économique et systémique (cf. infra « les coûts standards »). De plus, la comptabilité générale est la comptabilité du « global » avec un résultat net comptable, tous produits confondus, alors que la comptabilité analytique est la comptabilité du « détail » avec un résultat analytique par produit ou par marchandise. »[174]

Donc ces deux types de comptabilité sont complémentaires, en fait la comptabilité analytique est née de l'utilisation de la comptabilité générale pour les besoins de la gestion, la définition donnée par MARTHEY G. clarifie que « la fonction de contrôle de gestion est la fille du contrôle budgétaire et des sciences économiques, sa grand-mère étant la comptabilité analytique et arrière grand-mère la comptabilité générale. »[175]

a. ***La comptabilité de gestion comme outil de pilotage*** :

Premièrement, la comptabilité de gestion « s'attache à détailler les informations à des niveaux d'analyse plus fins comme les produits, les départements, les projets etc. En ce sens, elle est un outil très utile pour les responsables des entités, à qui elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée. » [176]

Deuxièmement, « La comptabilité de gestion n'est pas une simple technique de calcul qui s'applique aux objets, elle est fondamentalement un moyen d'orienter ou

[173] F.MAKHLOUF, « comptabilité analytique », Pages bleues, 2008, Algérie, p. 8.
[174] P. PIGET, « comptabilité analytique », Economica, 2006, France, p. 7.
[175] G. MATHEY cité par K.D. TECHOUAR, op.cit, p.73.
[176] F. GIRAUD, "contrôle de gestion et pilotage de la performance", 2004, Montchrestien, France, p.146.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

d'influencer les comportements des personnes » [177] ,et cela à travers les informations fournis par ce système au profit des managers.

b. ***La comptabilité de gestion comme outil de reporting*** :

La structuration des informations comptables selon des critères différents de ceux de la comptabilité générale permet à la comptabilité de gestion d'enrichir *le reporting* financier destiné aux dirigeants. [178]

La comptabilité de gestion apporte aux dirigeants et gestionnaires de l'entreprise les informations utiles à leurs décisions, regroupées selon des critères de classement qui dépendent de la nature des décisions à prendre.

C'est une comptabilité à usage interne qui se distingue de la comptabilité financière (ou générale) dont le rôle est d'informer les tiers extérieurs à l'entreprise.

B. Caractéristiques et objectifs de la comptabilité de gestion

Les principales caractéristiques de la comptabilité de gestion sont :[179]

- C'est une comptabilité ;
- Elle est auxiliaire d'une comptabilité principale ;
- Elle est facultative ;
- Elle est libre dans sa tenue, dans son contenu et dans sa périodicité.

Malgré que la tenue de la comptabilité de gestion soit facultative, la plupart des entreprises publiques et privées utilisent cette comptabilité du fait qu'elle permet d'analyser les charges et les produits recensés par la comptabilité générale ; elle détermine :[180]

- Le coût de revient par produit ou par marchandise ;
- La valeur des stocks à tout moment grâce à la tenue des comptes d'inventaire permanent, alors qu'en comptabilité générale les stocks sont tenus de l'inventaire intermittent (au moins une fois par an) ;

[177] H. BOUQUIN cité par ARENA L. et SOLLE G., « Apprentissage Organisationnel et Contrôle de Gestion : Une lecture possible de l'ABC/ABM ? », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/3 Tome 14, p. 67-85. DOI : 10.3917/cca.143.0067, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-3-page-67.htm
[178] F. GIRAUD, op.cit, p.147.
[179] H. CULMANN cité par TECHOUAR K.D., op.cit, p. 74.
[180] P. PIGET, op.cit, p. 8.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Le résultat analytique par produit ou par marchandise ;
- Des prévisions dans le cadre de la technique budgétaire.

La comptabilité de gestion permet une confrontation du coût de revient des produits (ou des marchandises) avec leur prix de marché. Enfin, elle permet le contrôle de gestion de l'entreprise par l'analyse des écarts entre réalisations et « prévisions »

C. Le concept d'un coût

Le contenu de la comptabilité de gestion est le calcul et l'analyse des coûts ; qu'est ce qu'on entend par cette notion ? Voici une simple définition :

« Un coût est un ensemble de consommations rapportées à une finalité »[181], ou encore une définition plus précise « Un coût est la valeur d'un ensemble de consommation dont le regroupement est utile à la prise de décision »[182] . Donc le coût d'un produit/service est la somme des consommations durant les trois phases d'approvisionnement, de production et de distribution, dont le calcul aide à la prise de décision. Soulignons en outre que, « résultant d'un calcul interne, un coût est une opinion, non un fait»[183].

Trois facteurs caractérisent le coût. Ce sont le champ d'application, le contenu et le moment de calcul.[184]

- **Le champ d'application** : le calcul des coûts se fait par fonction économique (approvisionnement, production, distribution), par moyen d'exploitation (magasin, usine), par activité d'exploitation (ensemble d'activité, famille de produits), par responsabilité (direction, chef de service, chef d'atelier) ou par secteur de vente (région, pays).
- **Le contenu** : on distingue ici entre le coût complet qui incorpore tous les charges enregistrées en comptabilité générale et le coût partiel qui incorpore une partie de ces charges (on distingue entre coûts variables/fixes ou directes/indirectes).

[181] H. BOUQUIN cité par L. ARENA et G. SOLLE, op.cit, pp. (67,85)
[182] G. LANGLOIS, M. BRINGER, C. BONNIER, op.cit, p. 46.
[183] A. BURLAUD, C. SIMON cité par : R. VOLPI, « La comptabilité a-t-elle sa place dans la caisse à outils de l'artisan ? », Marché et organisations, 2006/1 N°1, p. 181-206. DOI : 10.3917/maorg.001.0181, URL : http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2006-1-page-181.htm
[184] F. MAKHLOUF, op.cit, p. 10.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- **Le moment de calcul** : les coûts sont soit déterminés postérieurement aux faits qui les ont engendrés « coûts constatés ou réels ou historiques », soit antérieurement aux faits qui les ont engendrés « coûts préétablis ou standards ou prévisionnel », par la suite on peut déterminer un écart qui permet de déceler les responsabilités de la variation du coût et de prendre les mesures correctives.

Sous-section 02 : Les méthodes de maitrise des coûts

Il existe plusieurs méthodes classiques qui permettent le calcul et l'affectation des coûts.

- « La méthode du coût variable considère que seuls les coûts variables sont des coûts relatifs aux produits.
- L'affection des coûts variables indirects nécessite l'utilisation de clés répartition afin de les ventiler sur les produits (…)
- la méthode des coûts directs : considère que seuls les coûts directs sont des coûts relatifs aux produits (…)
- la méthode des coûts directs évolués : variante directe consiste à considérer comme coûts relatifs aux produits les couts variables -directs et indirects- les coûts fixes directs. (…)
- la méthode du cout complet : considère tout les couts comme des couts relatifs aux produits. L'affectation des couts indirects nécessite l'utilisation de clés de répartition afin de les ventiler sur les produits.»[185]

A. Les limites des méthodes traditionnelles

Les méthodes traditionnelles d'analyse des coûts sont centrées sur l'organisation de l'entreprise, privilégiant une vision verticale par fonction : au sein de chaque fonction, on appliquera des règles de calcul similaires, fondées sur la ventilation des coûts décrites ci-dessus. [186]

L'utilisation de ces méthodes pour la maîtrise des coûts est de plus en plus moins efficace ; cela est dû à deux raisons principales : l'évolution de la structure des entreprises et l'existence des frais fixes indirects croissants.

[185] J-E. COMBES, M-C. LABROUSSE, « audit financier et contrôle de gestion », Publi-union, 1997, France, p.169.
[186] J-E. COMBES, M-C. LABROUSSE, op.cit, p.170.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

B. Les méthodes récentes de maîtrise des coûts

Les méthodes récentes d'approche des coûts tentent de palier ces inconvénients.

La principale d'entre elles repose sur une analyse des processus et des activités réalisées par l'entreprise.

- la notion d'activité :

La prise en compte d'activité comme outil de gestion est bien plus ancienne qu'il paraît généralement, un Taylorien de la première heure du nom d'Alexander H. CHURCH développa ainsi un système d'information extracomptable dont l'ambition était de rationaliser l'affectation des charges dites directes au prorata des ressources effectivement consommées. Aujourd'hui, l'on reconnaît toujours comme atout majeur de la comptabilité par activité ce même effet : si l'on rattache les consommations de ressources aux activités, la plupart des charges redeviennent directes.[187]

L'organisation scientifique de travail se repose sur la notion de tâche, une activité est un ensemble de tâches homogènes.

C'est au cœur de cette notion d'activité qu'est née une ambition, qui représente une nouvelle orientation du contrôle de gestion la méthode ABC.

- *L'activity based costing :*

L'approche ABC est une démarche d'analyse du fonctionnement de l'entreprise aboutissant à une architecture du calcul des coûts à base des activités il faut tracer les relations entre ressources, activités et produits.[188] Il s'agit, alors, de calculer des coûts de revient de production plus représentatifs de la réalité industrielle que ne l'étaient les méthodes traditionnelles fondées sur les centres de frais.[189]

[187] B. GUMB, "les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie », 2000, France, p. 22.
[188] P. PIGET, op.cit, p. 49.
[189] COOPER et KAPLAN cité par L. ARENA et G. SOLLE, op.cit, pp. (67,85)

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Les fondements théoriques de la méthode méritent d'être brièvement rappelés[190] :

- Les activités ou processus sont les causes des coûts, et plus généralement de la performance (…) ;
- Dès lors que l'on à identifier les différentes activités de l'organisation, on peut les classifier sur une « échelle de valeur ». l'on distinguera ainsi celles qui rapportent de la valeur de celles qui n'en apportent pas ou peu ;
- Les coûts ainsi calculés, pour les raisons évoquées plus haut, sont censés gagner en pertinence (…).

De par ce fait, ils doivent permettre une meilleure détermination des résultats, ainsi que des prises de décisions plus claires.

♦ *L'activity based management* :

L'ABM est prolongement naturel d'ABC, P. DEHERRIPON donne une attirante définition de cette méthode « c'est une discipline qui se fonde sur la gestion d'activité comme voie d'amélioration de la valeur reçue par le client et du profit obtenu à pourvoir à cette valeur. Cette discipline implique une analyse de vecteurs de coûts, une analyse d'activité et une mesure de performance. L'ABM utilise l'ABC comme principale source d'information ».[191]

En somme, si ABC est une méthode aisément standardisée et paramétrable, son prolongement managériale peut prendre des formes très diverses selon les motivations initiales de la démarche.

Sous-section 03 : Principe de traitement des charges indirectes

Le traitement des charges indirectes consiste :

- A répartir les charges indirectes entre les divisions comptables de l'entreprise (les centres d'analyse)
- A imputer le coût de chaque centre d'analyse aux coûts des produits.

[190] B. GUMB, op.cit, p.24.
[191] IBID, p. (25,26).

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

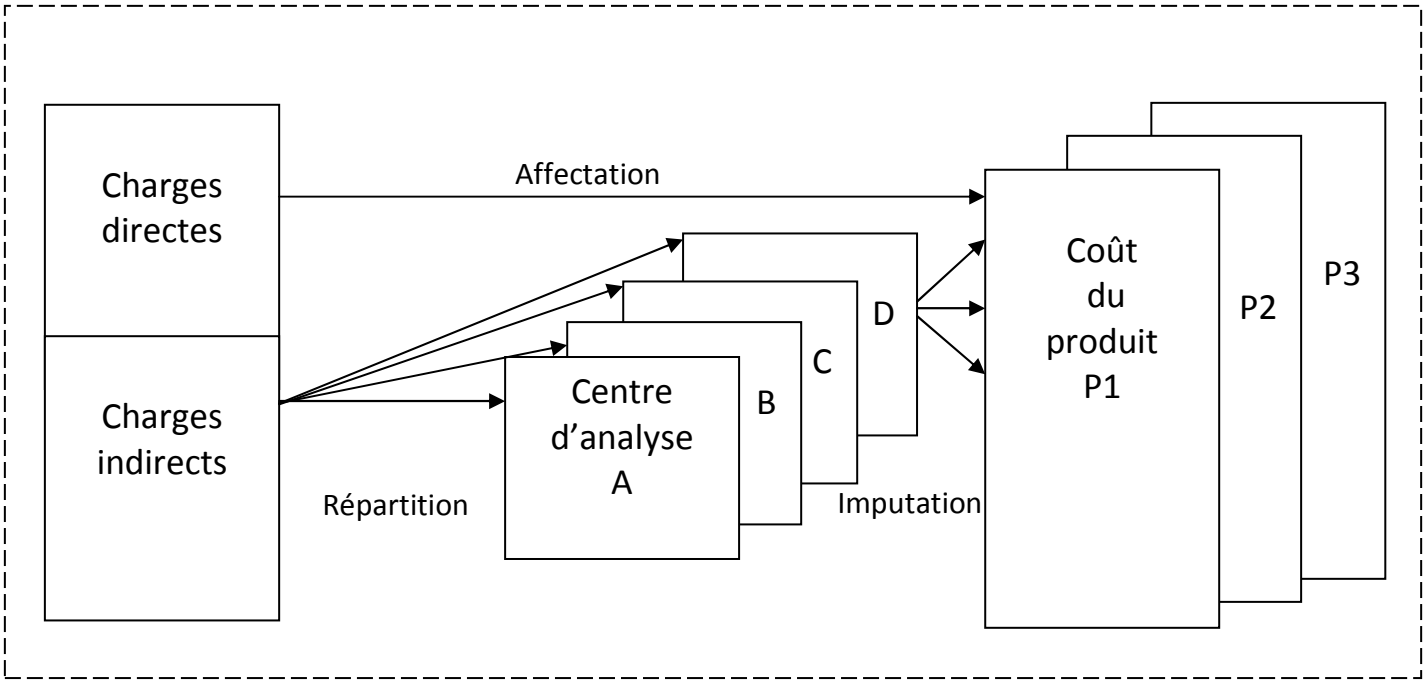


Figure 15 : Traitement des charges directes et indirectes.[192]

* centre d'analyse :

Un centre d'analyse est une division de l'entreprise où sont répartis des éléments de charges indirectes, préalablement à leur imputation aux coûts des produits intéressés.

Sous-section 04 : Déterminer la typologie des charges

Il faut distinguer tout d'abord différents types de charges :

- **Charges fixes** : charges dont le montant ne varie pas en fonction du volume produit.
- **Charges variables** : charges dont le montant varie en fonction du volume produit.
- **Charges directes** : sont celles qu'il est possible d'affecter à un produit déterminé, sans calcul intermédiaire.
- **Charges indirectes** : sont celles qui concernent plusieurs objets de coûts. Il n'est pas possible de les affecter à un coût particulier. Leur ventilation entre ces coûts nécessite des calculs intermédiaires.

[192] M. LANGLOIS, M. BRINGER, C. BONNIER, op.cit, p.109.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Remarque : la distinction entre les charges directes et les charges indirectes est relative. Elle dépend :

- De la capacité du système d'information à identifier le coût auquel une charge doit être affectée.
- De l'objet de coût considéré.

Il ya par conséquent :

- Des charges variables directes(CVD).
- Des charges variables indirectes (CVI).
- Des charges fixes directes (CFD).
- Des charges fixes indirectes (CFI).

	Charges fixes	Charges variables
Charges directes		
Charges indirectes		

Tableau 5 : Matrice de typologie des charges[193]

Sous-section 05 : Construction des schémas analytiques

Une des premières actions d'un service de contrôle de gestion est de reprendre ou de créer quand elle n'existe pas, la structure analytique de l'entreprise [194](la définition des centres de responsabilités). Il s'agit de lister tout les centres d'analyses, de définir leur statut (centres de profits, de coûts, d'investissements).

« Un centre de responsabilité est une entité organisationnelle définie par un ensemble de tâches à réaliser, un responsable et des procédures de gestion (notamment de l'information technique et administrative) clairement identifiés. »[195]

Ce découpage implique :[196]

- La possibilité d'isoler les responsabilités de chaque manager ;

[193] X. BOUIN, F-X. SIMON, op.cit, p.133.
[194] D. AUTISSIER, op.cit, p. 66.
[195] R. DEMÈESTÈRE, F. LORINO, N. MOTTIS, op.cit, p. 50.
[196] N. MOTTIS, « le contrôle de gestion », éd. EMS, 2006, France, p. (50, 51).

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- La capacité de la direction générale de décentraliser réellement les tâches et à déléguer une partie de son pouvoir (…) ;
- La capacité de la direction générale à gérer les conflits entre intérêts locaux et intérêts globaux tout en sauvegardant la dynamique propre à une décentralisation au moins partielle.

A. Les différents types des centres de responsabilité

a. Centre de coûts :

Un centre de coûts « est une unité produisant des biens ou des services et dont les décisions ne peuvent être que d'engager des frais. C'est par exemple le cas d'un atelier ou d'un service d'achat »[197] donc « C'est un centre de responsabilité pour lequel la mesure des performances financières du responsable se fait sous forme d'une norme de coûts à respecter. »[198]

b. Centre de produit ou de chiffre d'affaires :

« C'est un centre de responsabilité pour lequel l'objectif essentiel est le volume ou la valeur des ventes. Le contrôle des coûts se fait comme dans un centre de coûts. »[199] Ce type de centre de responsabilité est plus rarement rencontré.

c. Centre de profit :

Un centre de profit se rencontre généralement à un niveau très élevé de la hiérarchie.[200] C'est un centre de responsabilité dans lequel le dirigeant à un objectif de résultat à atteindre. Il doit combiner au mieux charges et produits. La mesure de performance d'un centre de profit repose sur un compte de résultat propre.[201]

d. Centre d'investissement :

C'est une variété de centre de profit dans laquelle le responsable est jugé sur la bonne gestion des actifs utilisés.[202]

---

[197] A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1984, France, p. 122.
[198] N. MOTTIS, op.cit, p. 51.
[199] Ibid., p. 52.
[200] A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1984, France, p. 123.
[201] N. MOTTIS, op.cit, p. 52.
[202] N. MOTTIS, op.cit, p. 53.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Conclusion du chapitre

Le contrôle de gestion a connu depuis une vingtaine d'années des évolutions profondes qui ont élargi son champ et modifié son articulation avec les autres domaines du management, notamment la stratégie (CHAUVEY J-N, 2010). En effet, quelques recherches montrent qu'il existe une relation dialectique entre l'évolution ou la création des outils de contrôle et un positionnement épistémologique plus général de I 'organisation à mettre sous tension, de sa stratégie et de sa compétitivité. (SOLLE G. et ROUBY E., 2003)[203]

Dans ce contexte, les critiques des outils traditionnels du contrôle de gestion ont contribué à développer de nouveaux outils qui permettent une meilleure adaptation à la turbulence de l'environnement actuel. Durant le chapitre suivant, nous allons constater le développement de l'intelligence économique sur la base des critiques apportées à la planification stratégique.

[203] G. SOLLE, É. ROUBY, « De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ? », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2003/3 Tome 9, pp. (147,168). DOI : 10.3917/cca.093.0147, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2003-3-page-147.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

2ème partie: L'intelligence économique, concepts et outils.

- Chapitre I: De la planification stratégique à l'intelligence économique

- Chapitre II: Les cycles d'intelligence économique: outils de surveillance et de maîtrise de l'environnement

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Chapitre I: De la planification stratégique à l'intelligence économique

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Introduction

L'intelligence économique ne dispose pas encore de définition consensuelle, ni de point de vue unique, donc nous allons essayer en premier lieu de retrouver les racines ainsi que les définitions les plus réputées apportées à ce concept (section 01), pour arriver dans un deuxième temps à présenter les concepts clé lié à l'intelligence économique et à la gestion des connaissances (section 02). Dans une troisième section nous allons présenter son processus en six étapes. Et en fin, nous allons aborder le fameux débat de la distinction entre la veille stratégique et l'IE (section 04).

Section 01 : Évolution et définition encours de l'intelligence économique

À l'origine, ce concept n'est pas français. Les britanniques parlent de « business intelligence », renseignement des affaires, et les américains de « competitive intelligence », renseignement concurrentiel.

Sous-section 01 : L'apparition de l'intelligence économique

L. FAVIER a illustré l'apparition du concept d'IE à partir de trois branches distinctes : la planification stratégique pour les Etats-Unis, l'information scientifique et technique (IST) et les sciences de gestion pour la France.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

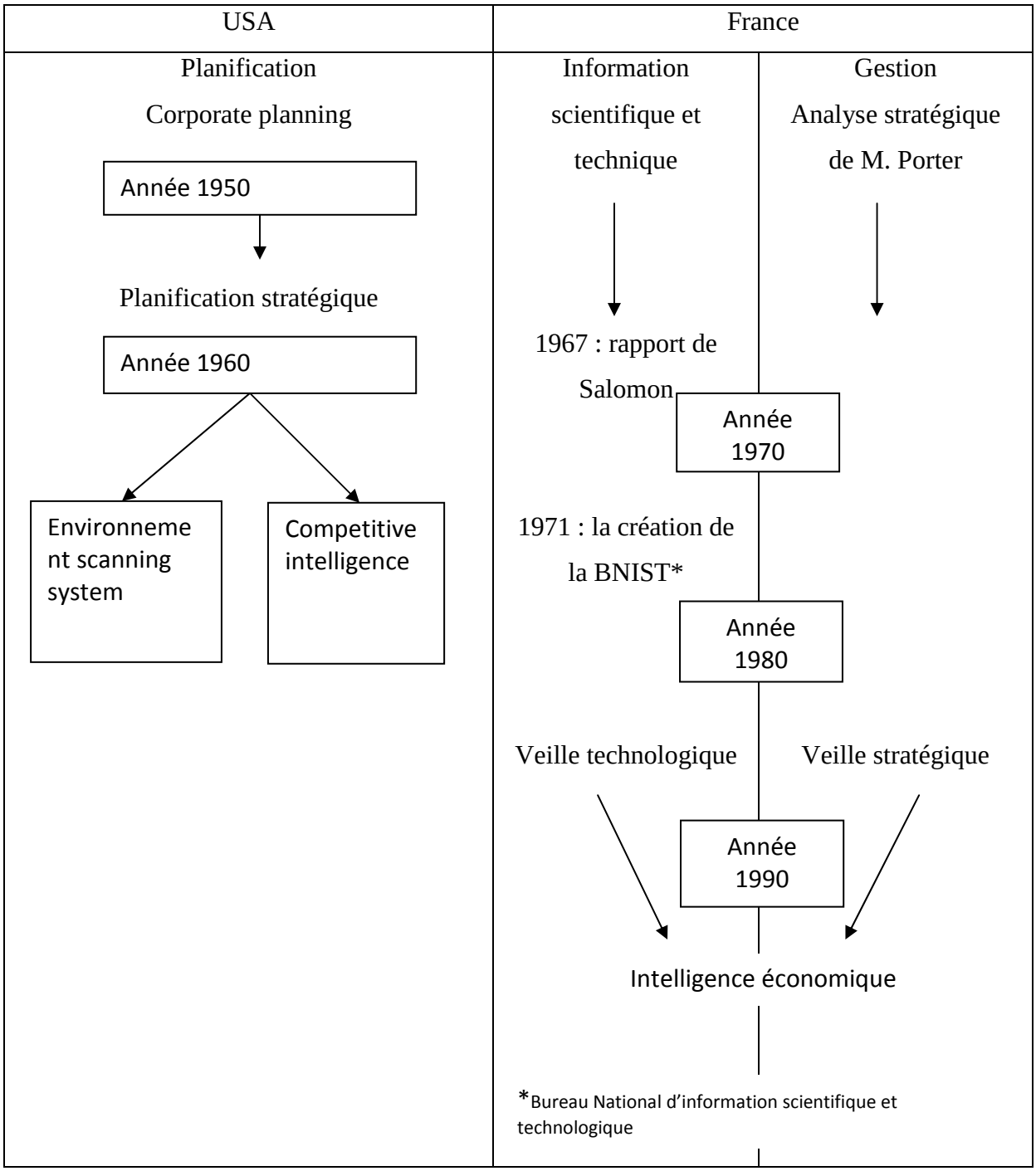


Tableau 6 : Apparition de l'intelligence économique aux Etats-Unis et en France d'après [Favier, 1998][204]

[204] B.S. AFOLABI, « La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur », thèse présentée et soutenue le 9 mars 2007 pour l'obtention du doctorat de l'université Nancy 2, p. 18, URL : hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/13/59/94/.../these_finale_afolabi.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Le modèle Américain s'est établit autours de son marché domestique au début des années 50, en s'appuyant surtout sur la planification et les outils de prévision. Cependant ces outils ne permettait pas de donner une image objective de l'environnement, ce que souligne EDIGHOFFER[205] en 1985, « la planification ne permet pas de rendre correctement compte des discontinuités environnementales et des surprises stratégiques ».

Les limites des approches classiques vont encourager une réflexion scientifique et permettre l'émergence des démarches d''enviremental scanning', dans les années 1960, qui visent à collecter et utiliser les informations pertinentes de l'environnement extérieur des entreprises pour assister les décisions des dirigeants dans leurs décisions stratégiques.

Les tensions internationales du début des années 1970 (chocs pétrolier, guerre du Yom Kippour) et leur impact profond sur les dynamiques économiques vont contribuer à remettre en cause les démarches classiques d'identification des menaces externes et conduire certains chercheurs à une réflexion sur les signaux faibles. Ainsi ANSOFF (ANSOFF, 1975) focalise ses démarches sur la perception de ces signaux faibles qui selon lui peuvent permettre aux organisations de pouvoir anticiper plus rapidement les évolutions inattendues de l'environnement. [206]

La France à commencé à s'intéresser à l'intelligence économique 20 ans après les Etats-Unis, en effet l'état à commencer à encourager l'établissement des liens entre les chercheurs et les acteurs économiques. Elle va se focaliser sur la veille technologique du fait qu'elle soie leader dans certains secteurs technologiques tel l'aéronautique.

Les travaux de PORTER M. dans les années 1980, vont recentrer la problématique de surveillance autour du concept « competitive intelligence », en soulignant l'importance de prendre en considération l'environnement compétitif lors de l'élaboration de la stratégie.

L'approche présentée par PORTER dépasse les orientations de scannig, et combine donc de manière formelle la collecte des données à leur analyse pour une exploitation par les dirigeants.

L'intelligence économique tel on la connait maintenant est le résultat de toutes ces évolutions, ces dernières ne vont pas s'arrêter il existe toujours de nouvelles applications, nouveaux domaines d'applications…

---

[205] Cité par G.F. MOSCATO, « intelligence économique et modélisation financière : mise en œuvre d'un outil pour les projets d'entreprises », thèse pour l'obtention du doctorat de l'Université Pris-Est, 2010, p.19, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/46/91/89/PDF/2008PEST0250_0_0.pdf

[206] Ibid., p.20.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 02 : L'évolution des définitions apportées à l'intelligence économique

En fait, il existe plusieurs définitions de l'intelligence économique, cette notion ayant fait l'objet de divers débats conceptuelle ; « elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance »[207]. La première définition apparaît en 1967 dans un ouvrage d'Harold WELENSKY[208]. Il y définit « l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ». Cette définition permet de distinguer l'intelligence économique de l'espionnage économique car elle se développe ouvertement et utilise principalement des moyens légaux.

Michael PORTER[209] , père du concept d'intelligence économique aux USA, la défini en 1980 d'une manière simple, qui défit bien quel est le but poursuivi par l'élaboration de cette technique « donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision ».

Dans son livre « *competitive strategy : techniques for analyzing Industries and competitors, 1980* » PORTER[210] souligne notamment le rôle essentiel de l'analyse des industries, de ses acteurs et l'importance de structurer les démarches permettant le développement de la connaissance de l'environnement compétitif.

En France, ce sont les travaux du commissariat général du plan avec le rapport d'Henri MARTRE[211] en 1994 qui vont permettre de préciser la notion et d'initier une réflexion globale sur ce concept. Le rapport Martre définie « l'intelligence économique comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délai et de coûts. »

---

[207] P. BESSON cité par D. ROUACH, La Veille technologique et l'intelligence économique, Paris, PUF, Que sais-je ?, 1996, 5è édition mise à jour, 2010. http://dsaalectures.blogspot.com/2011/02/rouach-daniel-la-veille-technologique.html

[208] Cité dans un rapport de la Commission de la coopération et du développement, rapport établit par : J-P. DUFAU sur « l'intelligence économique », assemblée parlementaire de la francophonie XXXème session, Dakar, 6 au 7 juillet 2010, p.2. URL : http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010_ccd_rapport_intelEco.pdf

[209] Cité par V. COGGIA, « intelligence économique et prise de décision », 2009, L'Harmattan, France, p.33.

[210] Cité par G.F. MOSCATO, op.cit, p.14.

[211] Cité par J-P. DUFAU, op.cit, p.2.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Et le rapport précise ce qu'il faut entendre par information utile. Il s'agit de « l'information dont ont besoins les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à atteindre des objectifs définit par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans un environnement concurrentiel. »[212]

La discipline exige donc des compétences d'interprétation d'analyse qui sont l'apanage du « facteur» humain.[213] En effet selon JACKOBIAK F. [214] « La pierre angulaire d'intelligence économique est le réseau d'experts qui transforme l'information brute en intelligence »

BOURNOIS & ROMANI[215], définissent l'intelligence économique et stratégique comme une démarche organisée, ou service de management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion des connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités).

En Algérie, C'est en 2005 que fut organisée la première conférence importante sur l'Intelligence Economique à Alger. En seulement deux ans, il y a eu quatre manifestations internationales sur l'IE à Alger. Ces différentes manifestations ont permis de mieux appréhender l'IE et de mettre en place des cycles de formations professionnelles pour des cadres d'entreprises. [216]

En décembre 2006, le conseil de gouvernement s'est effectivement penché sur la question du développement de la culture de l'intelligence économique dans les entreprises avec l'aide de l'Etat, en définissant l'intelligence économique comme une "démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques"[217].

---

[212] Ibid. p.2.

[213] C. MAILLOUX, « La dynamique de l'innovation des entreprises du secteur de l'aéronautique à travers un processus d'intelligence économique », mémoire présentée comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, 2009, p. 45. URL : http://www.archipel.uqam.ca/1897/1/M10732.pdf

[214] F. JACKOBIAK, « l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser », éd. d'Organisation, 2006, France, p. 210.

[215] D. SALVETAT, F. LE ROY, « coopétition et intelligence économique », revue française de gestion N° 176/2007, pp. (147, 161) URL : http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-147.htm

[216] M. ROCHDI, « Le développement de l'Intelligence Economique au Maghreb : de 1990 à 2012 » vendredi 5 octobre 2012, URL : http://www.veille.com/a-la-une/article/le-developpement-de-l-intelligence

[217] K. BOUADEM, M. HAMMADI, « veille stratégique et intelligence économique : comme perception d'une nouvelle approche pour la PME », 'Le quatrième Forum international sur la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles en dehors du secteur des hydrocarbures dans les pays arabes', p.10, URL : http://marketerdz.weebly.com/uploads/2/9/8/9/298991/20hammadimouradbouadamkamel34.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En septembre 2010, La Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement a lancé le premier Manuel de Formation en intelligence économique en Algérie. Ce manuel définit l'intelligence économique comme étant « l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques.
Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying. »[218]

Cette définition est basée sur la revue des définitions habituellement apportées à l'intelligence économique, et met l'accent sur le volet macro-économique de cette discipline.

Donc on peut résumer le suit :

> L'intelligence économique est un processus finalisé sur la recherche et la protection de l'information utile dont ont besoin les différents niveaux décisionnels de l'entreprise, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.
>
> L'intelligence économique est une démarche proactive qui vise la maîtrise des savoir-faire ; la détection des opportunités et des menaces, la capacité à mieux orienter les stratégies, les actions d'influence pour accompagner la mise en œuvre des stratégies. C'est un système d'aide à la décision.

Toutes ces définitions présentent l'intelligence économique comme un processus, une démarche ou un ensemble d'activité, cette vue de l'intelligence économique est la plus répondue ; mais il existe un autre courant qui définit cette dernière comme « un mode de pensée ou une culture stratégique des entreprises »[219] . Dans ce courant on trouve, la plupart de cas, des chercheurs ayant une orientation pour le management des entreprises. Prenant la définition de [MARCON, 1998] à titre d'exemple «l'intelligence économique est un mode de pensée et d'action approprié à la gestion stratégique de la relation de l'entreprise avec son environnement pertinent. Cette relation ne peut être créatrice de valeur ajoutée que lorsqu'elle fait appel à l'intelligence collective de l'entreprise et de ces partenaires pour valoriser l'information.»[220]

---

[218] « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », document de référence (2010) réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie, p.12, URL : http://www.veille.ma/IMG/pdf/manuel-formation-intelligence-economique-algerie_.pdf
[219] B.S. AFOLABI, op.cit, p.21.
[220] MARCON cité par B.S. AFOLABI, op.cit, p.26.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sa finalité est, selon BESSON et POSSIN[221], la production des renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée destinée à éclairer la prise de décision et l'action d'une entreprise ou d'un état. B.S. AFOLABI dans sa thèse, considère que « le système d'intelligence économique est perçu alors comme un relais et un miroir entre le décideur (stratégique ou tactique) et l'univers informationnel »[222].Ce dernier est considérer, par le même auteur, comme l'ensemble des informations internes ou externes à l'organisation qui lui sont accessible via un ensemble de ressources humaines, numériques/électroniques ou papier.

Au-delà de ce rôle d'aide à la prise de décision, l'IE a une autre vocation, plus offensive. En effet, si elle analyse l'environnement pour permettre de révéler les actions et les intentions des concurrents, cette analyse permet également d'élaborer des plans d'attaque ou de défense. En ce sens, elle se différencie de la veille concurrentielle ou technologique, qui est essentiellement une activité de collecte et de traitement de l'information.[223] C'est ce qu'on va le voir avec plus de détail dans le quatrième chapitre.

Section 02: Présentation de l'intelligence économique

Sous-section 01: La gestion des flux d'information

La globalisation de l'économie, la généralisation des technologies de l'information et de la communication, la construction des réseaux formels et informels, l'accélération des échanges économiques… conduisent à adapter en permanence la gestion au quotidien des entreprises. [224]

Les grandes ainsi que les petites entreprises et organisations doivent faire face à une augmentation importante des données disponibles et susceptible d'influencer le processus de prise de décision. Selon P.ACHARD[225] Les entreprises n'ont pas besoins des informations, mais d'intelligence. Elles ont donc développé en conséquence des démarches d'intelligence économique répandant à leurs propres besoins.

La transformation des économies et des enjeux stratégiques influencent fortement les formes d'IE. Elle devient une phase appartenant au processus de décision et un outil de

[221] Cité par A. KNAUF, « caractérisation du rôle du coordinateur-animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique », thèse présentée et soutenue publiquement le 12/10/2007 pour l'obtention du doctorat de l'Université Nancy 2, p.21, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/53/26/03/PDF/these_audrey_knauf_finale.pdf
[222] B.S. AFOLABI, op.cit, p.210.
[223] D. SALVETAT, F. LE ROY, op.cit, pp. (147, 161)
[224] « L'intelligence économique: un guide pour débutants et praticiens », p.12. URL : http://www.madrimasd/socios_europios/desccripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf
[225] Cite par C. MAILLOUX, op.cit, p. 44.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

management à part entière (BAUMARD; PRESCOTT)[226]. Puisqu'elle permet de gérer une grande masse de données et d'informations, à travers des méthodes de tri et de sélection pragmatique set efficaces.

Sans revenir au temps des romains, il faut se souvenir que le concept d'intelligence nous vient des cercles militaires qui ont intégrer, des leurs origines, toutes les questions relatives à la recherche et la protection des informations sensibles.[227]

Les systèmes d'intelligence économique sont principalement des systèmes d'information consacrés à l'intelligence économique. Se sont « l'évolution normale de certaines branches d'intelligence économique et des systèmes d'information. »[228]. Ils permettent ainsi de réaliser deux objectifs essentiels de l'intelligence économique :

- améliorer la capacité de l'organisation à travers l'aide à la prise de décision ;
- La protection du patrimoine informationnel de l'organisation.

Sous-section 02 : Stratégie et information :

La gestion au quotidien de l'entreprise repose sur un cadre stratégique. La stratégie est le résultat d'une dialectique entre la situation interne à l'entreprise et le monde qui l'entoure.[229] Le chef de l'entreprise élabore son propre cadre d'action, regardant vers le long terme (la stratégie) et opérant au quotidien (la gestion).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[226] Cités par D. SALVETAT, F. LE ROY, op.cit, (147, 161)
[227] « L'intelligence économique: un guide pour débutants et praticiens », op.cit, p.12.
[228] AFOLABI B.S., op.cit, p.209.
[229] "L'intelligence économique: un guide intégral pour débutants et praticiens", op.cit, p.13.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader

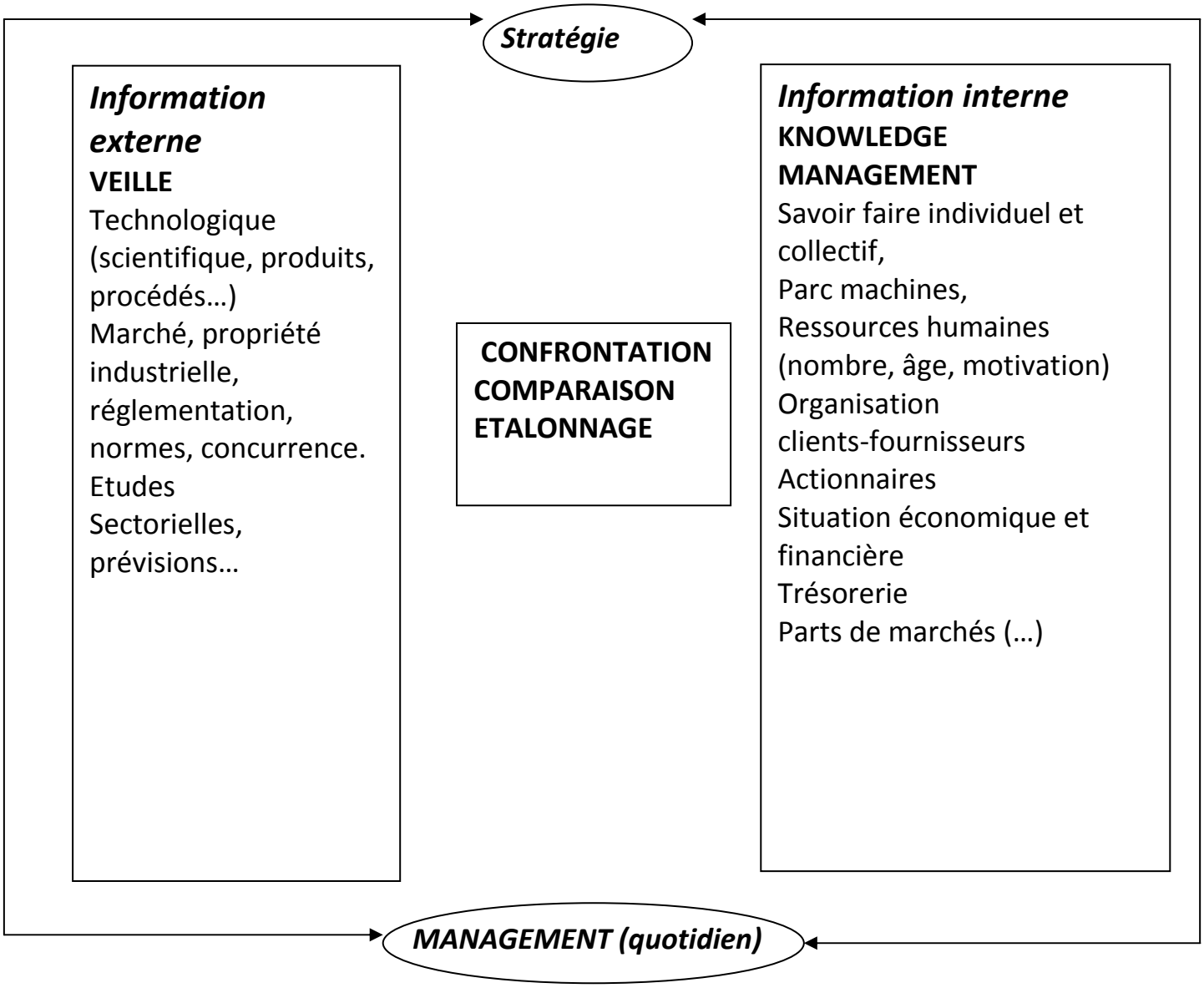


Figure 16 : Importance stratégique de la gestion de l'information.[230]

Après la deuxième guerre mondiale, les grandes entreprises ont réalisé qu'elles sont des systèmes ouverts ; et elles ont commencé à mettre en place des stratégies qui permettent de prendre en compte l'environnement externe en plus de son environnement interne.

[230] MENENDEZ & COLL. Cité par V. ODUMUYIWA, « la gestion de la recherche collaborative d'informations dans le cadre du processus d'intelligence économique », thèse de doctorat de l'université Nancy 2, 2010, France, p. 54. URL : hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/63/46/65/PDF/ThA_se_version_hal.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Aujourd'hui, les entreprises ont développé des moyens ou plutôt des systèmes d'information telle le *knowledge management* et l'intelligence économique qui leurs permettent de surveiller leur environnement interne et externe.

Sous-section 03 : Des données à l'information à la connaissance

Obtenir la bonne information au bon moment, est le résultat d'un processus permanent et d'une politique décidée au plus haut niveau.

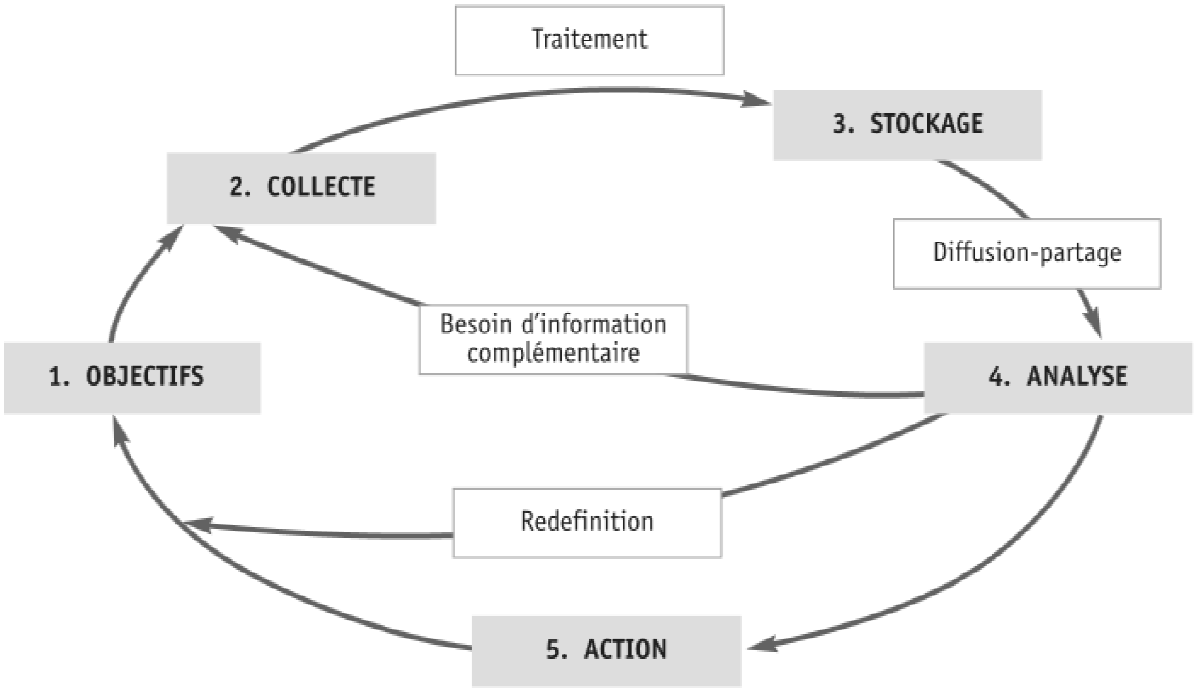


Figure 17 : Le cycle de l'intelligence.[231]

Une fois les objectifs globaux en matière d'information arrêtés, les missions de collecte, de stockage et d'analyse doivent être conçus de manière à aider l'utilisateur dans sa prise de décision finale.

Il s'agit alors de transformer la masse de ***données*** (disponibles sous différentes formes, souvent inorganisées et collectées par différentes canaux) en ***informations*** puis en ***connaissances***.

[231] L'intelligence économique: un guide intégral pour débutants et praticiens", op.cit, p.13.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Les méthodes et outils de l'intelligence économique permettent de nos jours de valider les données collectées (à partir de sources considérées comme fiables) en un ensemble cohérent d'informations adapté au profil de l'entreprise et à ses besoins.

Malgré que le *Knowledge management* et l'intelligence économique opèrent sur deux niveaux différents le *knowledge management* peut être une aide dans toutes les étapes du processus de l'intelligence économique, en se posant les questions suivantes :

Comment aider une cellule de veille à exprimer la cible de la veille, à collecter, à filtrer, analyser, traiter les documents obtenus de manière à constituer des dossiers de veille et diffuser des informations pertinentes et fiables auprès des membres de l'entreprise intéressés par ce sujet ? [232]

Sous-section 04 : Données, informations, connaissances et intelligence

L'utilisation de plus en plus fréquente de termes comme information ou connaissances, dans des contextes différents, ne permet pas toujours d'y voir très clair.

Données : nombres, mots, événements existants en dehors d'un cadre conceptuel de référence.

« ***L'information*** : correspond à l'interprétation mécanique ou humaine de données brutes.

L'information est issue d'un regroupement, d'une organisation de données. »[233]

La connaissance : « est une combinaison d'informations et de leurs interprétations, de modèles, théories, ou croyances qui donnent leur interprétation à ces informations »[234]

Ainsi, la connaissance est d'abord une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées, d'une certaine façon inerte ou inactive, ne pouvant par elles-mêmes engendrer de nouvelles informations.[235]

Pour Harris (1995, cité par Beyou, 2003, p. 29), la connaissance se définit ainsi:[236]

« La connaissance résulte du travail de transformation que l'individu exerce sur l'information reçue. La connaissance est privée alors que l'information est publique. La connaissance ne peut être communiquée; seule l'information peut être partagée. À chaque tentative de partage de la connaissance, cela se traduit en information (...) ».

---

[232] R. DIENG, O. CORBY, F. GANDON, A. GIBOIN, J. GOLEBIOWSKA, N. MATTA, M. RIBIERE, «KNOWLEDGE MANAGEMENT », Dunod, France, 2005, p.74.
[233] R. DIENG, O. CORBY, F. GANDON, A. GIBOIN, J. GOLEBIOWSKA, N. MATTA, M. RIBIERE, op.cit, p.388.
[234] L'intelligence économique: un guide intégral pour débutants et praticiens", op.cit, p.13.
235 C. MAILLOUX, op.cit, p. 21.
[236] Ibid. p.22.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

« La division du travail suscite un découpage de l'information économique en trois termes ou « savoir » caractérisés par l'usage que déclarent en faire les agents économiques (Hundvall, 1999)

- Le « savoir-quoi » (know-what) désigne « la connaissance relative aux faits » qu'on appelle habituellement information et qui est située dans les bases de données et de connaissances ;
- Le « savoir pourquoi » (know-why) englobe les informations et connaissances scientifiques produites par les universités et les laboratoires de recherche, à un moindre degré par les entreprises ;
- Le « savoir-comment » ou savoir-faire (know-how), regroupe les ressources cognitives tacites et mise en œuvre dans tous les domaines de l'activité économique. »[237]

Dans son ouvrage sur la nouvelle économie, D. FORAY[238] résume les principales caractéristiques de la connaissance dont :

- La connaissance est un bien économique ;
- La connaissance est un bien excluable, il est donc difficile de rendre ce bien exclusif, de le contrôler de façon privée ;
- La connaissance est un bien non rival, c'est-à-dire qu'elle peut appartenir à plusieurs personnes (les possibilités de fuites de la connaissance sont nombreuses) ;
- La connaissance est un bien cumulatif, elle le facteur principal de production de nouvelles connaissances et de nouvelles idées.

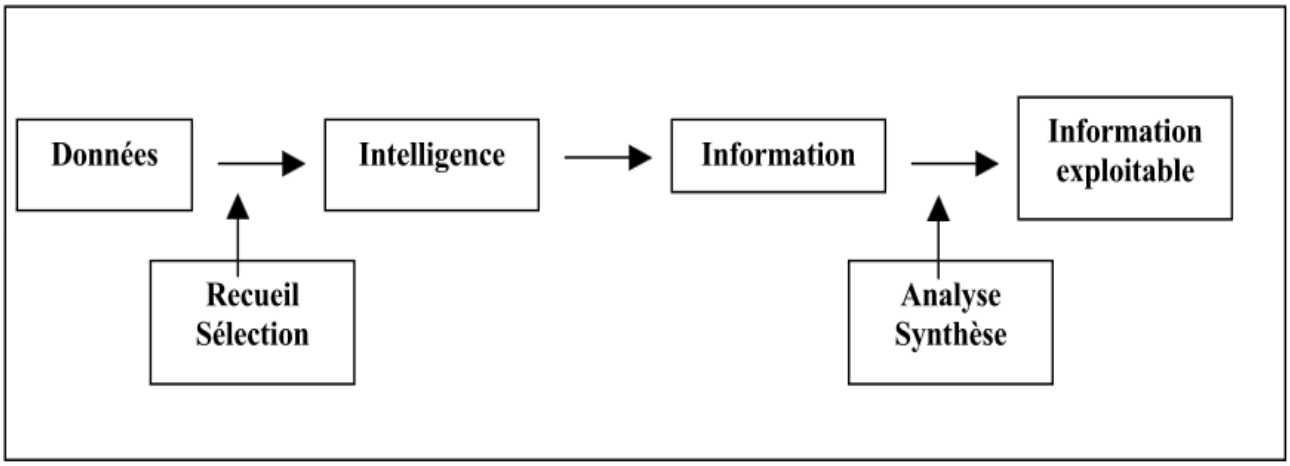


Figure 18 : De la donnée à l'information d'après Achard& Bernât (1998).[239]

[237] Sous la direction de B. GUILHON, J-L. LEVET, «de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance », Economica, 2003, France, p.3. Article « l'intelligence économique et l'économie de la connaissance : quelques éléments de réflexion », par : B. GUILHON & J-L.LEVET.
[238] D. FORAY cité par C. MAILLOUX, op.cit, p.24.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

D. VRIENS définie l'intelligence économique comme produit. Cette vision de l'intelligence économique se fait quand ce concept est comparé aux données, à l'information et à la connaissance.

Selon lui l'individu perçoit des signaux (données), l'interprète en les mettant dans un contexte. Apres ces deux étapes de perception et d'interprétation, l'individu peut évaluer ces signaux comme informatifs (ils contiennent de nouveauté) et décider de les suivre par des actions. Donc l'information, selon lui, est : « une donnée perçue et interprétée qui contient quelque chose de nouveau pour la personne qui l'observe »[240], seulement cette définition est sou l'angle de l'individu ; on peut appliquer le même concept pour l'organisation, la seule différence est que, dans le contexte individuel on définit l'information alors que, dans le contexte organisationnel, on définit l'intelligence. « Donc, l'observation au niveau organisationnel n'est plus une simple observation mais une observation stratégique. La connaissance est aussi le background nécessaire à l'observation stratégique et les actions qui en résultent. »[241]

[239] F. BULINGE « pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique », thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la communication à l'université de Toulon et du Var, 2002, p. 41. Sur http://membres.multimania.fr/vgvgvg/TFB.pdf

[240] B.S. AFOLABI, op.cit, p.29.

[241] Ibid, p.31

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

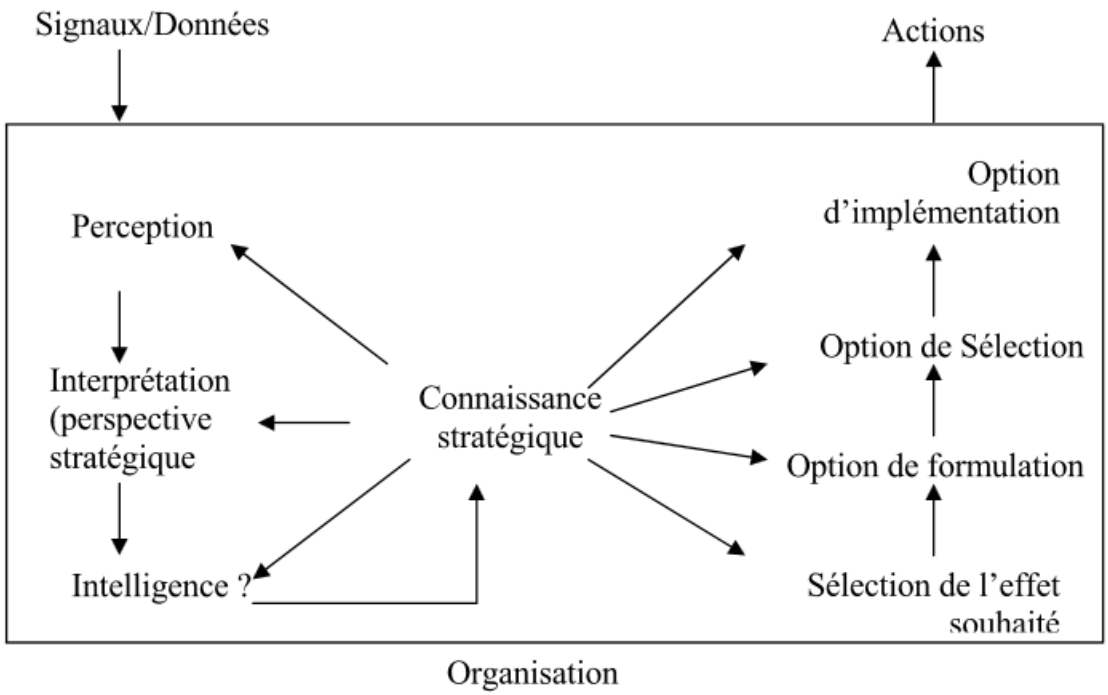


Figure19 : Hiérarchisation : donnée- information-connaissance : contexte organisationnel. [Vriens, 2004][242]

Intelligence : elle apparaît lorsque les principes fondamentaux qui ont fondé la connaissance sont compris. Accumulation de sagesse (intelligence) n'est pas une vérité. Ce qui nous conduit à proposer cette définition de l'intelligence économique :[243]

L'intelligence économique est un ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes les actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'information pertinente pour des entreprises considérées individuellement ou en réseaux, dans le cadre d'une stratégie partagée.

Ces processus cohérents, permanant, interactifs conduisent à des modifications dans les mécanismes de prise de décision. Le développement de l'intelligence économique concerne en outre tous les secteurs de l'entreprise : gestion, mercatique, finance, organisation de la production, recherche, ressources humaines…

La veille technologique, qui est souvent la première approche en matière d'intelligence économique, s'intéresse aux informations techniques : propriété industrielle ou intellectuelle, recherche, produits, normes…

En complément des secteurs directement concernés par la veille technologique comme l'information sur les concurrents, les produits, les marchés, clients, fournisseurs, les lois et

[242] B.S. AFOLABI, op.cit, p.30.
[243] « L'intelligence économique : un guide intégrale pour débutants », op.cit, p. 13.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

règlements, l'évolution des modes de gestion et d'organisation…, les questions financières et les politiques publiques entrent bien dans les concepts d'intelligence économique.

Des approches alternatives, comme l'intelligence compétitive (centrée essentiellement sur les notions de marché) ou le business intelligence entrent dans le cadre élargi de l'intelligence économique.

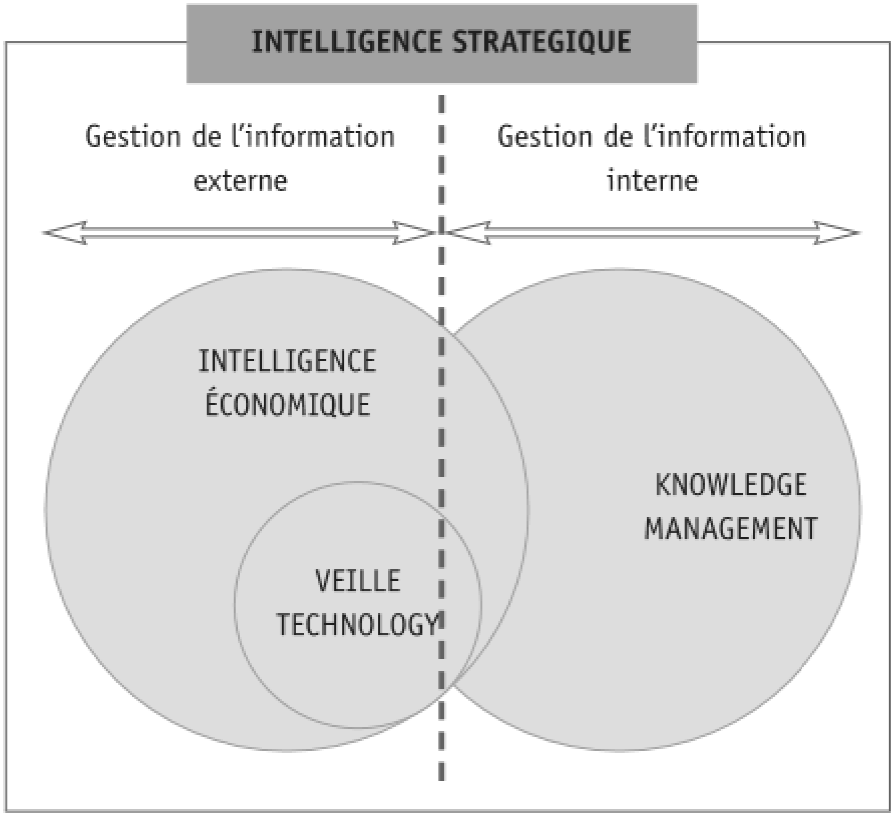


Figure 20 : Champs d'application des différents concepts d'intelligence[244]

Par contre les concepts, de knowledge management orientés vers la connaissance, existante dans l'entreprise ne relèvent pas de l'intelligence économique.

Section 03 : Description de l'intelligence économique

Selon A. GUILDON[245], le processus de l'intelligence économique tient en six étapes :

- Identification des besoins de l'entreprise : cette étape est essentielle pour limiter la dispersion dans la recherche de l'information, source d'inefficacité du dispositif.
- Collecte d'information : cette étape correspond à la veille, qui va transformer le « bruit » de l'environnement en « information d'anticipation crédible ».

[244] MENENDEZ & COLL. Cité par V. ODUMUYIWA, op.cit, p. 54.
[245] V. COGGIA, op.cit, p. 28.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Compilation et organisation de l'information : cette étape consiste à rendre les informations utilisables par n'importe que acteur dans l'entreprise (classification des données).
- Diffusion de l'information : cette étape concerne les technologies de l'information et l'organisation du trajet de l'information de la cellule de veille jusqu'à l'acteur concerné.
- Innovation : étape qui correspond en fait à la finalité de tout processus d'intelligence économique.

En effet, selon M-C. CHALUS-SAUVANNET[246], il existe un lien très fort entre innovation et capacité de l'entreprise à accroître ses parts de marché et ses performances.

L'innovation est une source majeure d'avantage concurrentiel. L'information devient un atout stratégique. C'est grâce à elle que l'entreprise pourra identifier les menaces, ou les opportunités qui s'offrent à elle, et développer un réseau suffisant pour intégrer de manière efficace et constructive avec son environnement, ainsi qu'en interne, au sien de ses équipes. Plus encore l'entreprise pourra à son tour diffuser de l'information de manière sélective et ciblé : c'est ce qu'on appelle les stratégies indirectes. Ainsi, elle pourra choisir d'influencer dans leurs décisions ses concurrents, ou bien même les acteurs publics (par des actions de lobbying).

Selon les auteurs E. DBELBEQUE et G. PARDINI[247], sur le plan opérationnel, l'intelligence économique comprend des actions de veille (acquérir l'information stratégique pertinente), de sécurité (ne pas laisser connaitre ses secrets) et d'influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).
La veille est une démarche de recherche, de recueille, de traitement (analyse et mise en perspective) et de diffusion de l'information, la veille se décline au plan scientifique, technologique, juridique et réglementaire, institutionnel, commercial, environnemental, etc.

Diagnostic et suivi des concurrents sont au centre de cette démarche.

La veille vise à surveiller et décrypter l'environnement concurrentiel et à déceler les signaux faibles révélant des tendances émergeantes. Elle fait bien entendu un large usage des nouvelles technologies de l'information à travers internet mais elle fait aussi appel au facteur humain, à des experts, à des documents écrits non numérisés etc. cette démarche permet à l'entreprise de mieux se positionner dans son environnement, sur ses marchés et face aux autres acteurs.

[246] M-C. CHALUS-SAUVANNET cite par V. COGGIA, op.cit, p. 29.
[247] E. DBELBEQUE et G. PARDINI cités par J-P. DUFAU, op.cit, p. 3.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Mais il ne suffit pas de recueillir l'information stratégique sur l'environnement concurrentiel. Ce système de recherche de l'information doit être accompagné d'un dispositif approprié de sécurité/sûreté. Il s'agit d'assurer la sécurité physique, informatique et du patrimoine immatériel de l'entreprise.

Enfin l'intelligence économique intègre des actions d'influence. L'agence française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE) caractérise ainsi l'influence : « les conditions de la décision sont liées à l'environnement global de l'entreprise, l'influence consiste à modifier favorablement cet environnement, et éventuellement à changer à son profit les règles du jeu. La définition, et la conduite des stratégies d'influence permettent à l'entreprise de mieux se positionner sur ses marchés, de bénéficier d'une meilleure image, de profiter de normes favorables, de mieux attirer l'attention sur des produits qui répondent non seulement aux besoins des consommateurs, mais satisfaisant aussi des règles environnementales au cours d'élaboration dans le cadre du développement durable, par exemple. L'influence comporte la plupart des actions de communication de l'entreprise, de la publicité à la communication institutionnelle et au lobbying. Elle comprend aussi la promotion de l'image, la réplique aux attaques concurrentielles, elle permet la préparation d'opérations marketing et de lancement des produits, m'absence de maîtrise de ses stratégies d'influence. Car toute entreprise exerce une influence, même involontaire, sur son environnement. Amène l'entreprise à réagir avec retard ou mal à propos face à des attaques qu'elle n'a pas su prévoir et anticiper (à reporter sous l'étape d'influence). »[248]

Selon les travaux de l'AFDIE, l'intelligence économique comprend les tâches suivantes :[249]

- Recherche et recueille des informations et des connaissances clefs qui se déclinent en :
  - Veille,
  - Recherche documentaire,
  - Investigation (sources humaines)
- Traitement et interprétation des données recueillies soit :
  - Entretien des bases de données et des savoirs
  - Administration des données
  - Analyse

[248] DUFAU J-P, op.cit, p.4.
[249] DUFAU J-P, op.cit, p. 4.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Synthèse (construction des schémas interprétatifs et de modèles mentaux)

- Formulation des raisonnements stratégiques :

  Stratégie d'innovation

  Conduite des projets

  Anticipation et maîtrise des risques

  Evaluation des effets de décision à prendre

- Mise en œuvre des actions d'animation des réseaux

  Animation de réseaux d'influence

  Déploiement préventif ou curatif des actions offensives ou défensives

  Communication sur les valeurs

- Evaluation des effets et mutualisation des pratiques

  Etude d'impact

  Rétro veille sur les processus

  Echange de pratiques et de savoirs

  Audit d'intelligence économique, auto évaluation

  - le processus d'intelligence économique :

Dans tous les cas on peut distinguer trois cycles en matière d'intelligence économique :

- cycle de renseignement (recherche d'information) ;
- cycle de protection et de sécurité de l'information ;
- cycle d'influence.

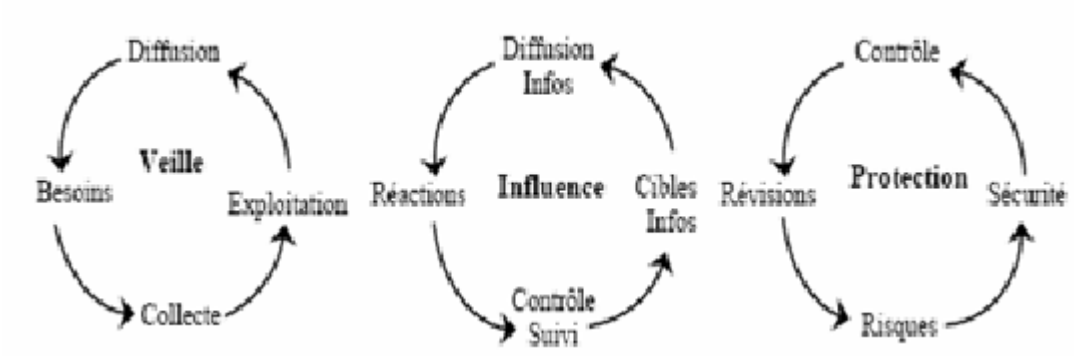


Figure 21 : Trois piliers, trois processus fondamentaux de l'IE [Quinlan, 2006][250]

- l'information : matière première pour le processus de l'intelligence économique :

[250]Cité par A. KNAUF, op.cit, p.17,

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Toutes les étapes du processus de l'intelligence économique citées précédemment, tournent autour de l'information.

« L'information constitue la matière première des décisions de management. Sa qualité détermine la pertinence et la justesse des grands choix qui conditionnent la pérennité et la performance des entreprises »[251]

L'information est un facteur essentiel du fonctionnement du processus de l'intelligence économique, toute l'articulation de ce dernier tourne autour du management de l'information stratégique, de la définition des besoins en information en premier lieu, de la collecte, le tri, l'analyse, l'interprétation et la diffusion de ces informations aux utilisateurs (les décideurs) qui prennent des décisions permettant d'évoluer dans un contexte concurrentiel.

Section 04: Distinction entre veille et intelligence économique :

Il est très difficile de tracer une ligne de démarcage entre l'intelligence économique et la veille stratégique à base des définitions apportées à ces deux concepts. Cela est dû, à notre avis, à la multitude des appellations et la confusion entre les deux démarches suivant les différents auteurs et praticiens, pays …

Plusieurs auteurs présentent leurs avis concernant ce point.

Avant de commencer cette analyse, il faut clarifier ce qu'on entend par veille stratégique.

Dans son ouvrage, ROUACH[252] présente la veille comme étant « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions susceptibles d'influer sur le devenir de son métier ».

Elle est définie par l'AFNOR[253]comme une « activité continue et à grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »

Selon PATEYRON[254] , la veille est définie comme « la recherche d'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégique ».

[251] A. LAMIRI, "management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises", office des publications universitaires, 2003, Algérie, p.6.
[252] Cité par C. MAILLOUX, op.cit, p .46.
[253] Cité par N. BOUAKA, "développement d'un modèle pour l'explication d'un problème décisionnel: un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique", thèse de doctorat de l'Université Nancy 2, 2004, p. 26. URL : *tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/04/90/68/PDF/tel-00010621.pdf*

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Donc la veille est une action de surveillance permanente de tous les composants qui constituent l'environnement externe de l'entreprise, afin d'en déceler les signaux -qui peuvent être très faibles- des innovations ayant une influence importante sur l'activité de l'entreprise. Elle peut être décrite comme «un ensemble de techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations techniques utiles à la sauvegarde et la croissance des entreprises »[255]. Elle consiste en un moyen pour l'entreprise de faire émerger les éléments stratégiques de la masse d'information disponible aujourd'hui.

C. REVELLI[256] montre à partir de la définition du commissariat du plan, que l'intelligence économique ne se limite pas seulement à la recherche, à la collecte, au traitement et à la diffusion de l'information ; elle suppose un ensemble d'actions d'influence soit au niveau de l'entreprise, de son environnement immédiat, soit au sein même de l'appareil étatique, aux administrateurs des collectivités locales, aux acteurs publiques et privés.

Selon REVELLI, cette démarche explique la mise en exergue du concept « exploitation de l'information » dans la définition du commissariat du plan. En d'autres termes, l'intelligence est le prolongement de l'activité de veille, la phase active et opérationnelle. Sur ce même registre O.AMBRY[257] dira que « la veille informationnelle est bien à la base de l'intelligence économique ».

Selon FRION[258], « l'approche gestionnaire de la veille répond à un besoin de savoir un maximum d'informations possible et de ne rien perdre de ce qui est accessible. Alors que l'approche stratégique de l'intelligence économique répond au besoin de prendre une décision. Un besoin de savoir un minimum d'information nécessaire et d'agir pour progresser vers une situation plus favorable ».

N.MENGUY[259] poursuit dans la même voie pour dire que « L'intelligence économique revêt (…) une dimension plus large que celle de la veille, à deux points de vue.

---

[254] Cité par N. BOUAKA, op.cit, p.26.
[255] C. WHELLWRIGHT cité par C. MAILLOUX, op.cit, p.46.
[256] Cité par D. DIAKHATE, « est-il possible d'identifier les facteurs critiques de succès (FCS) à l'intégration d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME et TPE. », mémoire de Master 2ème année, Université PAUL CEZANNE D'AIX-MARSEILLE III, 2005-2006, p.21. URL : memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/33/49/18/PDF/mem_00000426.pdf
[257] Idem.
[258] Cité par cité par C. MAILLOUX, op.cit, p.46.
[259] N. MENGUY, « Le management sous contrainte informationnelle », Revue internationale d'intelligence économique, 2009/1 Vol 1, pp. (13,14), URL : http://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-1-page-13.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

D'abord, parce qu'elle dote l'organisation d'une marge de manœuvre défensive grâce à sa fonction prospective et à sa dimension heuristique, gages de réactivité dans la prévention des risques et la gestion de crise. Ensuite, parce qu'au-delà de son implication dans les processus décisionnels complexes, elle invite l'organisation à agir sur son environnement par la maîtrise des mécanismes d'influence. »

F.JACKOBIACK[260] soutient que l'intelligence économique, à l'opposé des autres types de veille est « une organisation au niveau national et non plus uniquement au niveau de l'entreprise ».

En revanche, pour HARBULAUT[261], l'intelligence économique apparaît non pas comme un dispositif de recherche d'information, mais comme un processus de production de connaissances.

Pour MARTINET et MARTI, on peut tracer les lignes entre la veille et l'intelligence économique ainsi que l'espionnage industriel en faisant référence à leurs sources d'information. Ces dernières sont classées en trois types (les blanches, les grises et les noires) :

	Information noire (5%)	**Interdit**	**Interdit**	**Espionnage**
La fin (information recherchée)	*Information grise (15%)*	**Intelligence Economique**	**Intelligence Economique**	**Bêtise Dangereuse**
	Information blanche (80%)	**Intelligence Economique**	**Bêtise coûteuse**	**Bêtise Dangereuse**
		Ouverts	*Organisés et déontologiques*	*Illégaux*
		Les moyens utilisés		

Tableau 7 : Cartographie de l'intelligence économique d'après MARTINET & MARTI (2001)[262]

[260] Cité par D. DIAKHATE, op.cit, p.21.
[261] Cité par cité par C. MAILLOUX, op.cit, p.46.
[262] Cité par L. BOBOT, « l'apport de l'intelligence économique en négociation commerciale », Revue management & avenir, p.258. URL : http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-4-page-256.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Selon BOBOT L. [263] :

- *Les blanches* sont celles qui peuvent être trouvées sans difficultés. Elles sont publiques. Ce n'est qu'un problème d'accès technique pour l'entreprise (Internet…).

Veille Stratégique

- *Les grises* sont dites sensibles car elles ne sont pas disponibles. Il faut les identifier et les interroger au cas par cas. Il s'agit des clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, concurrents, mais également de visites dans les entreprises, de produits achetés et d'échantillons, de différents contacts que l'entreprise peut avoir qu'ils soient normaux, provoqués ou simplement dus au hasard.

L'intelligence économique

- *Les noires.* Ce sont les informations considérées comme secrètes. Ces sources peuvent être consultées légalement sous autorisations officielles ou privées. Mais entrent aussi dans ce type les ressources illégales et humaines qui se mettent dans l'illégalité.

Espionnage Industriel

En fin, et pour résumer, nous allons dans la même voie que S.LARIVET[264] pour dire que **l'intelligence économique intègre la veille dans sa fonction de renseignement,** le processus de surveillance de l'environnement pour recueillir l'information. Les autres fonctions de protection du risque informationnel ; et d'influence lui donnent toute son originalité et fait par conséquent sa différence avec la veille.

Section 05 : Objectifs, fonctions, et produits de l'intelligence économique :

La nécessité et l'importance de l'intelligence économique n'est plus à démontrer ; mais les managers qui ont décidé d'implanter un système d'intelligence économique à des coûts considérables, attendent à ce que les avantages tirés de ce dernier dépassent ces coûts. La question qui se pose dans ce contexte est donc : qu'elles sont les objectifs que l'IE peut réaliser, les fonctions qu'elle peut assurer et les produits et services qu'elle peut fournir ?

[263] Ibid., p. 257.
[264] Cité par D. DIAKHATE, op.cit, p. 22.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 01 : Objectifs et fonctions de l'intelligence économique

Les fonctions de l'IES permettent d'avancer vers les objectifs fixés par la direction à l'IES[265]. « L'intelligence économique a pour objectif de permettre aux décideurs et managers de l'entreprise de disposer d'une information de valeur, à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leurs prises de décision.» [266]

Pour comprendre encore mieux l'intérêt et la puissance du concept, nous pouvons nous référer à l'ouvrage Modèle d'Intelligence Économique, Besson, Fonvielle, Fourez, Levet, Lionnet, Mousnier[267].

Ces auteurs précisent que l'intelligence économique se caractérise par quatre finalités qui s'enchaînent dans un processus stratégique complet. Ces quatre finalités sont:

- L'enrichissement et la protection du patrimoine scientifique et techniques et des savoir-faire,
- La détection des menaces et des opportunités,
- L'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'influence (ou stratégies concurrentielles),
- le pilotage des activités.

On a assisté à une étendue progressive des fonctions de la surveillance. On est passé de fonctions basiques (informative et anticipative), à des fonctions avancées (analytique, synthétique, de mise en forme, d'animation et de communication, d'identification des besoins, de pro activité…).

Le tableau ci dessous récapitule les différentes fonctions de la veille et de l'intelligence.

[265] C. COHEN, op.cit, p. 30.
[266] F. PEGUIRON, « application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs » thèse de doctorat, Université de Nancy 2, 2006, p.28. URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/11/72/80/PDF/peguiron_these.pdf
[267] Cité par C. MAILLOUX, op.cit, p.57.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

		FONCTIONS
INTELLIGENCE	VEILLE	ANTICIPATIVE
		INFORMATIVE
		ANALYTIQUE, SYNTHÉTIQUE, DE MISE EN FORME
		D'ANIMATION ET DE COMMUNICATION
		D'IDENTIFICATION DES BESOINS D'INFORMATION
		PROTECTRICE
		PROTECTRICE ("SÉCURITAIRE")
		COORDINATRICE
		PROACTIVE (1 & 2)

Tableau 8 : Les fonctions de la Veille et de l'Intelligence Stratégiques[268]

L'intelligence économique est donc multiple dans sons contenu et ses dispositifs. Elle induit des fonctions à la fois informatives, anticipatives et proactives. L'avantage compétitif qu'une organisation peut en tirer repose sur sa capacité à maîtriser les flux d'informations, en appui à ses actions, pour construire sa stratégie avec un maximum de réactivité.[269]

Largement évoquées dans la littérature, ces différentes fonctions permettent d'atteindre des objectifs précis présentés dans le tableau suivant:

[268] C. COHEN, op.cit, p.31.

[269] V. DE CHARDON, E. BAUQUIS, « le guide du routard de l'intelligence économique », Hachette livre, 2012, p.14, URL : http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=428ebf1c-f4dc-4e9b-ad36-76d1c06b7608&groupId=10988

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

		FONCTIONS	*OBJECTIFS (RÉSULTAT ATTENDUS)*
INTELLIGENCE	VEILLE	1. ANTICIPATIVE • Anticiper les menaces et opportunités de l'environnement.	ANTICIPATION DES MENACES ET OPPORTUNITÉS Exemples de retombées : • Meilleure réactivité • Meilleure gestion de crises Meilleure capacité d'adaptation …
		2. INFORMATIVE (au sens large) • Meilleure connaissance de l'environnement global, des marchés, des concurrents, des technologies, des lois et règlements… • Meilleure compréhension des plans et intention des concurrents • Meilleure communication …	Satisfaction des besoins en information de valeur des utilisateurs Exemples de retombées : • Informer • Analyser • Synthétiser • Identifier les besoins en information • Animer & Communiquer • Mettre en forme AIDE À LA DÉCISION Exemples de retombées : • Meilleurs choix stratégiques • Décisions stratégiques plus opportunes • Meilleures choix stratégiques (innovation, alliances, fusion…)
		3. PROTECTRICE • Meilleure protection contre l'obsolescence des savoir-faire, des techniques et des technologies …	• Protéger contre les menaces
		4. PROTECTRICE • Sécuriser l'entreprise	• Meilleure protection contre la désinformation, les actes de malveillance… …
		5. COORDINATRICE • Coordonner les décisions, opérations…	AIDE À LA DÉCISION Meilleure coordination dans les décisions & opérations Meilleure synergie dans les opérations …
INTELLIGENCE		6. PROACTIVE • Mettre en œuvre des actions • Faire des recommandations, des préconisations aux utilisateurs de la VIS	AIDE À LA DÉCISION • Recommandations/préconisations aux utilisateurs • Actions mise en œuvre (d'influence par exemple) Exemples de retombées : • Meilleure maîtrise de l'environnement …
		OBJECTIFS D'IMPACTS SUR LA COMPÉTITIVITÉ & LA PERFORMANCE	• Meilleure position concurrentielle • Économies de coûts • Économies budgétaires (éviter le gaspillage de ressources) • Économie (gain) de temps • Meilleure innovation • Meilleures ventes … • Meilleure qualité des produits

Tableau 9 : Les objectifs assignés à l'IE.[270]

[270] C. COHEN, op.cit, p.31.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 02 : Les produits de l'intelligence économique

Le produit de l'IES est l'information, plus exactement la connaissance, que le processus d'IES diffuse aux destinataires utilisateurs. « Elle est capable de transformer ces informations en connaissances et ces connaissances en compétences, et c'est de cette compétence, idiosyncratique et rare, que naîtra l'avantage concurrentiel».[271]

À ce niveau, la question de la valeur de l'information est centrale : un système d'IE efficace est avant tout un système qui diffuse une information de valeur. [272]

Pour H. WELENSKY[273], l'intelligence économique ne consiste pas en l'accumulation brouillonne d'informations : il s'agit de produire des connaissances, à vocation opérationnelle, dont la qualité dépend des compétences d'interprétation d'analyse du facteur humain.

Pour R. REIX [274] "la discussion de la notion de pertinence des représentations est en fait, une interrogation sur la valeur que l'information représente pour son utilisateur". Il précise les principaux déterminants de la pertinence des représentations : l'exhaustivité, l'absence de bruit, la précision, le respect des contraintes de temps, la fiabilité, la forme de la représentation, l'accessibilité de l'information.

Martinet & Marti[275] dépassent l'analyse classique de la valeur de l'information pour adopter un angle plus large, inscrit dans le contexte global de l'activité d'intelligence. La valeur de l'information dépend de la qualité de l'analyse des besoins en information, de la pertinence et de la qualité des sources, de la qualité de l'analyse, de la diffusion, du feed-back et du respect de la sécurité.

L'équation suivante illustre leur point de vue :

La valeur de l'information. Source : Martinet & Marti (1995)

Valeur de l'information = [Bonne analyse des besoins] X [Pertinence et qualité des sources] X [Qualité de l'analyse] X [Diffusion et feed back] X [Sécurité]

Figure 22 : La valeur de l'information.[276]

[271] C. MAILLOUX, op.cit, p.56.
[272] C. COHEN, op.cit, p.33.
[273] F. PEGUIRON, op.cit, p.31.
[274] C. COHEN, op.cit, p.33.
[275] Ibid. p.34.
[276] Idem

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En réalité, cette équation ne détermine pas spécifiquement la valeur de l'information. Elle met plutôt en évidence l'efficacité de l'IE, qu'elle représente par un produit de certains facteurs d'efficacité d'IE. Certaines phases du processus de veille s'y retrouvent. Mais il s'agit d'une vision partielle qui écarte d'autres facteurs d'efficacité fondamentaux de l'IE.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous à permis de voir que l'intelligence économique n'est, en réalité, que l'extension ou l'évolution d'un outil traditionnel du contrôle de gestion qu'est la planification stratégique qui a constitué pour long temps un objets de critiques au point que certains chercheurs on arriver à dire que l'utilisation de cet outil est à l'origine de la faillite des compagnies aux Etats Unis.

En fait, la planification était conçue dans l'esprit d'un environnement stable, tandis que cette idée n'est plus vraie, ce qui impose de changer sa conception afin de s'adapter aux nouvelles caractéristiques d'un environnement turbulent, complexe et imprévisible. La rénovation des outils traditionnels du contrôle de gestion et principalement le cœur de son processus « la planification stratégique » à donné lieu à de nouvelles pratiques de surveillance de l'environnement des affaires qui ont constitué dans leurs ensemble l'intelligence économique tel qu'on la connaît de nos jours.

Donc dans un suivant chapitre, nous allons essayer de présenter les outils inhérents à la pratique de cette discipline dans le but de s'adapter voire influencer l'environnement de l'entreprise.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Chapitre II: Les cycles d'intelligence économique: outils de surveillance et de maîtrise de l'environnement

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Introduction

Ce chapitre vient pour parfaire le chapitre précédent, donc on va aborder le côté pratique de l'intelligence économique en exposant les différents détails concernant les activités de veille (le cycle de l'information ou du renseignement), les activités de protection et en fin d'influence.

Pour être objectif il faut dire que la recherche scientifique est surtout centrée sur la veille et le cycle de renseignement, pendant que les activités de protection et d'influence restent au cours de discutions des praticiens.

Il faut signaler aussi, que ces cycles constituent des domaines de recherche et des métiers distincts, qui se complètent pour former le cycle de l'intelligence économique. Donc la question à laquelle il faut répondre est la suivante : comment peut-on présenter ces différents domaines de recherches comme un cycle continu?

Pour répondre à cette question, on va traiter l'intelligence économique selon une approche par processus : « cette approche vise à étudier les différentes phases du processus d'intelligence économique, et les interactions qui peuvent se faire entre elles. »[277] Donc dans une première section nous abordons le cycle de l'information, ensuite le cycle de protection de l'information, dans une deuxième section, et en fin le cycle d'influence dans la troisième section.

Section 01 : Le cycle de l'information (renseignement)

L'apport du renseignement militaire dans le domaine de la veille est fondamental à travers l'appropriation de la notion du cycle du renseignement comme base méthodologique pour la maitrise des diverses étapes du processus.[278]

Dans le monde des entreprises, on parle du cycle de renseignement/information ou de veille, qui est -comme on la déjà vue au cours du chapitre précédent- « un système d'observation, voire de surveillance systématique, afin d'avoir une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise (concurrentiel, technologique et scientifique, économique, politique, juridique, sociale, etc.…).par l'analyse et la validation des informations recueillies, il est alors possible de comprendre et d'anticiper les évolutions qui animent l'environnement de l'entreprise. Le processus de veille a pour but d'aboutir à une prise de décision. »[279] Cette

[277] M. OUBRICH, « L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 226-227 – Stratégie, juillet-octobre 2007, p.79, URL : http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-77.htm

278 DE GUERNY & DELDES cité par F. BULINGE, op.cit, p.187.

[279] A. KNAUF, op.cit, p.23.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

définition résume les différentes étapes qui constituent le cycle de renseignement dont on va voir avec plus de détail dans les sous-sections suivantes.

L'un des points essentiels du cycle de renseignement réside dans la notion de ***feed-back*** qui permet d'envisager la construction de l'information comme un processus interactif permanent, dont chaque étape peut être l'occasion d'exprimer des besoins complémentaires jusqu'à la satisfaction du client. C'est le rôle de l'animateur non seulement de lancer le processus mais également et surtout de le relancer en suscitant cet effet feed-back à tous les niveaux d'élaboration de l'information. [280]

On peut schématiser le cycle de renseignement de la manière suivante :

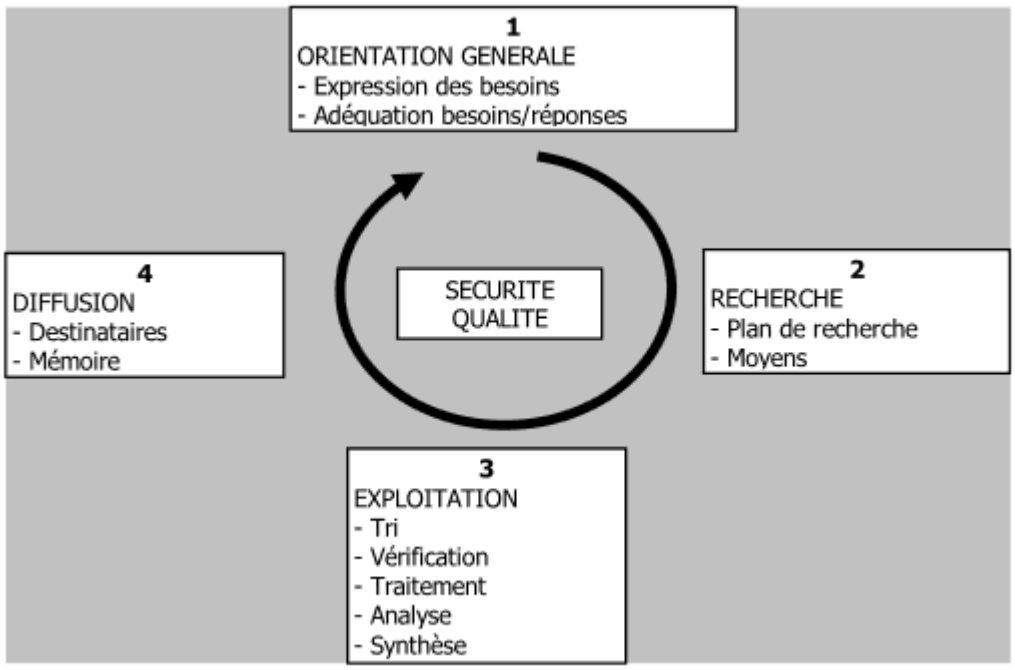


Figure 23 : Le cycle de renseignement (source Intelco).[281]

Les auteurs qui voient l'intelligence économique comme un processus, découpent le cycle de renseignement en quatre phases : la phase d'orientation ou d'expression des besoins, la phase de collecte de l'information, la phase d'analyse et en fin de diffusion des informations. Certains auteurs ajoutent le principe de sécurité au cœur du cycle de renseignement.

[280] F. BULINGE, op.cit, p.187.
[281] F. DUFOUR, « approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apport d'un modèle psychologique des compétences », thèse de doctorat de l'Université Européenne de Bretagne, 2010, p.70, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/16/54/PDF/TheseDufour.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

D'autres ajoutent la phase de capitalisation des connaissances, mais à notre avis cette phase fait partie de la gestion des connaissances (KM). Le cycle de renseignement est déjà lourds, si on continue à ajouter d'autre phases à son processus il sera remit en cause tel sa grand-mère la planification.

Sous-section 01 : Le rôle central de l'animation

Le rôle du renseignement repose sur un élément central que l'on peut considérer comme le moteur ou l'âme du système : l'animation. L'animation comme clé de voute du processus de renseignement se justifie par le besoin de motivation qui implique un processus permanent, continue et pérenne de production de l'information.

- ***Profil idéal de l'animateur d'un dispositif de veille*** :

Quelques unes des caractéristiques les plus souvent citées par les professionnels, sont résumées par LESCA H.[282] de la manière suivante :

Capable d'écouter
Capable d'une vision globale (transversale) des problèmes (plusieurs points de vue à la fois)
Curieux d'esprit, ouvert, capable de s'étonner
Communicatif (oral, non bureautique)
Capable de stimuler (profil « chaud »)
Capable de remise en question constructive
Tolèrent à l'ambigüité
Jouir d'une bonne crédibilité auprès de ses collatéraux et sa hiérarchie.

Sous-section 02 : L'expression des besoins

L'expression des besoins est l'étape essentielle du processus du renseignement puisqu'elle définie avec précision les thèmes pour lesquels les acteurs ont besoins d'information. Elle aboutit à l'élaboration d'un plan de veille ou de recherche d'information qui sera à la fois un guide et un cadre pour le veilleur, décliné selon des axes de veille ou de recherche. [283]

[282] H. LESCA, « veille stratégique : la méthode LE. SCAnning », edition EMS, 2003, France, p.52
[283] F. BULINGE, op.cit, p.188.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

L'identification des informations à une entreprise pour se développer, est un processus se basant sur l'étude des objectifs et des priorités de l'entreprise.[284]

Les besoins en information des entreprises ne sont pas toujours rationnels, donc leur définition doit procéder d'une analyse de l'utile, du nécessaire et de l'indispensable ; « la détermination des types de données ou d'informations à collecter est primordiale dans cette phase ».[285]

Afin de traiter le problème du décideur il est essentiel de traduire le problème décisionnel en problème de recherche d'information.

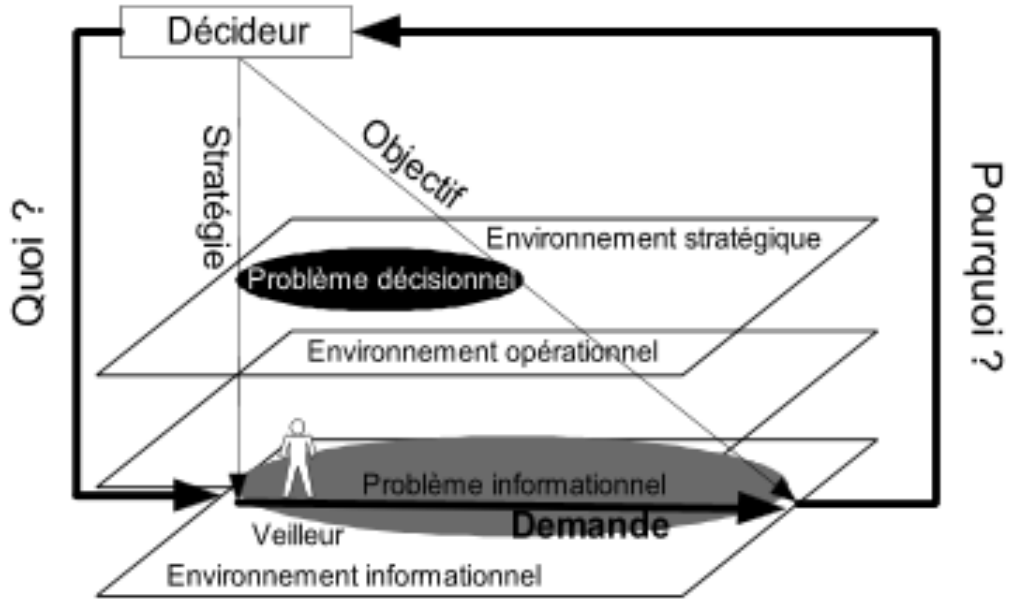


Figure 24 : La projection du problème décisionnel en problème informationnel.[286]

Ce schéma illustre que l'expression des besoins d'information se fait suivant un objectif poursuivi dans le cadre de la stratégie de l'organisation, donc un objectif incomplètement défini ou une stratégie mal identifié risque d'une part d'entraîner une demande peu précise, vague ou inadéquate et d'autre part d'engendrer un espace-problème informationnel peut délimité et trop vaste rendant difficile l'accès aux informations pertinentes.

[284] E-A. PATEYRON, « le management stratégique de l'information », Economica, 1994, France, p.12.
[285] B.S. AFOLABI, op.cit, p.23.
[286] P. KISLIN, D. AMOS, « de la caractérisation de l'espace décisionnel à l'élaboration des éléments de solution en recherche d'information dans un contexte d'intelligence économique : le modèle WISP » conférence « intelligence économique : recherches et applications », 14 & 15 avril 2003, France, p.8.URL : http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm11/isdm11a101_kislin.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En effet, les théories formelles du choix rationnel avancent que les informations sur les conséquences des choix possibles ne sont recherchées et utilisées, que si leur précision, leur pertinence et leur fiabilité sont compatibles avec leur coût. Les organisations collectent toujours plus d'informations qu'elles n'en utilisent, les études effectuées sur l'utilisation de l'information dans l'organisation se résument dans les six constatations présentées dans le tableau suivant : [287]

- La plupart des informations collectées et communiquées par les individus et les organisations ont peut de rapports avec les décisions qu'ils (elles) doivent prendre.
- La plupart des informations utilisées pour justifier des décisions sont collectées et interpréter une fois la décision prise ou presque prise.
- La plupart des informations collectées en repense à une demande ne prise en compte lors de la prise de décision.
- Quelles que soient les informations disponibles au moment où une décision est envisagée, on demande un complément d'information.
- On se plaint que l'organisation ne dispose pas assez d'informations pour prendre une décision tout en n'utilisant pas les in formations disponibles.
- La pertinence de l'information fournie par rapport à la décision prise est moins manifeste que l'insistance avec laquelle collectée.

Tableau 10 : Six constatations de base dans la collection d'informations dans l'entreprise.[288]

Donc la difficulté réside dans l'élaboration d'un plan de recherche d'information suffisamment pertinent par rapport aux enjeux de l'entreprise.

En fait, Humbert LESCA, dans son ouvrage « veille stratégique : la méthode LE SCAnning »[289] présente une méthode pour contourner le défi de l'expression des besoins d'information des décideurs, car ces derniers ont les plus grandes difficultés de dire de façon précise et claire de quelle information stratégique ils pourraient avoir besoin.

[287] F. JACKOBIAK, « l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser », éd. d'Organisation, 2004, France, p. 88.
[288] B. MARTINET, E-M. MARTI, « l'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », éd. d'organisation, 2001, France, p.35.
[289] H. LESCA, op.cit, p.61.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

LE SCAnning propose aux décideurs de cibler des acteurs et des thèmes plutôt que des informations désignées avec précision.

A. Identifier les besoins en information

Les outils et méthodes pour identifier les besoins de l'entreprise en information sont classés en trois familles :

- La veille technologique ;
- La veille concurrentielle ;
- Autre types de veille (économique, sociétale, environnementale et normative.
-

a. La veille technologique : outil et méthodes.

La veille technologique à été développée, au niveau universitaire, par différentes équipes de recherche. (…) L'exploitation des bases de données représente le fondement de cette discipline. La veille technologique est le fruit de l'évolution des sciences de la documentation et de la cybernétique comme opportunité d'accès aux quantités phénoménales d'informations. [290]

Les entreprises ont réalisé la nécessité d'avoir une vue sur les innovations technologiques qui pourraient influencer son activité, en fait la veille technologique est le premier type de veille adopté par les entreprises. Daniel ROUACH[291] présente la veille technologique comme « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier ».

Une définition plus précise, est celle que donne JACKOBIAK [292] en 1992 à ce concept : « la veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, et technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour déduire les menaces et les opportunités de développement ».

Le domaine technologue est considéré, comme le plus difficile qui soit, ses prévisions s'articulent sur trois voies principales :

- Les méthodes par extrapolation de tendances passées ;
- Les méthodes d'expertise ;
- Les méthodes d'observation du marché.

[290] F. BULINGE, op.cit, p. (71, 74).
[291] H. LAURENT, « maitriser et pratiquer la veille technologique et intelligence économique », AFNOR, 2007, France p.9.
[292] Cité par N. COSTA "veille et benchmarking", Ellipses, 2008, France, p. 61.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

1. *Les méthodes par extrapolation de tendances passées :*

On exploite ici les séries de changements quantitatifs, dans un domaine connus de paramètres significatifs. On s'inspire ainsi d'une situation passée pour supputer le futur et son contenu de nouveaux produits. [293]

C'est une méthode classique, qui suppose un processus d'évolution continu et qui doit tenir compte des limites physiques. Elles ont l'inconvénient de pas pouvoir s'appliqué qu'à des technologies déjà existantes et qui ont un début de courbe significatif.

2. *Utiliser les experts :*

Ces méthodes reposent sur l'utilisation des savoirs des experts reconnus sur un sujet donné. Citons quelques méthodes utilisées par les experts :

- La méthode Delphi
- Les méthodes matricielles
- Les méthodes de créativité
- L'abaque de Reignier.

Cette méthode présente un inconvénient : il est difficile de prévoir le risque de rupture technologique (nouvelle technologie) car les experts ne le sont que d'une seule technologie, la leur.

3. *Les méthodes d'observation du marché :*

Une constatation majeure des innovations technologique non pas de la science, mais du besoin du consommateur. Dans ce cas, les outils marketing jouent un rôle essentiel à identifier ces besoins, à aider à repérer des idées pour de nouveaux produits ou de nouveaux procédés et fournir des pistes de veille technologique intéressantes.

b. Veille concurrentielle : outils et méthodes :

La veille concurrentielle est centrée autour de la recherche, le traitement et la diffusion des informations concernant les entreprises concurrentes directes et indirectes.il s'agit de « pister les démarches actives, les actions de développement, déploiement vers d'autres secteurs, et domaines d'activités, fausses pistes et leurres destinées à égarer les curieux, intrusions diverses etc., et ceci de la part des concurrents ».[294]

[293] M. REYNE, "le développement de l'entreprise par la veille technico économique », Hermes, 1990, France, p.33.
[294] D. ROUACH cité par D. DIAKHATE, op.cit, p.17.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Vouloir connaitre l'identité d'une entreprise concurrente est un cas très répondu dans l'activité de l'intelligence économique. Les types de questions posées sont extrêmement variés et peuvent être résumé comme suite :

1. *Portrait d'une entreprise :*

L'entreprise, à toujours, des relations avec de nouveaux agents économiques (clients, fournisseurs, …) donc elle à besoin de déterminer le profil de ces derniers.

Dans ce cas elle n'à pas besoins d'outils sophistiqués : quelques chiffres, des adresses, des références usuelles peuvent suffire.

2. *Monographie :*

Il est impossible de tous savoir sur une entreprise. L'utilisation des check-lists tirées d'un manuel peut être la solution efficace (étude des concurrents, des fournisseurs, des entreprises à racheter, check up financier).

Question élaborée, relativement fréquente mais difficile à élaborer, par exemple :

- Quelle va-être la nouvelle gamme de mon concurrent ?
- Mon client songe-t-il de changer de fournisseur ?
- Que pense mon banquier de mon entreprise ?

Il faut noter que les check-lists toutes faites n'existent pas pour ce type de questions.

L'utilisation de la liste des indicateurs à observer, méthodes utilisée et inspirée du renseignement militaire, est celle qui convient le mieux. Cette méthode se découpe en trois phases :

- Plan de recherche
- Plan de recherche d'indicateurs
- Plan d'emplois des moyens d'information

c. Autres types de veille :

Même si les besoins en information sont basés essentiellement sur la technologie et les entreprises, la veille ne se réduit pas seulement à ces deux aspects. Il existe aussi d'autres types de veilles : économique, financière, stratégique, réglementaire, qui font partie du champ d'activité des professionnels.

J. HELLART[295] définit ces différents types de veille d'une manière simple et résumée :

- La veille juridique : est exclusivement orientée vers les aspects réglementaires et législatifs.
- La veille marketing : est destinée à étudier les différents marchés de l'entreprise.

[295] J. HELLART, ""optimiser vos recherches sur internet », Nathan, 2004, France, p.97.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- La veille commerciale (clients, fournisseurs et concurrents) de l'entreprise.
- La veille financière : permet de surveiller les diverses opérations financières (fusions/acquisition, sources de financement) s'effectuant dans le domaine d'activité de l'entreprise.
- la veille sociétale : s'intéresse aux volets socio-économiques, politiques et culturels pouvant influer sur la vie de l'entreprise.
- La veille d'image : consiste à analyser l'impact laissé par l'entreprise en termes d'image de marque et de notoriété.

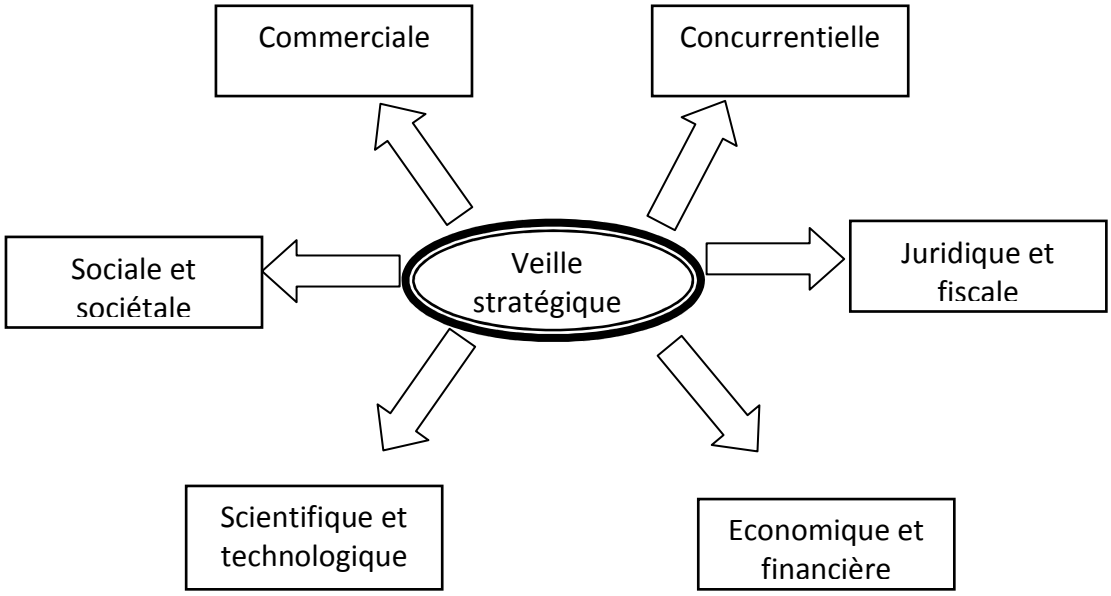


Figure 25 : Les dimensions de la veille stratégique [296]

Les professionnels d'intelligence économique ne peuvent négliger aucun domaine de l'environnement de l'entreprise car les menaces peuvent venir là où on les attend le moins.

Pour résumer tenons cette définition qui nous parait la plus exhaustive « la veille stratégique est un processus de transformation de l'information acquise, dans le cadre de la surveillance de l'environnement, pour en détecter et percevoir le mieux et le plus tôt possible les signaux les plus faibles annonciateurs de menaces et d'opportunités. C'est aussi un système dont la finalité est l'innovation et la prise de décision stratégique ».[297]

[296] P. STERN, J-M. SCHOETTL, « la boite à outils du management », Dunod, 2009, France, p.88.
[297] Sous la direction d'A. DJEFLAT, « gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb », éd. Dar el Adib, 2004, Algérie. Article : « rôle et place du système de veille stratégique dans le système d'information de l'entreprise » par : BOUROUBI M. & DAMOU M., p.385.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

B. Méthodologie d'expression des besoins d'information:

L'expression des besoins consiste à déterminer quelles sont les informations utiles et prioritaires dont les décideurs auront besoins pour assurer le développement de l'entreprise. Cette étape fait partie de la responsabilité du décideur qui est selon A. DAVID[298] « celui qui est apte à identifier et à poser le problème à résoudre en terme d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur l'entreprise ». Donc l'expression des besoins en information repose sur trois phases :[299]

- Une bonne connaissance de l'entreprise et de son environnement ; dans une entreprise il est assez simple de définir ce que l'on souhaite savoir. En revanche, il devient plus difficile de déterminer ce que l'on doit savoir :
  - *Quelles sont ces domaines où l'on doit avoir un maximum de renseignements ?
- Une analyse du positionnement stratégique et le choix des axes de développement prioritaires ; Concernant les méthodes, l'analyse du positionnement stratégique est spécifique à chaque entreprise (ex. SWOT).
- La décomposition des axes en questionnement opérationnel ; cela va permettre d'orienter les premiers travaux de recherches en essayant de répondre aux questions posées. Le schéma suivant rétablit ces déférentes étapes :

[298] S. GORIA, A. KNAUF, A. DAVID, P. GEFFROY, "le processus d'intelligence économique: une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherches d'information », Actes du colloque ATELIS, Poitiers, 2005 p.120, URL : hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic_00001384.pdf
[299] B. MARTINET, Y-M. MARTI, op.cit, p.63.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

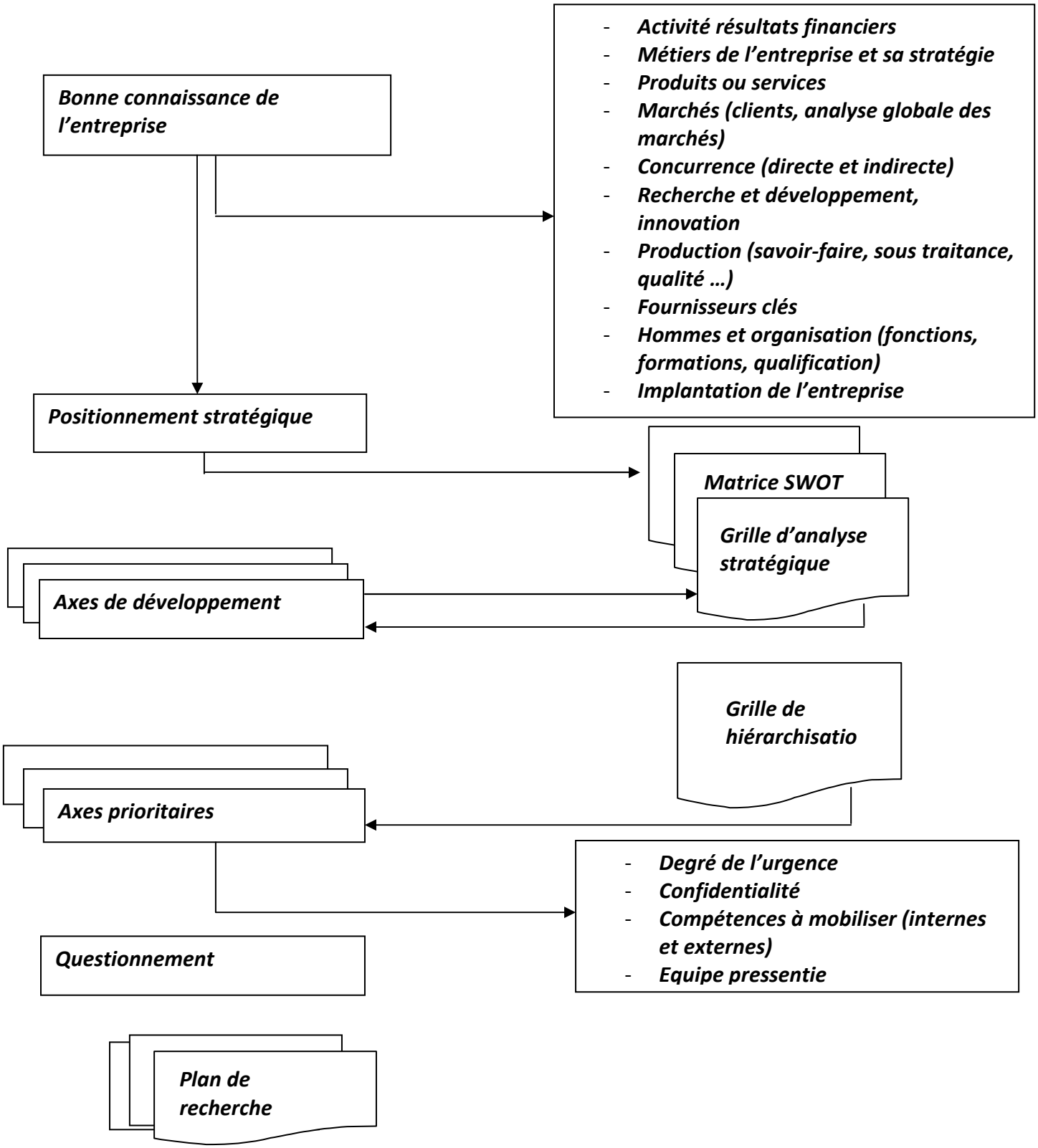


Figure 26 : Processus d'expression des besoins[300]

[300] CIGREF (le club informatique des grandes entreprises françaises), "l'intelligence économique à la direction des systèmes d'information", 2005, sur : www.cigref.fr.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 03 : La collecte d'information

La collecte d'information répond à deux préoccupations :

- D'une part apporter des réponses à des questions ponctuelles (besoins en informations ponctuelles).
- D'autre part nourrir un fond d'information ou documentaire (besoins en informations sur le plan stratégique).

Toute la démarche se focalise en fait sur des questions essentielles : [301]

*comment connaitre la bonne information ?

* comment disposer de cette information ?toute la difficulté est là !

Dans cette phase il y a deux activités majeures :[302]

- Identification et validation des sources disponibles
- L'accès à ces sources et la collecte des informations depuis ces sources

A. Nature des sources les plus fréquemment rencontrées

Les divers écrits relatifs à l'intelligence économique ont mis en évidence deux sources :

a. Les sources d'information formelles :

Les sources formalisées, représentent la majeure partie des informations utilisées dans l'entreprise. Elles existent sous formes de support papier, filmographie ou informatique. [303]

Elles regroupent pour l'essentiel les catégories suivantes :

- La presse généraliste.
- La presse professionnelle : «leur consultation des la parution permet selon F. JACKOBIAK[304]de capter l'information plus rapidement que les bases de données.
- Les livres.
- Les médias (télévision, cinéma, radio).
- Les banques de données et CD ROM.
- Les brevets : le brevet n'est pas un outil d'exclusion ni ou de coopération, mais selon CORBEL P. [305] un outil d'exclusion et de coopération simultanément ; c.-à-d. qu'il constitue à la fois un mécanisme de coopération entre les entreprises existantes et une barrière à l'entrée du marchés pour les nouveaux entrants.

[301] P. LE PAUTREMAI, P. LE FORT-LAVAUZELLE, "le dirigeant PME-PMI et intelligence économique", CGPME, AGEFOS, Ile de France, France, 2008, p.11. URL : http://www.cgpme-paris-idf.fr/datas/files/ies/guide_ie_oct_2008.pdf

[302] B.S. AFOLABI, op.cit, p. 23.

[303] B. MARTINET, E-M. MARTI, op.cit, p.83.

[304] F. JACKOBIAK, « pratiques de la veille technologique », éd. d'organisation, 1991, p.84.

[305] Dirigée par F. BENSBAA & J. LE GOFF, « stratégies concurrentielles », éd. EMS, 2003, France, p. (24, 28), article : « le brevet : un outil de coopération, exclusion », par : P.CORBEL

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Les sources d'information légales.
- Les études publiques réalisées par les prestataires publics ou privés. ce type d'études est rare. L'initiative est prise par le vendeur. Elles sont loin d'être disponibles, sur tous les sujets au moment où on à besoin.[306]

b. Les sources d'information informelles :

Les études aboutissent à la conclusion selon le type de veille (technologique, concurrentielle ou commerciale), que ce genre de sources peut varier en 60 à 90% des informations jugées utiles par les décideurs d'entreprise. [307]

La grande caractéristique de ces sources est que l'information qu'elles procurent nécessite un travail personnel de l'individu qui veut la collecter.

Les sources peuvent être extrêmement variées :

- Les concurrents eux-mêmes,
- Les fournisseurs et sous- traitants,
- Les missions et voyages d'étude,
- Les expositions et salons,
- Les colloques, congrès, clubs,
- Les étudiants stagiaires, thésards,
- Les candidats à l'embauche,
- Les sources internes de l'entreprise.

« On a coutume de dire que dans une grande entreprise 80% de l'information recherché par un décideur quelconque, s'y trouve déjà. La difficulté est de la trouver (il est parfois plus facile d'aller la chercher à l'extérieur).» [308]

Le contrôle de gestion et la gestion des connaissances représentent des bases de données d'un grand intérêt dans ce domaine.

Le recueil des informations doit toujours commencer en interne car c'est :[309]

- La méthode la moins coûteuse,
- Une excellente façon de motiver les collaborateurs à la nécessité d'une participation active à ce recueil,

[306] P. MONGIN, F. TOGNINI, « petit manuel d'intelligence économique au quotidien », éd. Dunod, 2006, France, p.45.
[307] B MARTINET, Y-M. MARTI, op.cit, p.54.
[308] P. MONGIN, TOGNINI F., op.cit, p.57.
[309] G. GARIBALDI, « analyse stratégique », Eyrolles, édition d'organisation, 2008, France, p.112.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Un test pour vérifier la valeur du système de remonter des informations depuis la base et donc une façon d'entamer le remise en jour de ce processus,
- Une richesse de l'entreprise, souvent, très mal exploitée,
- Et en fin c'est à partir du « connu » qu'on détermine le plus souvent l' « inconnu ».

B. Les méthodes de collecte d'informations

La collecte d'information fait intervenir deux types de méthodes lesquelles se référent à des sources d'origine technique ou à des sources d'origine humaine :

a. La collecte d'informations par moyens techniques :

Cette méthode est la base de la veille technologique qui hérite des travaux de l'infométrie en matière de conception et de développement de mesures d'information. [310]
L'utilisation des moyens techniques permet d'accéder à des masses considérables de données dans un temps réduit avec le moindre coût.

b. La collecte d'information par moyens humains :

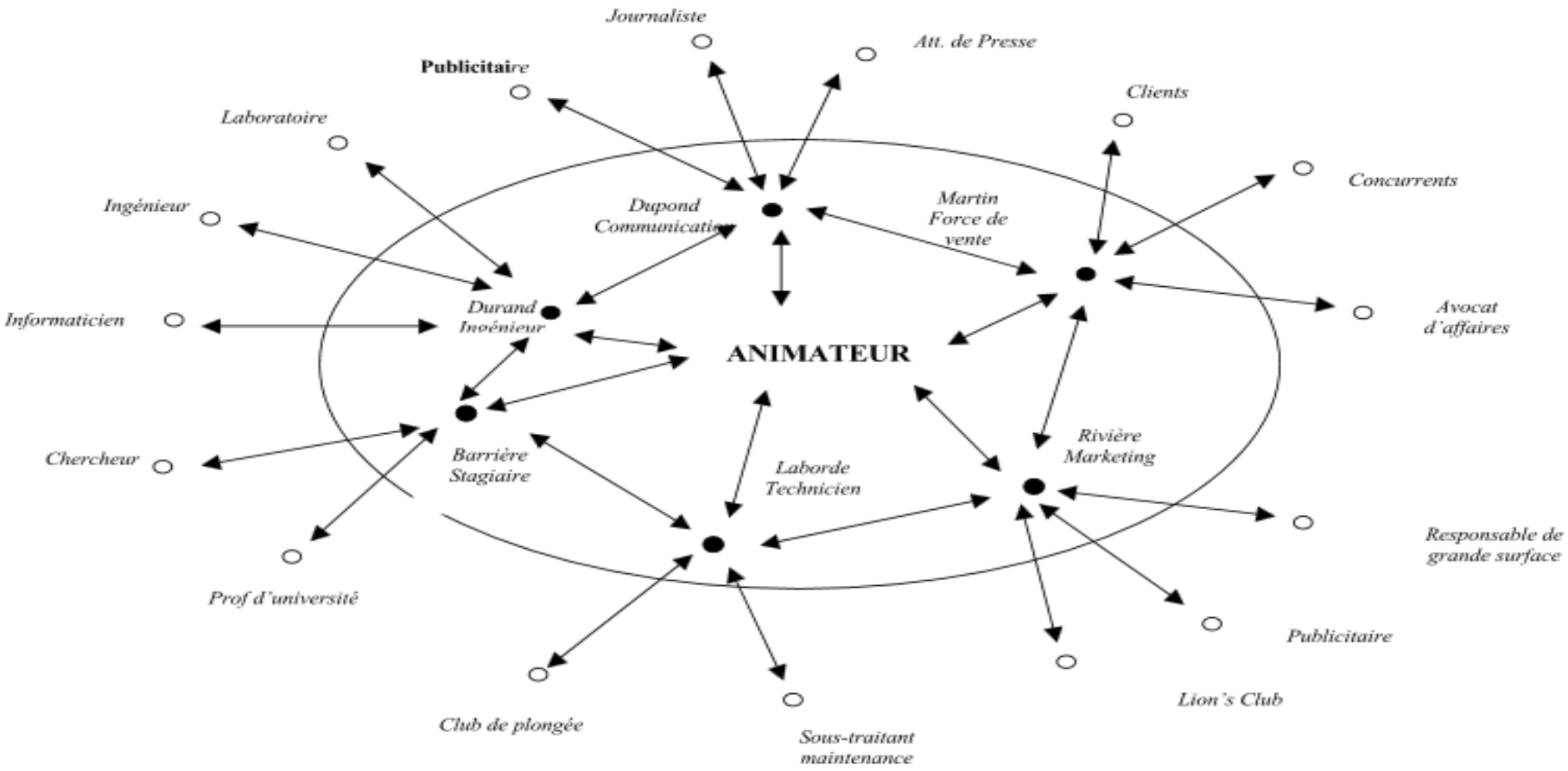
La méthode de recherche par moyens humains s'articule autour de la notion de réseaux interpersonnels au sein desquels les échanges d'informations verbales ou documentaires peuvent être entretenus[311].
Dans ce contexte, chaque membre de l'entreprise, quel que soit son niveau, est une source potentielle d'information. Mais il faut être prudent lors de l'utilisation de ce type d'informations. Cette méthode nécessite donc la mise en place d'une méthodologie rigoureuse au niveau du traitement de l'information.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[310] BULINGE F., op.cit, p. 191.
[311] F. BULINGE, op.cit, p. 195.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader

Figure 27 : Exemple de réseau interpersonnel (d'après B. Besson et J.C. Possin, 2001)[312]



[312] F. BULINGE, op.cit, p194.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 04 : L'exploitation de l'information

L'information utile arrive rarement sous la forme souhaitée qui permettrait aux décideurs de s'en servir immédiatement.

Le traitement de l'information constitue la phase suivante du cycle de renseignement.

On parle également d'exploitation de l'information au sens où l'information est transformée en connaissance au terme du processus.

La phase de traitement et de l'analyse, va nécessiter plusieurs actions spécifiques : [313]

- évaluer l'information pour lui donner du crédit ;
- Trier l'information (l'utile de l'inutile) ;
- Analyser et trouver du sens à l'information ;
- Synthétiser (assembler l'information éparpillée) ;
- Restituer l'information sous la forme la plus appropriée.

A. L'évaluation de l'information *:*

Le souci d'objectivité de l'information brute conduit à assurer qu'une information émanant d'une source doit être évaluée avant d'être prise en compte dans le processus de traitement. L'évaluation de l'information est une étape décisive, notamment dans le filtrage des informations d'origine humaine.

Le tri des informations recueillies doit être fait par une personne qui connait l'environnement, les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Ne sont conservées que les informations qui sont les plus pertinentes, qui correspondent aux besoins préalablement définies par le dirigeant pour servir les axes stratégiques de l'entreprise. Certains principes doivent être respectés :[314]

- Faire abstraction de ses préjugés, afin de prendre en compte a priori toutes les informations ;
- Recouper l'information ;
- Organiser, hiérarchiser les informations en fonction de leur pertinence par rapport à l'objectif fixé par le chef de l'entreprise.

On peut déterminer le degré de la fiabilité de l'information en fonction de la source et de l'auteur.

[313] B. MARTINET, Y-M. MARTI, op.cit, p.59.
[314] V. DE CHARDON, E. BAUQUIS, op.cit, p.28.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

B. L'analyse et l'interprétation de l'information

a. L'analyse :

L'analyse de l'information procède de la même méthode que celle du renseignement militaire cette dernière « consiste à rassembler les informations de manière thématique et chronologique, puis à les comparer entre elle dans le but de les définir et de les enrichir, l'information est en suite soumise à un examen systématique pour identifier les éléments significatifs, les indices susceptibles d'orienter la solution du problème informationnel et de faire émerger une solution exploitable ».[315]

En fait, le recoupement des sources et des informations est la solution majoritairement proposée par les chercheurs et les praticiens (ACHARD & BERNAT, BESSON & POSSIN).[316]

L'analyse par les outils de traitement de type *text mining* permet de faire émerger des éléments de connaissances que le traitement manuel ne serait pas en mesure de révéler, faute de temps, les analogies issues du traitement statistique.

La limite de ces outils réside cependant dans l'analyse sémantique, laquelle permet à l'outil d'extraire de corpus informationnels sans tout fois en comprendre le sens.

En résumé :

L'analyse peut être découpée en trois phases :[317]

*La collation, qui consiste à collecter « historier » au sens de mémorisation chronologique, comparer et densifier les informations ; cette phase peut faire l'objet d'un traitement informatique dans une base de données.

*L'identification des signaux faibles, des indices d'alerte ou des éléments significatifs (signaux forts) d'un changement.

*La visualisation des indices au moyen d'indicateurs numériques ou graphiques tels les graphes statistiques ou cartographiques. Cette dernière technique (en anglais « mapping ») apporte des solutions visuelles très intéressantes pour la phase suivante d'interprétation.

b. L'interprétation :

C'est la phase accours de laquelle les données et les informations passent à l'état de connaissance, en replaçant les éléments significatifs dans un contexte tels les éléments d'un puzzle.

---

[315] F. BULINGE, op.cit, p.94.
[316] Cités par F. DUFOUR op.cit, p.72.
[317] F. BULINGE, op.cit, p.197.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En fait, BAUMARD &BENVENUTI[318] parlent des systèmes d'interprétation et les définissent comme des systèmes d'attribution de sens aux informations et aux stimuli que l'entreprise reçoit, manipule et préserve.

« Cette phase (…) est essentielle en ce qu'elle constitue la part d'enrichissement interne de l'information par l'organisation.»[319]

L'activité d'interprétation permet à l'entreprise d'anticiper, l'anticipation est définie par LESCKA[320] dans le cadre de ses recherches sur l'intelligence économique : « détecter les signes annonciateurs d'un possible changement dans l'environnement, de façon à pouvoir agir très vite avant la réalisation complète du changement… et avant les autres entreprises, notamment les concurrents ».

C. La synthèse

La synthèse peut être étudiée sous forme d'un document textuel, d'un briefing de la situation ou de données numériques.

La synthèse textuelle qui reste le moyen le plus couramment utilisé pour la diffusion du renseignement présente, l'inconvénient de ne pas restituer la complexité des problèmes informationnels. La synthèse demeure un exercice de style dont les limites sont en partie compensés par l'utilisation d'informations visuelles (schémas, cartes, plans). Comme le souligne HEARST[321] « les humains sont fortement habituées aux images et aux informations visuelles.une représentation visuelle peut communiquer certains types d'information beaucoup plus rapidement et efficacement qu'une autre méthode ».

L'apport des technologies de « mapping » est très utile aux stades de l'analyse et de l'interprétation.

La figure suivante est une synthèse du processus d'exploitation du renseignement.

[318] Cités par F. DUFOUR, op.cit, p.81.
[319] F. BULINGE, op.cit, p. (198, 199).
[320] Cité par F. DUFOUR, op.cit, p. 72.
[321] Cité par C-V. BOUTET, "le cycle de l'information en intelligence économique, à la lumière du Web 2.0 », thèse de doctorat de l'Université du Sud Toulon-Var, 2011, p.105, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/67/90/51/PDF/these_-_charles-victor_-_boutet.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

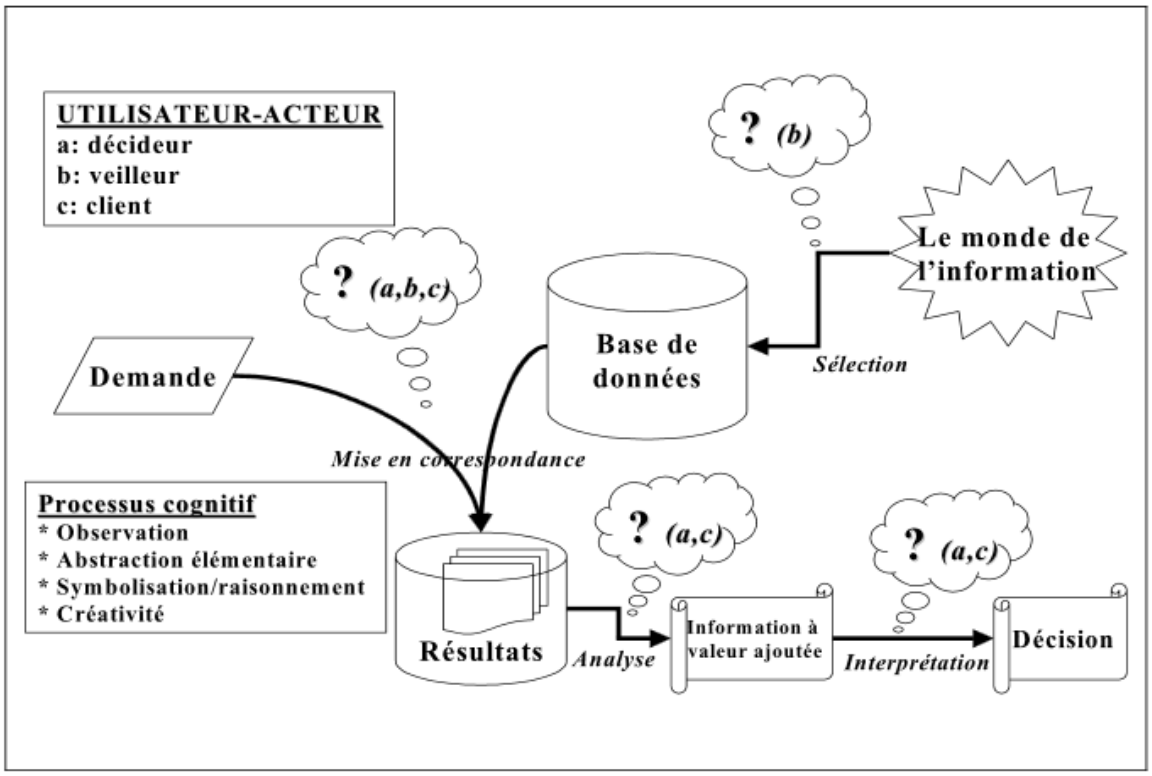


Figure 28 : Architecture d'un système d'intelligence économique.[322]

Cette architecture est proposée par l'équipe SITE[323].dans cette structure on peut distinguer les quatre étapes suivantes :

- **Sélection :** Elle permet de constituer le système d'information de l'entreprise qui est constitué à partir de sources de données hétérogènes, à l'aide d'un filtrage de la réalité.
- **Mise en correspondance :** La mise en correspondance permet à tout type d'utilisateur d'accéder aux informations du SI.
- **Analyse :** Afin de donner de la valeur ajoutée aux informations trouvées, des techniques d'analyse sont appliquées au résultat.
- **Interprétation :** Il s'agit là de permettre au décideur ou en général au client du système de prendre les bonnes décisions.

[322] B. AFOLABI, O. THIERRY, "Système d'intelligence économique et paramètres sur l'utilisateur : application à un entrepôt de données », Journée sur les systèmes d'information élaborée, île Rousse 2005, p. 3, URL : http://isdm.univ-tln.fr

[323] Modélisation et Développement des Systèmes d'Intelligence Economiques – Laboratoire Lorrain de Recherche en Informatique et ses Applications Nancy, France.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

D. La diffusion de l'information

La diffusion est l'étape ultime du cycle du renseignement, LESCA H.[324] la définie d'une façon précise « il s'agit de la diffusion sélective de l'information aux personnes « autorisées » ».

Il faut donc trouver des solutions pour que l'information puisse circuler efficacement au sein de l'organisation. C'est la phase qui permet le feed-back élément essentiel pour la continuité et l'amélioration de tout le système.

a. Faire circuler l'information :

« Il faut diffuser beaucoup d'informations, bien structurées, à des personnes qu'en expriment le besoin »[325].Délaisser cette étape cruciale revient à créer une rupture dans le cycle de renseignement.

b. Les règles de la circulation de l'information :

Les entreprises n'ont que rarement une approche cohérente et systématique de la diffusion et la valorisation de l'information.

H. LESKA définit se que signifie « diffuser efficacement » :[326]

- les informations et connaissances parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels,
- devraient être comprises par leurs destinataires,
- seront effectivement prises en compte par les utilisateurs potentiels, c.-à-d. qu'il faut tenir compte de leur comportement d'acceptation ou de refus.

Il est toujours nécessaire de signaler l'importance du feed-back de la part des utilisateurs, afin d'arriver à améliorer le cycle de renseignement.

[324] H. LAURENT, op.cit, p.3.
[325] A. LAMIRI, op.cit, p.86.
[326] H. LESKA, op.cit, p.153.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

c. *Donner de l'importance à l'information orale*

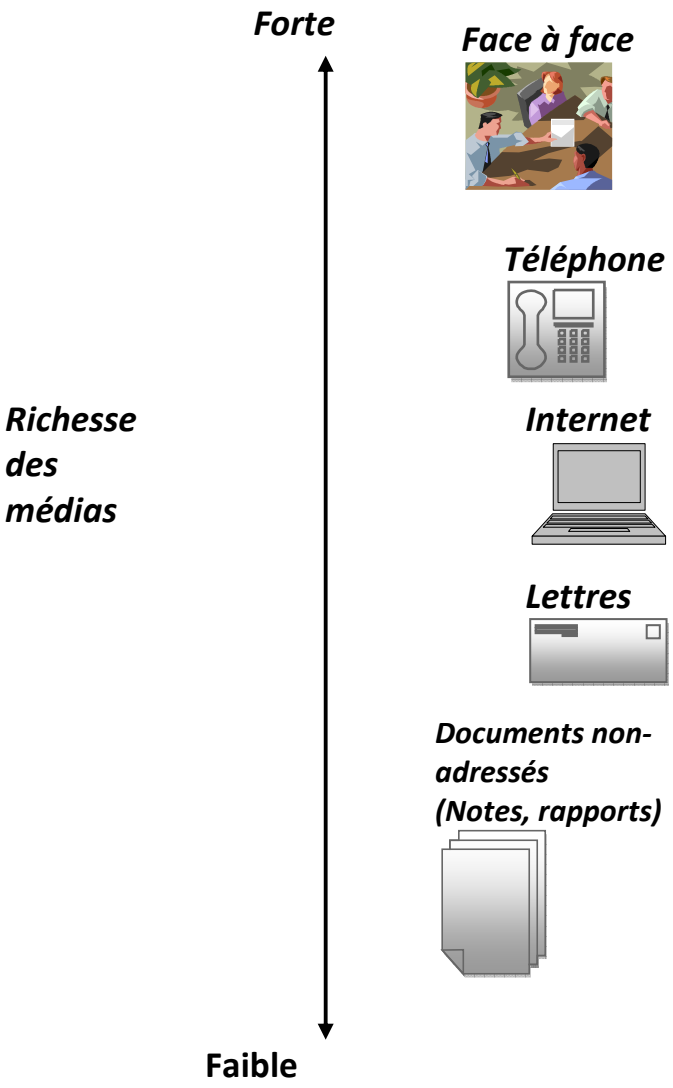


Figure 29 : Hiérarchie de la richesse des médias (d'après Daft et Lengel).[327]

Beaucoup de décideurs en entreprise n'ont guère le temps de s'entretenir avec leurs collaborateurs et exigent d'être informés par écrit. Or par cette procédure (écrit) il ya un risque de déperdition, selon PATEYRON[328](1994) : l'information ne doit pas être thésaurisée, au contraire, elle doit circuler, servir les intéressés et être détruite quand elle n'a plus véritablement d'usage, **elle doit être surtout orale.**

[327] H. LESCA, op.cit, p.158.
[328] E-A. PATEYRON, op.cit, p.36.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

d. Les grandes catégories d'utilisateurs d'information à prendre en considération :

Il convient d'identifier et de caractériser tous les acteurs ou groupes homogènes d'acteurs internes et susceptibles d'avoir besoin d'accéder à un type d'information ou un autre (de façon régulière ou de façon ponctuelle. Éric SUTTER[329] les classe de la façon suivante :

1. Parmi les grandes catégories d'utilisateurs internes :

- La direction (les cadres supérieurs) :

Elle a besoin des informations stratégiques pour améliorer la réflexion préalable à la décision.

- L'encadrement :

Ceux-ci relaient la diffusion des orientations stratégiques et des décisions et font le lien avec les missions et les actions menées par leurs collaborateurs. Ils jouent le rôle de diffusion, qui peut être personnalisé contextualisée ou commentée en vue de rendre ces informations davantage exploitables par les opérationnels.

- Les fonctions transverses de l'organisation :

Chaque fonction de l'entreprise (ex : GRH, DFC, Mkting…) doit veiller à l'état de l'art de son évolution dans son domaine de compétence, à décliner la politique globale de l'organisation pour son métier et à définir une communication adaptée.

- Le personnel :

Celui-ci doit pouvoir disposer des informations sur l'évolution de son métier. L'accès à l'information professionnelle contribue à « la formation tout au long de la vie » et à l'accroissement des compétences.

Sous-section 05 : Les critiques apportées au cycle de renseignement

Le cycle de renseignement est une méthodologie guidant l'organisation dans un environnement turbulent. Sa nécessité est vitale au sein des organisations, car il constitue l'outil qui leurs permet de s'adapter, de durer, d'innover, et de changer et de dépasser tous les types d'obstacles. En fait, c'est grâce à ce cycle que les activités de protection et d'influence sont possibles.

Néanmoins, plusieurs chercheurs et professionnels (BULLINGE, ACHARD & BERNAT, BEAU…)[330] en pointent les limites, en termes d'application et de conception.

[329] E. SUTTER, « intelligence économique et management de l'information », éd. Tec&Doc, 2006, France, p.61.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Ces limites sont liées essentiellement à :

- L'application des principes du renseignement militaire dans le monde des entreprises qui induit deux limites organisationnelles et opérationnelles : la logique de « spécialistes » qui présente les veilleurs comme des experts ; et le processus lourd de validation hiérarchique des informations.
- Le point de départ qu'est l'expression des besoins des décideurs en information, qui s'inscrit dans une logique de « savoir pour agir ».en fait, cette formulation doit être le fruit d'un processus collectif d'analyse d'un problème et de production de connaissances, qui s'appui sur le modèle « connaitre pour agir »[331].
- Une autre critique constructive est celle présentée par BEAU[332], concernant l'étape d'interprétation qui ne doit pas être limitée à la 3ème étape « exploitation », et propose ainsi un nouvel processus d'IE au sein duquel l'exploitation est permanente.

Cette liste n'est pas exhaustive, car chacun des chercheurs et praticiens présente un point de vue ainsi que des apports au cycle de renseignement, nous avons essayé de présenter les principales idées.

En fin, il faut signaler que la démarche de renseignement est flexible. Cela veut dire que chaque entreprise peut appliquer les principes de l'intelligence économique de la façon qui convient à ses besoins.

Section 02: Cycle de protection et sécurité de l'information

Pour commencer, on va présenter cette dimension de l'intelligence économique à travers les définitions apportées à cette dernière par certains auteurs. En suite en va essayer de détailler les étapes qui constituent en somme le cycle de protection de l'information.

Le rapport Martre définie « l'intelligence économique comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délai et de coûts. » [333]

---

[330] Cité par F. DUFOUR, op.cit, p. (93.95)
[331] Présenté essentiellement par BAUMARD Cité par F. DUFOUR, op.cit, p.81.
[332] Cité par F. DUFOUR, op.cit, p.95.
[333] J-P .DUFAU, op.cit, p.2.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Dans cette définition, en plus de la gestion de l'information, on trouve la gestion ou la préservation du patrimoine de l'entreprise qui explique le besoin de protéger les informations sensibles, valorisables et historiques de l'entreprise.[334]

L'intelligence économique est « un système collectif d'acquisition, de production et de transformation de l'information en connaissances utiles. Ce système vise à l'amélioration du processus décisionnel, à l'exercice de l'influence, à la détection des opportunités, ***à la prévention des menaces et des risques, à la protection et à l'enrichissement du patrimoine***, au développement de la performance, au maintien et au redressement de l'image, à la création de valeurs, à la sécurité et à la sureté. Offensif et ***défensif,*** ce système implique un projet, une stratégie, une éthique, une déontologie, une culture de l'anticipation, un partage de connaissances, et la maitrise des fonctions individuelles et collectives de mémoire, de réseaux, et d'analyse de l'information. Il est un modèle de management. »[335]

Cette définition résume les principales caractéristiques de l'intelligence économique. Il faut souligner que ce système est à la fois offensif et défensif, en fait se sont ces deux caractéristiques qui donnent à l'intelligence économique son originalité par rapport aux autres systèmes de collecte, de traitement et de stockage de l'information.

Cette dimension de l'intelligence économique est venue répondre aux différentes menaces auxquelles l'entreprise fait face. Le stockage des données et l'externalisation de plusieurs fonctions de l'entreprise offrent aux agresseurs des opportunités de détournement, de transformation ou de destruction d'informations critiques. En fait A. JUILLET[336] souligne que « nous devons nous organiser pour mieux protéger notre patrimoine matériel et immatériel comme le font au demeurant tous les grands pays industrialisés. Face à l'ampleur d'une menace aux formes multiples, et de plus en plus complexes, chacun doit connaitre les techniques qui évitent la perte de savoir-faire ou de données essentiels, et prendre conscience que les concurrents, ou les stagiaires, ne vous veulent pas toujours que du bien. »

Malgré son importance primordiale pour l'entreprise « le volet protection n'est (…) pas traité sous une approche scientifique, mais plutôt sous l'angle de la pratique et des outils.»[337]

La sécurité économique fait intrinsèquement partie de l'intelligence économique comme pendant exact des opportunités qu'elle offre. La richesse de l'organisation provient de la circulation des savoirs et des savoir-faire mais également de leur protection partage

[334] V. ODUMUYIWA, op.cit, p.55.
[335] BESSON &POSSIN cité par V. ODUMUYIWA, op.cit, p.55.
[336] Cité par A. KNAUF, op.cit, p.34.
[337] F. DUFOUR, op.cit, p.67.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

sélectif, segmenté, organisé et sécurisé de l'information car ce qui fait la valeur d'une entreprise doit rester inconnu pour ses concurrents avérés ou potentiels.[338]

L'intelligence économique qui n'a essentiellement recourt qu'à des sources ouvertes, devient un danger pour les entreprises, même si elle reste pour ses dernières une nécessité vitale. Une entreprise peut être victime d'une action d'intelligence économique concurrentielle sans qu'elle s'en aperçoive, car une règle de ce métier est de voir sans être vue. Mais dans une entreprise il faut se poser la question : qu'est qu'on doit protéger exactement ?

A. FONVIELLE[339] souligne que la notion de défense/protection du patrimoine immatériel nécessite une définition du patrimoine de l'entreprise et par conséquent : l'identification des métiers de l'entreprise, l'inventaire des compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers, la classification des informations essentielles à la pérennité de l'entreprise, la définition des conditions essentielles de sa capacité à innover.

Donc les actions de protection « touchent à l'information critique de l'entreprise et aux compétences qui lui apporter un certain avantage concurrentiel. Cette pratique est identifié par des actions de sécurité juridique, organisationnelle, humaine et informatique ».[340]

Durant la collecte, le traitement, et la diffusion des informations il faut être conscient de la nécessité de protection de ces dernières contre l'espionnage, le piratage des concurrents et toute diffusion nuisant à l'entreprise.

[338] A-G. SAÏAH, « L'intelligence économique : une première approche », URL : http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Intelligence_economique.pdf
[339] Cité par A. KNAUF, op.cit, p.34.
[340] F. DUFOUR, op.cit, p.65.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

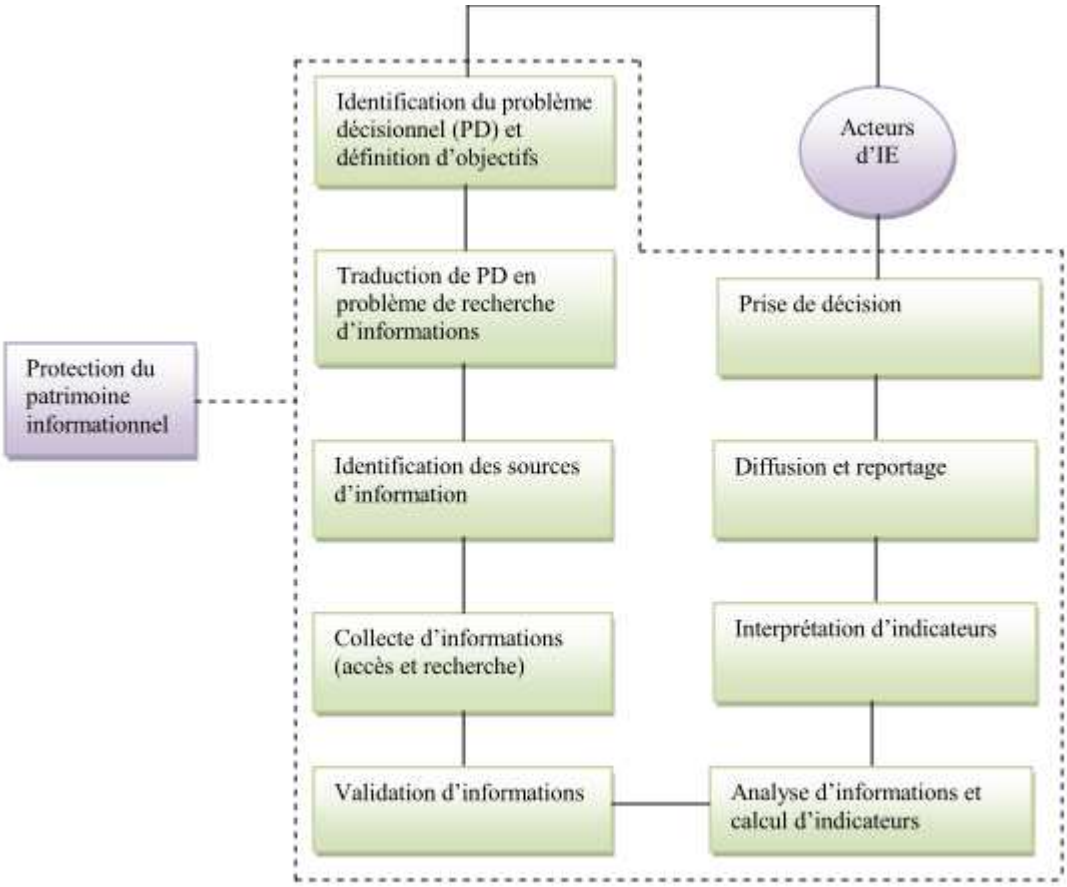


Figure 30 : Le cadre de l'intelligence économique.[341]

Le schéma illustre que l'étape de protection du patrimoine informationnel n'est pas isolée, car elle couvre les autres étapes qui forment le processus d'intelligence économique. Lors de la définition de l'intelligence économique.

BESSON et POSSIN[342] signalent qu' « Elle impliquera une protection adaptée à tous les stades de son élaboration : acquisition, traitement, exploitation, et au patrimoine en résultant avec une attention particulière aux prémisses ».

D. LINLAUD[343] souligne que la sécurité des systèmes d'information ne se résume pas au seul problème informatique et plus particulièrement au phénomène néfaste lié à l'internet : pénétration frauduleuse dans les systèmes, virus, chevaux de trois, vers et bombes logique.

Le même auteur poursuis pour dire que diverses études montrent qu'une large majorité des problèmes de sécurité de l'information viennent de l'intérieur de l'entreprise et que les actes commises ne sont pas toujours délibérées, la néglige, ce et la méconnaissance des

[341] V. ODUMUYIWA, op.cit, p.61.
[342] BESSON & POSSIN cités par F. DUFOUR, p.65.
[343] D. LINLAUD, "sécurité de l'information ", AFNOR, 2003, France, p.1.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

risques étant des facteurs important. Les pirates, chevaux de trois et autre virus agissant de l'extérieur de l'organisme ne sont pas la cause de tous sinistres.

Des questions comme : qu'elles sont les risques encourus ? Et quelles sont les méthodes de protection ? Méritent d'avoir une réponse satisfaisante.

Sous-section 01: Les méthodes de protection :

Les aspects relatifs à la sécurité de l'information sont souvent sous estimés, plusieurs auteurs, comme on la déjà vue au cours du chapitre précédent, insistent sur la nécessité de sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation, ainsi que les règles établis soient connues et respectées.

En matière de sécurité de l'information, il n'existe pas de réponse valable pour tous : chaque organisme est un cas particulier nécessitant une étude sérieuse débouchant sur des préconisations personnalisées qui permettent de choisir les bons dispositifs de protection.[344]

F. DUFOUR[345] présente les points essentiels de la sécurité du cycle de renseignement « tout d'abord, il apparaît nécessaire de sécuriser les besoins exprimées par le ou les décideurs, puisqu'ils renvoient directement à la stratégie de développement de l'entreprise. De même les destinataires doivent être clairement identifiés dans la phase de diffusion, pour qu'une information stratégique reste confidentielle et ne tombe pas aux mains de personnes malveillantes ou juste « maladroites ». En fin, les systèmes informatiques doivent être eux aussi protégés : les bases de données internes, les logiciels de recherche d'information ou les navigateurs Internet ne doivent pas représenter des portes d'entrées dans l'organisation pour les concurrents. »

Le « guide du routard de l'intelligence économique »[346] présente des conseils concernant la méthode de protection des informations qui consiste à repérer les informations stratégiques de l'entreprise ainsi que les risques associés. Ces conseils se résument comme suit :

- faire l'inventaire de toutes ses informations sensibles ou confidentielles (plan stratégique, études de concurrence, fichiers clients et prospects, liste des fournisseurs, contrats, données comptables, paie, dossiers du personnel, organigramme détaillé de l'entreprise, brevets, plans, procédés de fabrication, codes sources…) ;

[344] D. LINLAUD, op.cit, p.5.
[345] F. DUFOUR, op.cit, p.74.
[346] V. DE CHARDON, E. BAUQUIS, op.cit, p.39.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- recenser les ressources du système d'information de l'entreprise (ordinateurs fixes et portables, accès à internet, messageries électroniques, logiciels, clefs USB, WiFi, Bluetooth, téléphones fixes et portables, télécopieurs, photocopieurs, armoires et locaux d'archivage…) ;
- il faut prendre conscience des menaces qui pèsent sur l'entreprise :vols d'informations, de savoir-faire et de secret de fabrication, contrefaçons et atteintes à la propriété intellectuelle, perte de données après un sinistre ou une erreur de manipulation, intrusions dans le système informatique, mise hors service des ressources informatiques, débauchage de salariés, risque financier par prise de capitaux extérieurs, mise en cause au plan légal et actions de justice, atteinte à l'image de marque et à la réputation.

Ce dernier paragraphe montre clairement que les risques entourent l'entreprise que se soit de l'intérieur ou de l'extérieur, et touchent tous les domaines de son activité et non pas seulement celui de l'informatique.

Sous-section 02: Les points importants concernant la sécurité de l'information :

Ce terme « sécurité » couvre en fait plusieurs aspects : [347]

1. La durée de conservation des documents et les dispositions prises pour assurer leur conservation pendant la durée définie.
2. La sécurité physique des informations : des dispositions doivent être prises pour éviter des modifications non souhaitées (via des techniques de cryptage ; de signature électroniques…), des déclassements, des détériorations physique du support, des destructions par accidents (incendies, inondations, virus informatiques…), des sabotages internes, des vols, et détournement d'information, l'accès non autorisé à des données sensibles (gestion des habilitations), l'utilisation d'informations destinées à être détruites (lacération, déchiquetage, destruction chimiques, et par incinération)
3. Les aspects concernant l'accessibilité et la confidentialité. Il revient à la direction de déterminer les critères d'accessibilité et de confidentialité des différentes informations qui circulent à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

[347] E. SUTTER, op.cit, p.35.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Il faut signaler qu'il n y a pas un " zéro risque " mais ces techniques de protection visent à réduire les risques vulnérables à un niveau contrôlable.

A. Les divers types d'attaques

a. Les pirates :

1. Les Hackers (pirates) ; agissent généralement par jeu ou défit, ne nuisent pas intentionnellement. Ils peuvent être dangereux.
2. Les Crackers ; se sont des spécialistes du piratage, connaissant les codes d'accès aux logiciels et sont beaucoup plus dangereux que les Hackers.
3. Les Crashers ; se sont de véritables saboteurs animés en permanence de l'intention de nuire, également très dangereux.[348]

b. ***Les fraudeurs*** :

1. Le fraudeur interne, possède de bonne connaissance en informatique, non reconnu à sa vraie valeur. Possédant de gros moyens, ceux de son entreprise qu'il connait parfaitement.
2. Le fraudeur externe, falsification de cartes de crédit, transfert de fond illicite, modification de montant de facture sont son pain quotidien. Ils cherchent à gagner l'argent par tous les moyens et bénéficier de complicité, volontaire ou non de ces victimes. Ses activités, si elles peuvent concerner l'intelligence économique, sont plus souvent proches de l'escroquerie.[349]

c. Les espions :

L'intelligence économique d'entreprise est concernée par leurs attaques. Ils peuvent chercher à tous connaitre du dispositif et de son fonctionnement, en raison de son importance stratégique.

d. Les terroristes :

Ce genre d'attaquants concerne moins l'intelligence économique, mais il faut savoir qu'il existe de dangereux fanatiques qui peuvent se convertir dans la destruction violente d'éléments des réseaux et télématiques.

e. Les principales attaques sur internet :

Ce sont généralement des attaques logiques qui peuvent être réalisées à distance sans contact physique avec le matériel.

---

[348] C. REVEILLI, « l'intelligence stratégique sur internet : comment développer les activités de veille et d'intelligence économique sur le Web », Dunod, 2000, Paris, p.66.
[349] Ibid. p.67.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

1. Les cookies

La technique la plus connue des spécialistes de l'intelligence économique est le « cookie », un petit fichier texte déposé et stocké sur le disque-dur d'un ordinateur par un site désireux de mieux connaître son propriétaire, un peu à la manière d'une carte de fidélité. Ainsi REVELLI (2000) préconise-t-il de désactiver à tout moment les cookies, ou de faire en sorte d'être alerté à chaque fois qu'un site essaye d'en envoyer un.[350]

2. Les virus :

« Le virus est un programme auto producteur capable d'infecter tous le système d'un ordinateur dans un laps de temps très cours, un virus au sens strict, ne peut envaler seul tout un réseau, il lui faut un vecteur de transmission, l'homme ».[351]

3. Le ver :

En anglais « Worm », c'est un programme autonome capable de se décupler sans intervention humaine, d'un ordinateur à un autre en utilisant le réseau existant et en profitant de ces failles.

4. Le cheval de Troie (Trojan) :

C'est un programme qui vise à infecter discrètement un système afin de récupérer des mots de passe ou autre données confidentielles, d'utiliser la machine infectée comme serveur de données piratées, etc.

5. Les Spywares :[352]

Les Spywares, littéralement « logiciel espion », sont de petits programmes installés sans le consentement de l'utilisateur sur le disque dur de son ordinateur, à l'occasion de l'installation, volontaire cette fois, d'un logiciel, souvent récupéré sur le réseau, ces logiciels espions ont pour but de récupérer des informations confidentielles sur la machine, théoriquement, à des fins marketings et de les transmettre, via internet, aux sociétés intéressées.

6. Les autres attaques :

Les attaques physiques, ce genre d'attaques nécessite une présence physique aux installations. Elles se devisent en cinq types d'attaques distincts : l'interception, bouillage, l'écoute, balayage, le piégeage.

---

[350] P. PINCZON DU SEL, P. DUMAS, E. BOUTIN, « L'UTILISATION DES TIC EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE : LE REVERS DE LA MÉDAILLE », p.8, URL : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/07/79/78/PDF/articlePPDSdijon_060530.pdf

[351] J. HELLART, op.cit, p.14.

[352] Idem, p.16.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

7. Les attaques logiques,

Elles peuvent être réalisées à distances et ce distinctes en quatorze type : la fouille, le canal caché, le déguisement, la mystification, le rejet, la substitution, le faufilement, la saturation, le salami, la bombe, l'asynchronisme, le souterrain, la cryptanalyse.

Une grande partie de ces menaces concerne les systèmes d'information.[353]

En fin, il faut dire que les TIC -en s'associant au processus de l'intelligence économique- constituent une menace majeure. Le schéma suivant nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur la situation du processus d'intelligence économique, si ce dernier est en partie ou totalement dirigé au moyen de TIC.

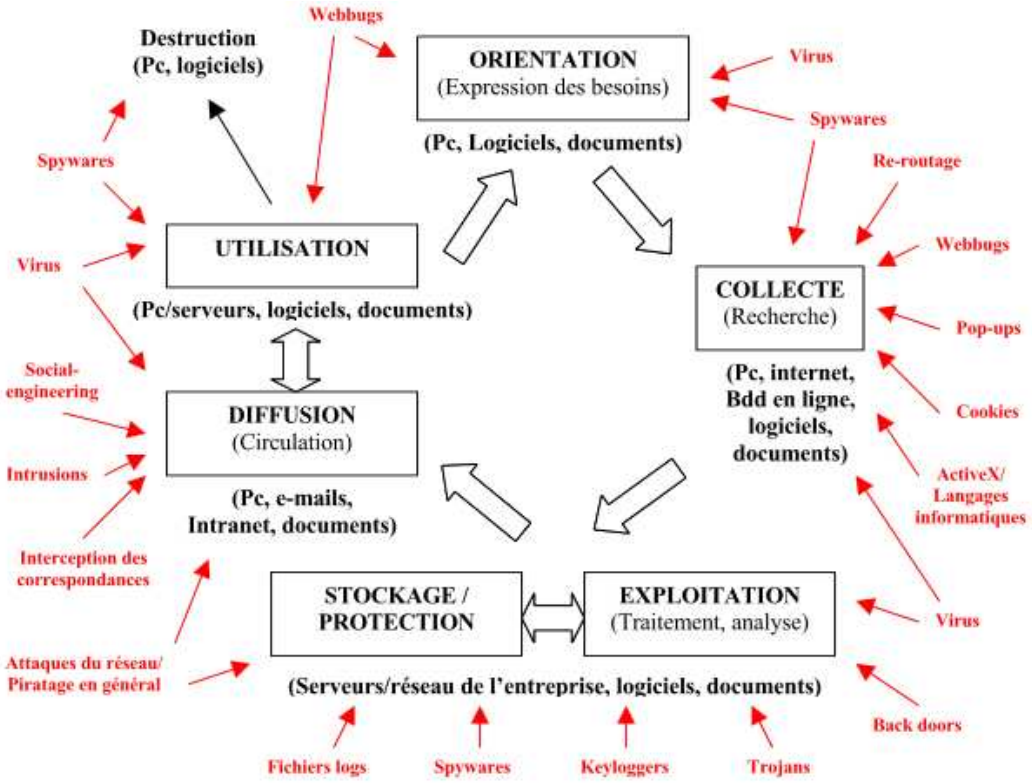


Figure 31 : Risques liés aux Tic dans le processus d'intelligence économique.[354]

B. L'objectif du programme de sécurité d'information

L'objectif principal d'un programme de sécurité de l'information est d'éviter les pertes d'informations sensibles en évitant des mesures de protection trop contraignantes ou de perturber le fonctionnement et les flux d'information de l'entreprise.

Cette tache de protection à comme objectif principal :

[353] N. EDITH, « le cyber marketing, mode d'emploi », édition d'Organisation, 2000, France, p.68.
[354] P. PINCZON DU SEL, P. DUMAS, E. BOUTIN, op.cit, p.10.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- L'application de procédures de dissuasion des attaques probables, afin de décourager les tentatives ultérieures.
- Détecter les tentatives d'appropriation d'informations confidentielles.
- Établir des preuves afin de préparer les procès contre ceux qui ont ou auraient utilisé des méthodes d'approche illégales.

Section03 : Les activités d'influence entre surinformation et désinformation.

L'intelligence économique est directement en interaction entre l'environnement et l'entreprise.[355] Au-delà du rôle d'aide à la prise de décision l'intelligence économique à une autre vocation, plus offensive.[356] En s'appuyant sur les informations produites par ses activités de veille l'intelligence économique constitue une arme à double sens. Elle peut être un outil pour arriver à influencer un ou plusieurs acteurs de l'environnement de l'entreprise à fin de garantir ses intérêts. Mais d'un autre côté si elle ne fait pas très attention aux risques qui l'entourent l'entreprise peut être victimes d'une action d'influence des concurrents.

« L'intelligence économique produit les connaissances utilisables dans les actions de lobbying et d'influence. » (Académie de l'Intelligence Économique, 2004)[357] , la on pose la question sur ce qu'est l'influence ?

En fait « le guide du routard de l'intelligence économique »[358] nous donne une définition qui détermine le cadre des actions d'influence, qui doit être totalement légal «l'influence consiste avant tout à utiliser l'information comme un levier d'action, permettant de promouvoir les intérêts de votre entreprise dans un cadre légal, à travers la mise en place d'actions de lobbying et de communication d'influence ».

Avant d'aller plus loin on va déterminer ce que nous entendons par les deux termes d'influence et de lobbying. Le premier consiste à changer le point de vue d'une ou d'un groupe de personnes « par la persuasion, sans contraintes ni manipulation »[359], afin d'arriver à changer leurs comportements au sens voulu.

[355] DOU cite par D. SALVETAT, F. LE ROY, « coopétition et intelligence économique », Revue française de gestion – N° 176/2007, URL : http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-147.htm
[356] D. SALVETAT, op.cit.
[357] Cité par F. DUFOUR, op.cit, p.66.
[358] V. DE CHARDON, E. BAUQUIS, op.cit, p.32.
[359] Idem.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Donc l'influence est caractérisée par son mode d'action indirect, c.-à-d. par l'utilisation exclusive de l'information comme moyen de pousser un acteur à agir, que cet acteur soie conscient ou non du processus.[360]

Le deuxième est un terme anglais qui « désigne étymologiquement le lieu où s'expriment les groupes d'intérêts».[361]

Selon FARNEL[362], le lobbying est un cas particulier de l'influence :c'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publiques.

Dans une acception plus moderne, lobby renvoie aux personnes qui fréquentent assidûment les couloirs d'une assemblée législative pour essayer d'influer les membres de cette assemblée dans leurs fonctions officielles.[363]

Les actions d'influence s'appuient directement, comme on la dit, sur le premier volet de l'intelligence économique qu'est la veille, et consiste à injecter de l'information dans le processus de décision de l'individu/groupe d'individus ciblé. Elle s'appuie sur la notion de réseau dans la mesure qu'elle doit s'exercer dans un environnement ouvert, en fait « disposer d'un réseau se révèle très souvent utile lors des différentes étapes de lobbying : il peut permettre de s'informer très en amont d'un événement ou d'une décision à venir, il peut également offrir des appuis importants permettant d'influencer les prises de décision à venir. »[364] En fait LEVET[365] parle du passage de « l'entreprise hiérarchisée » face à son environnement à « l'entreprise-réseau » insérée dans son environnement. En fin elle possède une dimension stratégique puisqu'elle doit servir la mise en place d'une stratégie ou défendre des intérêts :

« (…) la dimension de l'influence mobilise ici des connaissances, et non des informations. Cette différence est essentielle car elle démontre qu'en entreprise, la pratique de l'influence se mène en relation directe avec la stratégie de développement et d'évolution de

[360] A. KNAUF, op.cit, p.37.
[361] V. DE CHARDON, E. BAUQUIS, op.cit, p.32.
[362] Cite par A. KNAUF, op.cit, p.45.
[363] A. KNAUF, op.cit, p.44.
[364] S. DOMENECH, M. MARCIAUX et D. CHAMASSÉ, « guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique », 2009, p.19, URL : http://c.asselin.free.fr/french/guide_des_bonnes_pratiques_en_matiere_d_ie-1.pdf
[365] Cité par F. DUFOUR, op.cit, p.68.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

l'organisation. En d'autres termes, l'influence n'est pas vue à travers son métier, mais à travers son utilité, qui se développe au service de la stratégie pilotée par l'entreprise ».[366]

Un lobbying performant suppose :[367]

- ***Une bonne anticipation :*** Il faut devancer l'acte (par exemple : connaître les modifications de réglementations ou de normes à venir qui pourraient affecter l'activité de l'entreprise ; évolution de la stratégie d'un client) et agir le plus en amont pour intervenir le plus efficacement ; Une bonne connaissance de la situation (positions des uns et des autres, les soutiens dont ils disposent, arguments, délais…), des processus de décision, des personnes influentes.
- ***De forger une stratégie*** (quelles étapes pour atteindre l'objectif ? quels moyens mettre en œuvre ?sur qui s'appuyer ? quel expert ou institutionnel solliciter ? Construire des convergences, développer des argumentaires...) et savoir la faire évolué en fonction de l'évolution de la situation et des informations (changer d'interlocuteur, d'alliés, accepter un compromis…).
- ***De savoir agir collectivement quand cela est nécessaire :*** il ne faut pas vouloir toujours essayer d'agir seul. Se regrouper, nouer des alliances avec des alliés (des clients, des salariés, voire des confrères, par ailleurs concurrents), agir par l'intermédiaire d'un syndicat ou d'une organisation professionnelle… peut se révéler efficace.
- ***De communiquer :*** ne pas hésiter à faire entendre sa voix auprès des élus, de la presse, du public en expliquant et justifiant la démarche menée à l'aide d'un message simple, clair et argumenté.

Les activités d'influence servent à façonner les événements externes dans un sens qui est supposé être favorable au développement de l'entreprise en usant des moyens légaux et actions d'anticipation pour contraindre et éviter les contraintes. Ces actions peuvent soit être : la désinformation, la surinformation.

Sous-section 01 : La surinformation

Un certain nombre des développements de cette partie sont extraits de la partie consacrée aux risques informationnel de la thèse de F. BULINGE ([F. BULINGE, 2002], pp. (52-56)

[366] F. DUFOUR, op.cit, p.66.
[367] S. DOMENECH, M. MARCIAUX et D. CHAMASSÉ, op.cit, p.19.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

A. Définition

La surinformation repose sur l'interaction entre l'émetteur et le récepteur, lequel se caractérise par une volonté de s'informer, autrement dit d'ouvrir son environnement aux flux d'information. [368]

La surinformation est le résultat d'une confrontation du récepteur avec la masse informationnelle émise, lorsqu'il se trouve dans l'incapacité de la traiter au sens de la collecte, de la mémorisation et de l'exploitation de l'ensemble des données en interaction.

La surinformation, phénomène à double face, mérite d'être analysée en se positionnant respectivement du côté du récepteur et du producteur-émetteur.

Ce dernier apparait plus volontiers comme un ensemble de producteurs émetteurs qui n'ont généralement aucun lien entre eux.

A priori la surinformation apparait comme une vulnérabilité du récepteur mais il se peut également que cette vulnérabilité soit exploitée et dans ce cas la surinformation peut devenir une arme informationnelle.

Nous distinguerons par conséquent la surinformation, passive, qui serait le résultat de l'incapacité du récepteur à traiter la masse informationnelle, et la surinformation active, qui serait le résultat d'une exploitation par un émetteur de cette vulnérabilité.

B. L'arme de la surinformation

La surinformation peut être envisagée comme une arme lorsqu'elle est utilisée à des fins offensives ou défensives. En fait elle repose sur le principe de la guerre PAR l'information qui consiste à « influencer le comportement de l'adversaire par des informations volontairement mises à sa disposition »[369]

On distinguera ainsi l'attaque informationnelle saturante de l'usage de l'information entant que leurre.

1) La surinformation offensive :

L'attaque informationnelle visant à bloquer les systèmes d'information adverses est une action délibérément offensive d'un émetteur ou d'un groupe d'émetteurs vers un récepteur-cible ; un exemple courant consiste à saturer les boites de courrier électronique d'un chef d'entreprise. Le tri des courriels peut s'avérer particulièrement long et couteux, aux dépens des flux opérationnels habituels (clients, fournisseurs, prospects).

[368] F. BULINGE, op.cit, p.52.
[369] A. KNAUF, op.cit, p.40.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

2) *La surinformation défensive :*

La surinformation de type défensive applique les techniques de LEURRAGE. Elle fait appel à deux types de tactiques :

a. *Le leurre par saturation (brouillage ou camouflage)*

Dont l'objectif est de cacher ses propres intentions ou d'occulter un certain nombre d'informations que l'on souhaite garder secrètes. La surinformation a pour conséquence de banaliser l'information : noyés dans la multitude des nouvelles quotidiennes, les faits les plus importants peuvent alors paraître anodins faute de connaître le contexte et de prendre un recul indispensable, recul que la logique de l'instantanéité ne permet pas d'obtenir

b. *Le leurre par focalisation (déception)*

Qui consiste à détourner l'attention de l'adversaire. On retrouve notamment cette technique dans le domaine des brevets parmi lesquels certains, plus ou moins imaginaires, sont déposés de manière à leurrer les entreprises concurrentes et à brouiller les pistes afin de ne pas dévoiler ses intentions.[370]

L'emploi de la surinformation à des fins offensives ou défensives conduit tout naturellement à aborder le problème de la désinformation.

Sous-section 02: La désinformation :

A. Définition de la désinformation

Le terme trouve son origine dans la dénonciation des pratiques du bloc soviétique.[371]Sous sa forme russe, il est employé dès les années 20 pour désigner des pratiques subversives soit- disant menées par les nations capitalistes à l'encontre de la révolution russe, le terme « dezinformatsia » apparaît dans les dictionnaires russes en 1949 pour désigner « l'action d'induire en erreur au moyen d'informations mensongères »[372].

L'institut national de la langue française donne une première acception du terme en 1954 « désinformer signifie alors retirer une information »[373].

Selon DURANDIN[374], l'un des plus connus dans la communauté scientifique, la désinformation désigne « un ensemble de mensonges organisés, à une époque où les moyens d'information sont fort développés ».

---

[370] JACKES-GUSTAVE cité par F. BULINGE, op.cit, p.55.
[371] A.KNAUF, op.cit, p. 42
[372] F. BULINGE op.cit, p.56
[373] Cité par A. KNAUF, op.cit, p.43.
[374] Cite par A. KNAUF, op.cit, p.43.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

HUYGHE[375] précise que « la désinformation consiste à propager délibérément des informations fausses pour influencer une opinion et affaiblir un adversaire ». ACHARD et Al.[376] vont dans la même voie pour dire que la désinformation est une information fausse ou, de manière plus pernicieuse, l'utilisation spécifique d'un corpus d'informations en vue d'orienter un éventuel observateur sur de fausses pistes.

B. Aspects techniques de la désinformation

La désinformation est une technique offensive qui consiste, selon KAUFFRE[377], un contenu informationnel bien dosé comprenant entre 90 et 95 % de vrai pour 5 à 10 % de faux. Ce contenu est véhiculé par les médias et vise, nous l'avons vu, un impact sur des opinions ciblées, agissant généralement comme un levier psychologique fort et durable[378] . HUYGHE[379] voit dans la désinformation un phénomène complexe de communication qui résulte de l'interaction entre une volonté mensongère de l'émetteur est une prédisposition du récepteur à croire. La désinformation repose ainsi sur des variables téléologiques (stratégie), symboliques (contenu) des techniques (médias).

C. Différences entre rumeur et désinformation

La rumeur, que KAPFERER[380] (1987) qualifie de « plus vieux média du monde », vient du latin « Rumor » et signifie le « bruit qui court »[381] .

On ne peut donc analyser une rumeur qu'en tenant compte à la fois de son contenu thématique et de son contexte psychosocial et historique. Autrement dit, la rumeur émerge de l'interaction entre un contenu informationnel et le contexte dans lequel il est diffusé.

La rumeur est différente de la désinformation en ce qu'elle ne cible pas précisément un adversaire, visant un public large.

La désinformation suppose le contrôle permanent et complet de l'information qu'elle utilise comme une arme contre des cibles particulières (les décideurs ou les clients d'une entreprise). A la différence de la rumeur qui fonctionne sur des supports médiatiques simples (bouche-à-oreille, forums de discussion), la désinformation utilise des vecteurs complexes. Techniquement, elle peut d'ailleurs utiliser ou s'appuyer sur la rumeur en tant que support médiatique.

---

[375] Cite par F. BULINGE, op.cit, p.56.
[376] Cités par P. PINCZON DU SEL, P. DUMAS, E. BOUTIN, op.cit, p.10.
[377] Cité par F. BULINGE, op.cit, p.57.
[378] KAPFERER Cité par F. BULINGE, op.cit, p.57 ;
[379] Cité par F. BULINGE, op.cit, p.57.
[380] F. BULINGE, op.cit, p.59.
[381] Petit Robert, 1990

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

L'impact de la rumeur peut être fort mais il ne dure généralement pas longtemps, alors qu'une campagne de désinformation mise sur le long terme pour nuire durablement. Une campagne de désinformation est orchestrée minutieusement, elle mobilise des spécialistes, tandis que la rumeur peut naître de n'importe quel groupe d'individus. La rumeur ne coûte rien alors qu'une campagne de désinformation nécessite un budget.

D. Les objectifs de la désinformation

Les compagnes de désinformation ou info-déstabilisation ont trois objectifs :[382]

1. La perte des moyens psychologiques de l'adversaire, c.-à-d. générer une paralysie décisionnelle dans le camp adverse.
2. La perte de réputation ou de légitimité de l'adversaire, aussi bien dans l'opinion qu'au prés des investisseurs institutionnels, des marchés financiers et surtout de ses partenaires, en particulier si elle est en situation d'interdépendance stratégique.
3. La perte de ses soutiens financiers ; les trois cibles de telles compagnes sont les systèmes de croyance, le système de commandement et l'opinion publique.

[382] BULINGE F., op.cit, p.59.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Conclusion du chapitre

Plusieurs écrits traitent la veille et les actions de protection et d'influence d'une manière distincte, se qui rend difficile de cerner ces concepts proprement. En effet, le rapport Martre est clair sur ce point «la notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (…), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (…). Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées ainsi que l'interaction entre tous les niveaux de l'activité aux quels s'exercent la fonction d'intelligence économique ».[383]

Le besoin de coordonner des "actions partielles", ou plus exactement la nécessité ressentie de lier dans un même objectif ce qui, jusqu'à présent, avait été pensé de façon isolée justifie l'appel à la notion "d'intelligence économique".[384]

En effet, cette définition nous permet de répondre à notre question sur la manière de présenter ces domaines de recherches ou plutôt de métiers distincts sous forme d'un cycle continu.

Donc le mot clé est «la gestion stratégiques de l'information économique ». Selon le rapport Martre ces actions doivent s'insérer dans une stratégie bien définie, qui garantie la synergie entre ces différentes actions partielles.

Donc l'intelligence économique est une démarche globale dans laquelle s'inscrivent les autres actions qui constituent son processus, la veille avec toutes ces types (technologique, commerciale,…), les actions de protection ainsi que les actions d'influence.

[383] G.F. MOSCATO, op.cit, p.17.

[384] L. FAVIER, « RECHERCHE ET APPLICATION D'UNEMETHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'INFORMATION POUR L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE Application à un centre technique du secteur de la plasturgie », thèse présentée pour l'obtention du doctorat de l'Université de Lyon II, 1998, p.10, URL : enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/theses/favier/favier.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

3ème partie: Résultats de recherche

- Chapitre I : Apport de l'intelligence économique en contrôle de gestion.
- Chapitre II: Étude exploratoire auprès des EPE de Tlemcen

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Chapitre I: L'apport de l'intelligence économique au contrôle de gestion

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Introduction

L'intelligence économique tend à trier et enrichir l'information et la documentation recueillies, dans le but de les traiter et de mettre en place la stratégie et le plan d'action en conséquence[385].

Ainsi le contrôle de gestion tend à aider à définir et mettre en œuvre cette stratégie et tout les plans qui en résultent.

Donc ces deux fonctions primordiales à la pérennité de l'entreprise s'avèrent complémentaires, c'est ce qu'on peut conclure en étudiant leurs processus, ainsi que leurs fins.

Ce chapitre sera présenté sous forme de trois sections qui représentent successivement les points de liaison entre l'intelligence économique et le contrôle de gestion : l'analyse de l'environnement et l'aide à la formulation de la stratégie (section 1), la prévision (section 2), l'aide à la prise de décision (section 3).

Section 01 : L'analyse de l'environnement et l'aide à la définition de la stratégie

Avant de commencer cette analyse, on va d'abord élucider les points essentiels concernant la stratégie de l'entreprise.

Sous-section 01 : Les dimensions stratégiques du contrôle de gestion et de l'intelligence économique :

Tous comme le contrôle de gestion, l'intelligence économique, la stratégie est un terme « boite » qui englobe plusieurs sens et plusieurs définitions.

Selon M. MARCHESNAY[386], on peut classer ces définitions autour de quelques thèmes spécifiques :

- Le thème des buts :

Est stratégique toute démarche qui repose sur la définition des buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.

[385] L. BOBOT, op.cit, p.256.
[386] M. MARCHESNAY, « management stratégique », les éditions CHIHAB, les éditions d'Organisation, 1997, Algérie, p. 4.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Le thème du plan :

Est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan pas de stratégie, dans cette conception extrême, le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique.

- Le thème de l'environnement :

Est stratégique toute décision qui à pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. Le management stratégique que s'identifie alors à la lutte sur les marchés et se rapproche du marketing stratégique.

- Le thème de changement :

Est stratégique toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise (ses buts, ses activités, son organisation, etc.).

Malgré les divergences de conception de la stratégie, qui s'expliquent avant tout par la diversité des disciplines qui ont contribué à forger cette discipline nouvelle : la stratégie de l'organisation, on peut admettre la définition de synthèse suivante :

« La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».[387]

Selon cette définition le contrôle de gestion intervient durant toutes les étapes de définition et de mise en œuvre de la stratégie. En effet, la stratégie de l'entreprise définit le cadre qui guide les actions du contrôle de gestion ainsi que de l'intelligence économique.

Comme on l'a vue dans le premier chapitre de ce travail R. ANTHONY défini le contrôle de gestion de la façon suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (ANTHONY, 1988), cela signifie que c'est au contrôle de gestion que l'on assigne le plus souvent la mission spécifique de garantir la mise en œuvre de la stratégie.

Mais les systèmes de contrôle de gestion évoluent sous l'impulsion d'un environnement de plus en plus complexe. En particulier, les frontières entre les différents niveaux de contrôle, contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel, s'estompent.

[387] M. MARCHESNAY, op.cit, p.5.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

(Bouquin et Pesqueux, 1999)[388]. Donc le contrôle de gestion participe maintenant à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

En effet, le point central des analyses de SIMONS[389] (1991, 1995, 2000) est la distinction entre les systèmes de contrôle interactives et ceux de diagnostic sur la base de leurs contributions respectives au processus d'élaboration de la stratégie. Pendant que les systèmes de contrôle diagnostic sont des outils d'aide à l'exécution des stratégies prospectives de l'organisation ; les systèmes de contrôle interactives fournissent les inputs pour la formulation de la stratégie[390]. (Notre traduction)

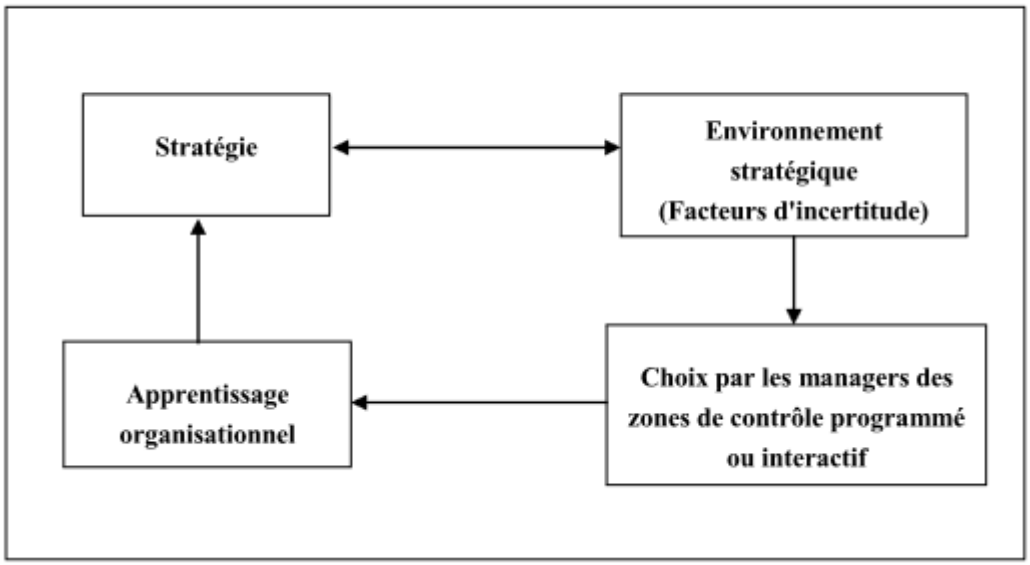


Figure 32 : Un modèle des relations stratégie-système de contrôle (d'après SIMONS, 1990).[391]

De type cybernétique, le contrôle diagnostic s'appuie sur un contrôle régulier des résultats en référence à des standards de performance préétablis. Il s'inscrit dans une logique de stabilité de l'environnement, les comportements étant encadrés par des dispositifs traditionnels de contrôle formel. Le contrôle interactif suppose quant à lui une interaction plus

[388] Cites par M. BOITIER, op.cit, p.34.
[389] Cité par J-P. GOND, S. GRUBNIC, C. HERZIG, J. MOON, "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", Management Accounting Research 23 (2012) 205–223, p. 207, journal homepage: www.elsevier.com/locate/mar
[390] Central to the Simons' (1991, 1995, 2000) analysis is the distinction between interactive and diagnostic control systems on the basis of their respective contributions to the strategy-making process. While diagnostic control systems are tools that help in the achievement of organizations' intended strategies, interactive control systems provide input into the formation of strategy.
[391] M. BOITIER, « le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprise », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales Toulouse I, 2002, p.110, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/65/07/PDF/These_BOITIER_2002.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

continue entre managers opérationnels et direction pour faire face à un environnement changeant. Il s'applique aux « zones d'incertitudes stratégiques » pour lesquelles la direction s'implique personnellement dans la prise de décision de ses subordonnés.[392]

Le contrôle interactif constitue alors un contrôle directif, système de veille stratégique interne piloté par la direction.[393]

Selon L. TOUCHAIS[394], cette double conception processuelle du contrôle apporte des éléments de réponse au paradoxe 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. Selon DENIS[395], le contrôle diagnostic permet de s'assurer d'une exploitation satisfaisante du potentiel présent (efficacité et efficience) tandis que le contrôle interactif permet de ne pas brider l'innovation et la créativité, source d'évolution, de progrès et de création de potentiel stratégique.

En effet, Govindarajan et Gupta (1985), Simon (1987), Govindarajan (1988) et Govindarajan et Fisher (1990) ont démontré que la stratégie joue un rôle primordial dans l'élaboration des systèmes de contrôle de gestion. Nanni et al. (1992) ont affirmé que les firmes devaient accroître le degré de corrélation entre leurs stratégies et les indicateurs de performance pris en compte dans la construction des systèmes de mesure de performance.[396]

[392] BOITIER M., « L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/1 Tome 14, p. 33-48. DOI : 10.3917/cca.141.0033, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-1-page-33.htm
[393] Ibid., p.35.
[394] TOUCHAIS L., « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », publié dans « comptabilité, contrôle audit et institution(s) Tunisie (2006), p. 8, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/83/PDF/106-touchais.pdf
[395] Cité par TOUCHAIS L., op.cit, p.8.
[396] A. ELHAMMA, op.cit.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

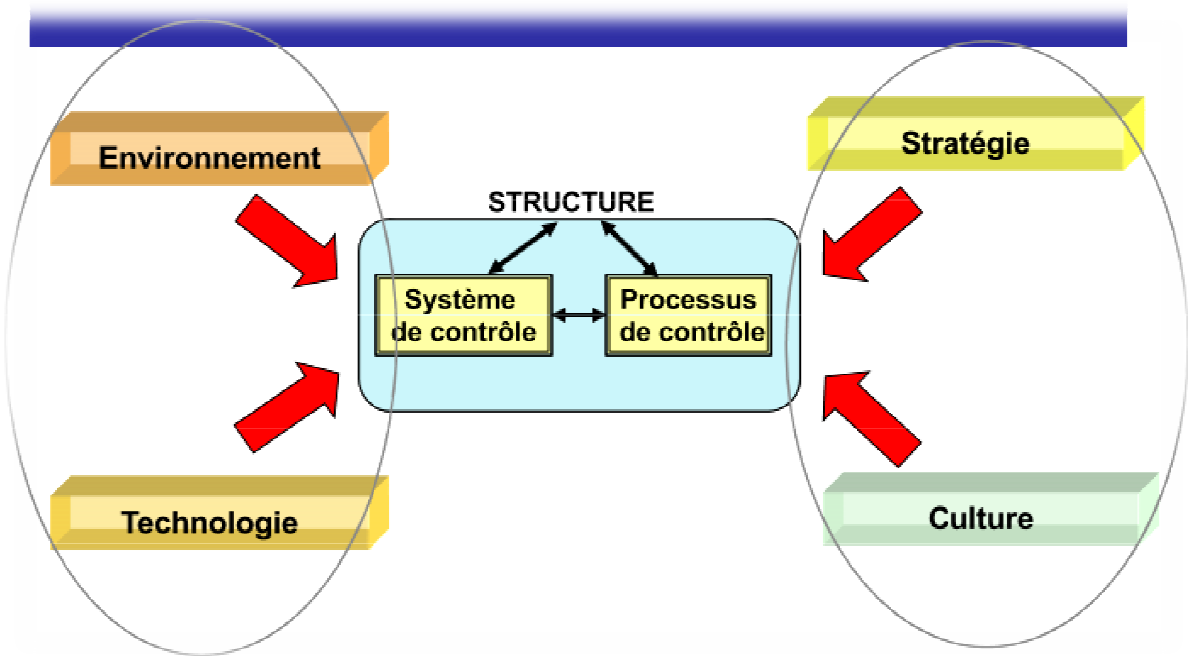


Figure 33 : Les éléments qui influencent le système de contrôle et ses processus.[397]

Prenons l'exemple du tableau de bord stratégique comme « outil de pilotage à base d'indicateurs et d'objectifs destiné à favoriser l'articulation du contrôle de gestion à la stratégie. KAPLAN et NORTON (1996) ont popularisé cette démarche de pilotage en développant le Balanced Scorecard. »[398]

En plus la stratégie trace la ligne suivant laquelle se découlent la veille et les actions d'influence.

La stratégie subit, en même temps, des ajustements selon les informations fournies par les systèmes de contrôle de gestion et de l'intelligence économique. En effet, « La stratégie n'est pas un objet d'étude en soi. Sa démarche comme ses outils n'ont de sens que relativement à un contexte donné »[399]donc on va essayer de résumer les points essentiels concernant l'environnement de l'entreprise ce qui va nous permettre de saisir les interactions entre la stratégie d'une part et le contrôle de gestion et l'intelligence économique d'autre part.

[397] H. BOUQUIN, « le contrôle de gestion en milieu ou en situation spécifique », support du cours, filière Master CMA (M1, MSG), Dauphine, UE 302, 2006-2007, URL : http://www.crefige.dauphine.fr/pedagogie/poly/ue302.pdf

[398] WEGMANN G., « investigations autour du potentiel stratégique du contrôle de gestion : réflexions théoriques, empiriques et exploratoire », mémoire présenté pour l'obtention de l'Habilité de Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, 6 juillet 2009, p. 10, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/69/11/PDF/NoticeWegmann.pdf

[399] BOUAYAD A., « la stratégie des trois portefeuilles », Dunod, 1996, France, p.5.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 02: L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise

Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influence, de pression ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise.[400]

Pour l'entreprise, l'étude de l'environnement est complémentaire de l'analyse de ses forces et faiblesses. Identifier les nouvelles technologies, les nouveaux entrants, les nouvelles réglementations, les comportements des fournisseurs, des réseaux de distribution et des clients est essentiel.

L'environnement doit être connu, analysé et interprété par les entreprises et leurs dirigeants, car l'entreprise est un système ouvert qui devrait vivre en accord avec son environnement.

L'environnement est composé de tout les éléments qui gravitent autour de l'entreprise et susceptibles d'influencer, de faciliter ou de perturber ses activités.

Dans l'analyse de l'environnement de l'entreprise plusieurs critères sont à prendre en compte afin de cerner ces forces et faiblesses par rapport aux concurrents, les opportunités qui s'offrent à elle et les risques éventuels pouvant provenir de l'extérieur.

Pour simplifier, on distingue généralement deux sous-ensembles distincts de l'environnement de l'organisation :

A. L'environnement général de l'entreprise

On appelle « environnement général » l'ensemble des variables qui influent sur l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer d'influence en retour (une certaine influence sur un long terme, ne doit cependant pas être exclue »[401]

- L'environnement naturel ;
- L'environnement économique ;
- L'environnement démographique ;

[400] Le groupe Stratégor dirigé par DETRI J-P, « Stratégor : politique générale de l'entreprise », Dunod, 2005, France, p.11.

[401] DARBELET M., IZARD L., SCARAMUZZA M., « l'essentiel sur le management », BERTI, Algérie, 2007, FOUCHER, France, 2006, p.64.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- L'environnement technologique ;
- L'environnement politico-légal ;
- L'environnement socioculturel.

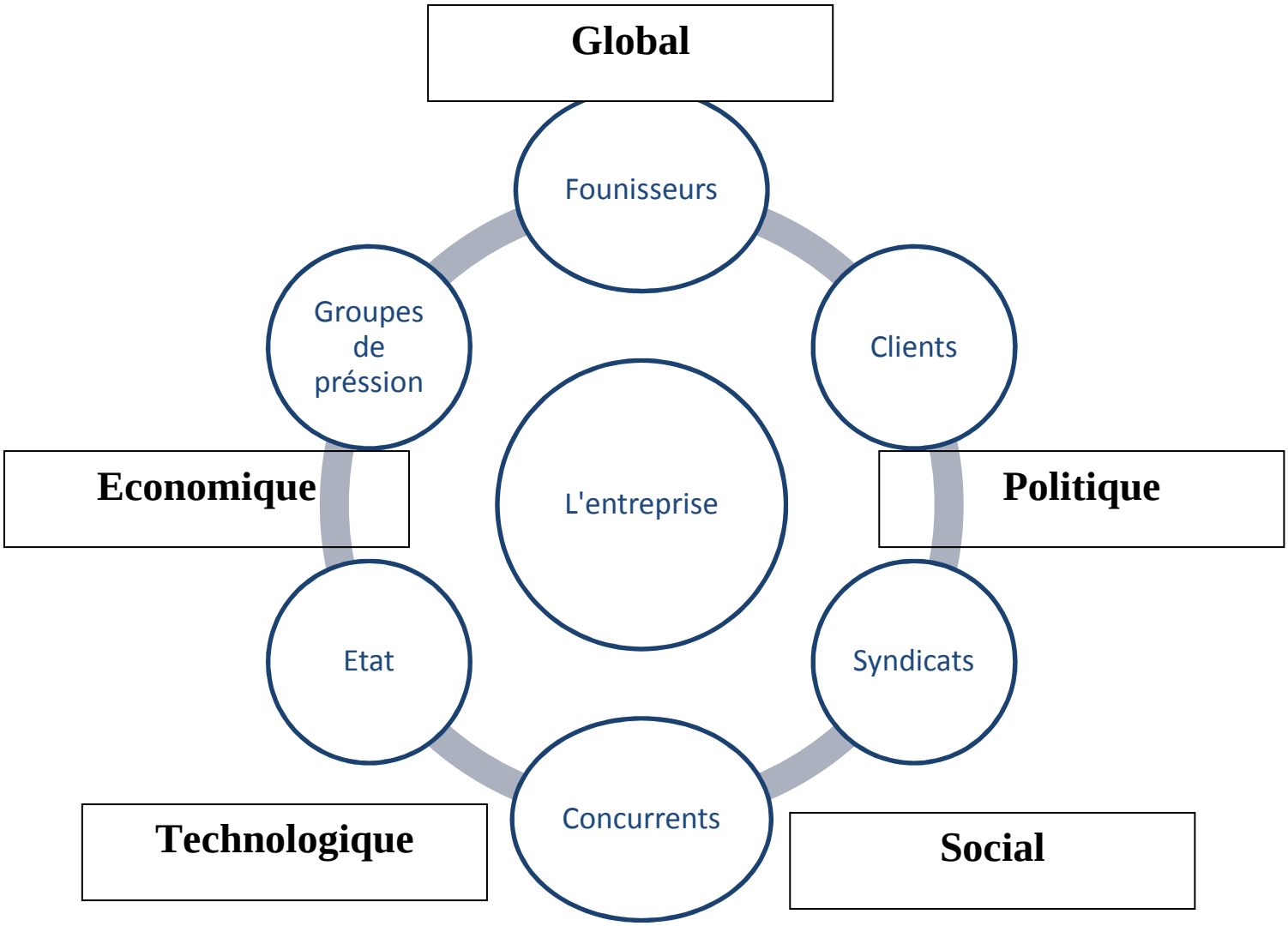


Figure 34 : L'entreprise et son environnement.[402]

[402] S. ROBBINS, DE CENZO, « management : l'essentiel des concepts et des pratiques », Pearson Education, 2004, France, p.19.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

B. L'environnement spécifique de l'entreprise

« L'environnement spécifique regroupe les éléments qui influencent directement l'entreprise mais lesquels celle-ci peut agir plus ou moins en retour.

De grandes entreprises, conscientes de l'importance des relations « directions de l'environnement ».

Ces directions ont un rôle d'étude, de réflexion et de communication à l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise »[403]

Selon P. CHARPENTIER[404] , une telle segmentation mérite d'être assouplie. D'une part, il ne faut pas sous-estimer les liaisons existantes entre les acteurs de l'environnement immédiat et ceux de l'environnement général, ne serait-ce que par souci de cohérence avec l'esprit de la démarche systémique. D'autre part, certaines variables pourraient être rangées aussi bien dans l'une ou l'autre de ces catégories. Prenons l'exemple de la technologie : c'est une variable exogène lorsque, par exemple, la recherche est le fait d'organismes publics et que la technologie n'est pas une source d'avantage concurrentiel ; c'est, au contraire, une variable endogène si le travail réalisé dans les laboratoires de l'entreprise est la référence en matière de recherche et constitue alors un enjeu majeur de la concurrence entre les firmes du secteur.

DUNCUN (1972)[405] percevait l'environnement à partir de ses composantes. Il définit alors la dimension simple-complexe qui dépend du nombre de facteurs pris en compte lors du processus de décision et la dimension statique-dynamique de l'environnement qui exprime le degré de variation des facteurs environnementaux entre les différents cycles de prise de décision. Plus les facteurs seront nombreux et changeant au cours du temps (complexe-dynamique) plus l'environnement de l'organisation sera considéré comme incertain.

EWUSI-MENSAH (1984)[406] utilise également les termes statique et dynamique pour décrire l'environnement tout en ne les définissant pas de la même manière que Duncan. L'environnement est statique lorsque les facteurs qui le composent restent -dans leur majorité- stables dans le temps. Au contraire, l'environnement dynamique se caractérise par une interconnexion à long terme de plus en plus importante entre les facteurs. Dans ce cas, celui-ci est plus incertain et complexe.

[403] M. DARBELET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, op.cit, p.65.
[404] P. CHARPENTIER, « management et gestion des organisations », ARMAND COLIN, 2007, France, p.8.
[405] Cité par L. LEGALAIS, op.cit, p. 15.
[406] Cité par L. LEGALAIS, op.cit, p. 15.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 03 : Interaction contrôle de gestion-intelligence économique pour décrypter l'environnement afin de définir la stratégie de l'entreprise :

H. BOUQUIN[407] introduit a son livre « les fondements du contrôle de gestion » par le paragraphe suivant : « la plupart des entreprises, comme d'autres organisations, publiques et privées, se trouvent confrontées depuis longtemps à un environnement qu'elles doivent anticiper, choisir, sinon tenter d'influencer, pour survivre et remplir leurs missions. *Leurs dirigeants ont besoin d'information d'aide à la décision et spécialement d'aide à l'anticipation*. C'est une première mission du contrôle de gestion ; elle répond à un besoin général, qui touche même les très petites entreprises : savoir où l'on en est, mesurer et évaluer sa performance économique, identifier les points forts, les risques et les voies de progrès, décrypter l'avenir, choisir une solution, fixer un objectif. L'enjeu est de mettre en cohérence les capacités de l'organisation et les potentialités de l'environnement. »

Ce paragraphe nous donne une image très claire sur le rôle du contrôle de gestion comme outil de surveillance et d'anticipation des changements de l'environnement et donc d'aide à la formulation de la stratégie de l'entreprise.

Cependant, le contrôle de gestion classique ne répondait pas à ces missions spécifiques, et à subit-par conséquent- plusieurs évolutions qui touchaient ces outils ainsi que son processus.

Dans une perspective structuro-fonctionnaliste les chercheurs en contrôle de gestion interrogent et identifient les dispositifs les mieux adaptés aux besoins des organisations. La conception est alors déterministe : en matière de développement de dispositifs de contrôle, les organisations n'adopteraient pas une démarche volontariste mais subiraient la pression de l'environnement et chercheraient à y répondre. C'est la conception, que défendait CHANDLER dès 1977, selon laquelle on peut expliquer l'émergence de la fonction contrôle de gestion comme une réponse des structures organisationnelles aux contraintes de leur environnement.[408]

---

[407] H. BOUQUIN, « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », p.5.
URL: www.cairn.info/les-fondements-du- contrôle-de-gestion--9782130590132-page-3.htm

[408] S. CHATELAIN-PONROY, « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives : Une proposition de modélisation », Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Paris Dauphine, 2008, p.14. URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/21/95/PDF/Le_controle_de_gestion_dans_des_BPNL.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

HALDMA et LAAS[409], ont constaté que le besoin d'une information détaillé et pertinente (68%) constitue l'une des principales causes à l'origine du changement des pratiques du contrôle de gestion. En effet, le système d'information doit être adaptable et évolutif face aux changements et à l'incertitude de l'environnement. Il doit être capable de détecter et de prendre en considération les nouveaux besoins de l'organisation afin de permettre à tous les acteurs de mieux cerner les imprévus et la complexité environnementale.

En effet, pour accomplir toutes les missions citées plus haut on doit associer le système de contrôle de gestion et celui de l'intelligence économique. Le schéma suivant nous permet de récapituler les questions aux quelles il est nécessaire de répondre afin de formuler et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

[409] O. TURKI, « les pratiques du contrôle de gestion face au changement », publié dans « comptabilité, contrôle, audit et institution(s), Tunisie, 2006 », p. 4, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/10/76/PDF/Turki_olf.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

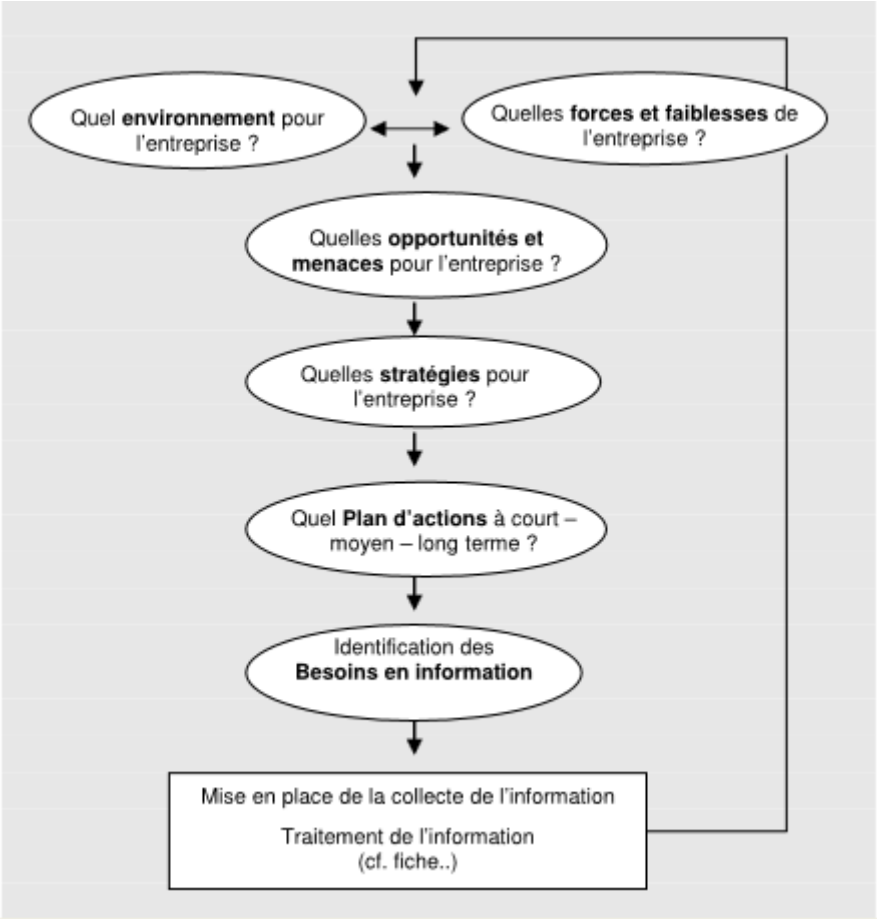


Figure 35 : Identification des besoins en informations par les enjeux à long, moyen, et court terme.[410]

Si on reprend ce schéma pour en signaler les rôles que jouent le contrôle de gestion et l'intelligence économique durant l'élaboration de la stratégie, il devient :

[410] S. DOMENECH, M. MARCIAUX et D. CHAMASSÉ, « guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique », février 2009, France, p.9, URL : http://www.cybermassif2010.com/wp-content/uploads/2009/04/guide_des_bonnes_pratiques_ie_scie1.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

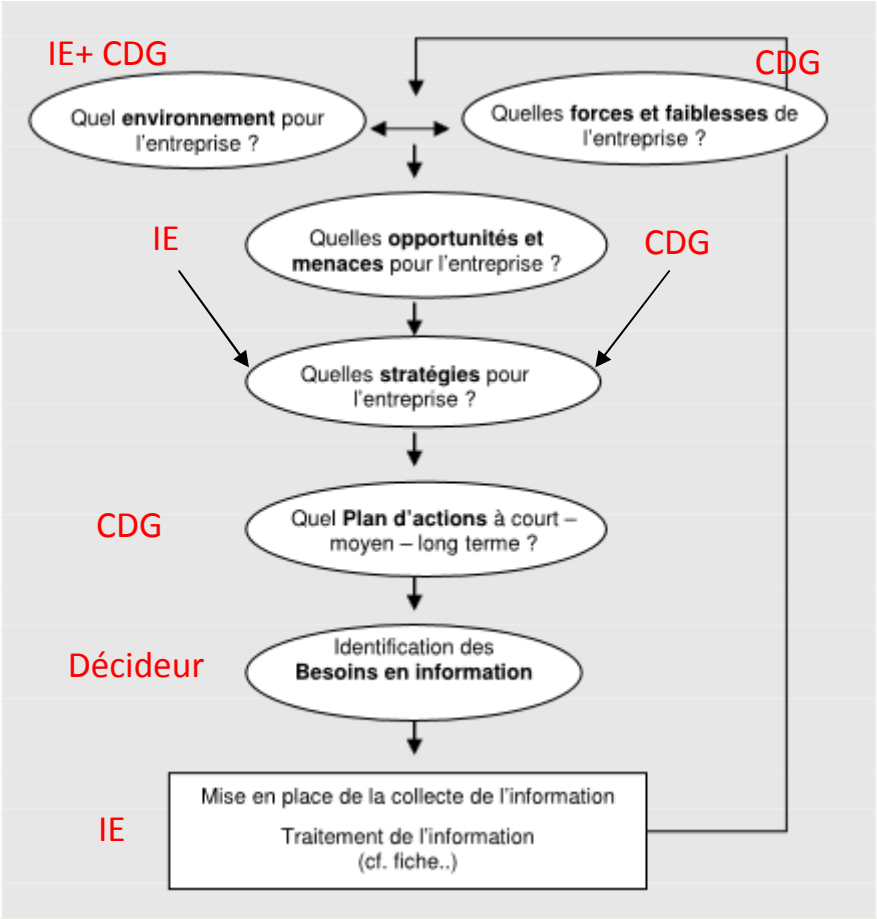


Figure 36 : Contrôle de gestion-intelligence économique et environnement- stratégie.[411]

L'observation de ce schéma nous amène à constater les points suivants :

- Le contrôle de gestion est un dispositif permettant d'avoir une image globale sur les potentialités de l'entreprise. Cela est possible parce qu'il intervient lors de l'évaluation des moyens et des performances internes, il permet donc de formuler une idée claire sur les forces et faiblesses de l'entreprise.

Donc « Le contrôle de gestion s'avère un processus permanent de mise en œuvre et de création d'outils et méthodes pour répondre aux besoins d'informations des responsables. »[412] Répondre aux besoins d'informations des responsables est le but essentiel d'un processus d'intelligence économique.

En fait, ces deux dispositifs (intelligence économique, contrôle de gestion) sont à la base des systèmes d'information structurés d'une manière spécifique afin de répondre aux besoins pointus d'informations.

[411] S. DOMENECH, M. MARCIAUX et D. CHAMASSÉ, op.cit, p.9, repris et modifié par l'étudiante.
[412] S. GERBEX, « Le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2006 (2e éd.), p. 5.
URL: www.cairn.info/le-controle-de-gestion--9782130557760-page-5.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Pour BAUMARD[413], la distinction entre l'organisation et son environnement est purement conceptuelle. Elle est inventée par l'organisation elle-même … cela signifie que l'entreprise est totalement insérée dans son environnement.

En fait, le spécialiste canadien de management H. MINTZBERG recense se qu'il appelle les 5P pour définir le concept de stratégie :

- P comme Plan, soie un type d'action voulu consciemment.
- P comme Pattern (modèle), soit un type d'action formalisé (structuré).
- P comme Ploy (manœuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique).
- P comme position, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir la concurrence.
- P comme Perspective, soit une perception de la position dans le futur, la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, c'est la mission de l'intelligence économique ainsi que du contrôle de gestion.

La plupart des manuels nord-américains sont conçus dans l'esprit que la stratégie consiste à planifier le changement dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement concurrentiel pour réaliser les objectifs et les buts fondamentaux.

Cette définition met l'accent sur le rôle croissant que jouent l'intelligence économique et le contrôle de gestion pour éclairer la réalisation des objectifs et les buts fondamentaux c.-à-d. l'exécution de la stratégie de l'entreprise.

Dans un contexte de guerre économique, le dirigeant d'entreprise n'a d'autre choix que de s'adapter sans cesse, se remettre en question, se transformer, en un mot : changer. Relions Darwin[414] : « les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

Le dirigeant d'entreprise doit d'abord prendre la mesure des changements en cours, identifier les ruptures et les continuités, les tendances –visibles et moins visibles- du marché, les promesses technologiques, les mutations de la société. Particulièrement, il doit détecter les subtiles discontinuités qui risquent d'ébranler son activité à l'avenir. En s'appuyant sur cette analyse fine du contexte, il doit évaluer les positions, possibles de l'entreprise et décider de la

[413] Cité par F. DUFOUR, op.cit, p.78.
[414] L. DE BRABANDERE, « la valeur des idées », Dunod, 2007, France, p.1.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

position désirée, en d'autres mots, définir la vision du futur qu'il souhaite et ambitionne pour son entreprise.[415]

Il doit ensuite déployer et traduire cette vision en une stratégie, c.-à-d. « choisir les domaines dans lesquels il entend que son entreprise soit maintienne présente, et décider d'allouer les sources nécessaires pour qu'elle s'y maintienne et s'y développe »[416]

Voici les différentes étapes de la démarche stratégique :[417]

Retour en 1

1. La phase de diagnostic (analyse).
2. La phase de décision.
3. La mesure des écarts

1. La phase de diagnostic stratégique à pour but d'élaborer un business plan et mettre en place la stratégie la plus adaptée, qui tien compte autant des forces et faiblesses de l'entreprise que des opportunités et menaces que présente l'environnement, il est indispensable de mener un diagnostic pertinent.

Le diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires et simultanées :

Diagnostic interne (CDG)	**Diagnostic externe (IE & CDG)**
Forces et faiblesses	Menaces et opportunités

Orientations stratégiques

L'intelligence économique ainsi que le contrôle de gestion interviennent lors de la définition de la stratégie. L'intelligence économique est le dispositif qui permet de surveiller l'environnement de l'entreprise à travers les différents types de veille qu'on a déjà vu, et qui assurent une vision sur l'évolution de chaque élément de l'environnement (technologique, juridique, concurrentiel, …). « Construction de dispositifs croisés de cohérence externe et de cohérence interne : les deux missions du contrôle de gestion sont ainsi fixées. »[418]

Mais, d'autre part, il faut souligner le fait que les entreprises cherchent aussi à influencer leur environnement afin de changer quelques éléments de ce dernier à leur profit.

[415] L. DE BRABANDERE, op.cit, p.1.
[416] Le groupe stratégor, op.cit, p.11.
[417] L'ASARY, « tous sur la stratégie d'entreprise », ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2006, p.67.
[418] H. BOUQUIN « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », URL: www.cairn.info/les-fondements-du-contrôle-de-gestion--9782130590132-page-3.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En fait, les entreprises utilisent l'intelligence économique pour maitriser l'influence qu'elles exercent sur leur environnement, comme une arme, c'est ce qu'on a vu au cours du 4ème chapitre de ce travail.

Bref : la stratégie utilise l'intelligence économique comme :

- Un outil pour surveiller son environnement afin d'y s'adapter.
- Une arme pour exercer une influence sur son environnement.

2. La deuxième phase sera traitée lors de la troisième section de ce chapitre.
3. La troisième phase sera exécutée par le contrôle de gestion ce qui permet le feed-back du système ; et donc de réorienter la phase de diagnostic stratégique et plus loin la définition des besoins d'informations ainsi que la collecte des données par lesquelles le processus de veille débute.

Donc le contrôle de gestion influence indirectement l'orientation de l'intelligence économique.

Section 02 : La prévision

Le contrôle de gestion ainsi que l'intelligence économique sont deux dispositifs orientés vers le futur. Donc la prévision ou l'anticipation constitue un élément essentiel pour la réussite de leurs démarches.

Les grandes entreprises reposaient sur les systèmes de planification (corporate planning) comme outil de prévision et afin de mettre en œuvre la stratégie, mais l'évolution de l'environnement a émergé les insuffisances de cette démarche. Les entreprises ont développé d'autres démarches plus flexibles telle que la planification stratégique, l'*environnement scanning system*, la *competitive intelligence*. Donc c'est sur la base de la planification, outil principal de contrôle de gestion, qu'a émergé l'intelligence économique.

Sous-section 01 : La planification, un outil lord de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise s'effectue essentiellement à travers les plans à long, court et moyen terme. En effet, le contrôle de gestion dispositif responsable de la mise en œuvre de la stratégie repose ainsi sur la planification. Or, « Des les années cinquante, la crise économique et l'évolution des technologies remettent en cause la pertinence et l'efficacité de certains outils proposés et mis en pratique par les grandes entreprises ; tels que la « planification stratégique », la « prévision » ou encore la « prospective ». Des plans à court, à moyen et à long terme devraient donner à l'entreprise les moyens de se repérer et d'établir une stratégie. Mais d'après J.R. Edighoffer, « la planification ne permet pas de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES
Viewin 3D with Soda PDF 3D Reader

rendre correctement compte des discontinuités environnementales et des surprises stratégiques » [Edighoffer, 1985].»[419]

Selon H. MINTZBERG[420] « L'élaboration de la stratégie est un processus fascinant, qui s'étend bien au delà du simple exemple de directives que l'on nome « plan » et qu'on lui associe traditionnellement ».

H. MINTZBERG[421] a dans son ouvrage « grandeur et décadence de la planification stratégique » critiqué fortement le concept de la planification stratégique et ses applications.

M. ROBERT & M. DEVAUX[422] ont mené une analyse sur les sociétés américaines au cours des trente dernière années, qui à abouti à qualifier la planification comme le facteur principal de l'échec de ces société à garder leur position sur le marché par rapport à la concurrence étrangère.

Là on doit poser la question : pourquoi la planification est-elle critiquée fortement ? Cette question nous amène à énumérer ses inconvénients, afin d'arriver à comprendre ces critiques d'une manière plus détaillée.

A. Les inconvénients de la planification formelle

S. ROBBINS et P. DECENZO[423] résument les inconvénients de la planification formelle de la façon suivante :

- la planification peut être source de rigidité :

Les efforts de planification formelle peuvent enfermer une organisation dans un cadre strict d'objectif et de cartes spécifiques. Au moment de fixer ces objectifs, l'idée était peut-être que la situation ne changerait d'ici à leur réalisation.

Au cas où l'hypothèse se révèle inexacte, les managers se retrouvent en difficulté s'ils ne peuvent pas faire preuve de souplesse voire s'écarter totalement du plan initial. Il est en effet risqué de vouloir suivre à tous prix un chemin tracé si le passage change.

- Plans et environnement dynamique sont incompatibles :

Chacun sait que la plupart des organisations sont aujourd'hui confrontées à des changements dynamiques. S'il est faux de penser que l'environnement restera le même, comment établir des plans, le caractère aléatoire et imprévisible des affaires rend

[419] B.S. AFOLABI, op.cit, p. 13.
[420] H. MINTZBERG, « le mangement : voyage au centre des organisations », éd. d'Organisation, 1990, France, p.47.
[421] Cité par L'ASARI, op.cit, p.58
[422] M. ROBERT, M. DEVAUX, « penser stratégie », Dunod, 1994, France, p.45.
[423] S. ROBBINS, P. DECENZO, op.cit, p.90.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

indispensables deux qualités : savoir gérer le chaos et transformer les problèmes en opportunités, d'où le besoin de flexibilité que des plans stricts n'offrent pas.

- Les plans formels ne peuvent remplacer l'intuition et la créativité :

Une organisation qui fonctionne le droit généralement à la vision d'une personne. Le fait est qu'avec le temps, cette vision prend une allure officielle et les efforts de planification répondent à une méthodologie : rechercher les capacités et possibilités de l'organisation et les analyser de façon mécanique, ce qui réduit la vision initiale à une routine programmée.

- La planification accorde la priorité à la concurrence d'aujourd'hui et non la survie de demain.

La tendance est de planifier pour exploiter au maximum les possibilités du moment, ce qui laisse peu de marge pour créer ou réinventer un secteur d'activité. Les plans élaborés peuvent donc conduire à des impaires et à des dépendances pour compenser un retard alors les autres ont plusieurs longueurs d'avance. Parfois, certaines entreprises on réussit en se jetant à l'eau et en mettant sur pied des activités au fil de leur progression, sans cadre d'action précis.

- La planification formelle renforce la réussite, mais peut faire baisser la vigilance :

Dans la traduction nord-américaine, la théorie veut qu'un succès en amène un autre : en gros, si quelque chose fonctionne bien, il est essentiel de ne surtout pas y toucher.

Pourtant, la pratique ne donne pas toujours raison à cette idée et une réussite initiale peut conduire à un échec final, dès lors que l'on situe dans un environnement aléatoire. Certes, il est difficile de modifier ou d'abandonner ce qui fonctionne, c.-à-d. de perdre cette tranquillité et d'affronter l'inconnu. Toute fois les plans qui marchent procurent parfois un sentiment erroné de sécurité et une confiance exagérée. Dans ce cas, la porte sur l'inconnu n'est ouverte qu'une fois au pied du mûr. Il est peut-être alors trop tard.

La planification stratégique s'est ainsi trouvée déstabilisée par la conjugaison de critiques de ceux qui n'ont jamais croyais de la perplexité de ceux qui l'on pratiquée et des propositions des cabinets de conseil qui proclament qu'il suffit de prendre la bonne décision au bon moment. Surgit alors l'idée que la planification n'est plus le cadre obligé de la démarche stratégique, qu'elle est peu compatible avec l'exercice d'une réflexion stratégique

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

libre et profonde. L'analyse stratégique, alors en plein développement, apparait alors comme une alternative à la planification.[424]

Malgré tous ses inconvénients, la planification reste encore pratiquée par les entreprises à nos jours, cela prouve son importance pour organiser les ressources dans le temps afin de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

En effet, dans un article célèbre, Peter DRUKER[425] définit la planification en deux temps :

Ce qu'elle n'est pas :

- La planification n'est pas une prévision, car en plus de celle-ci on trouve la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur.
- La planification ne conduit pas à décider pour le futur ; elle permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir.
- La planification n'élimine pas le risque, le risque est inhérent au management.
- La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan : le résultat de l'action (le plan) est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification).

Ce qu'elle est :

- La planification est un instrument d'action : elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur.
- La planification est un instrument de motivation : elle engendre une telle circulation d'informations que chacun doit se sentir motivé par la réussite de l'ensemble.
- La planification est un instrument de cohérence : elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions, entre les échéances.

En caricaturant, on peut aller jusqu'à dire que, dans la planification, c'est le plan qui reste le moins important. Celui-ci n'est contraignant, il sera revu si les données changent. Mais l'activité, le processus même, l'état d'esprit qui suscite dans tous les services une attitude dynamique à l'égard de l'environnement sont de loin les éléments essentiels.

Donc, Il faut souligner que la planification ne doit en aucun cas tuer l'intuition et la créativité ; il faut les équilibrer. C'est ce que vient de dire SIMONS[426] : « Gérer les tensions entre innovation créative et atteinte de buts prédictibles est l'essence du contrôle de gestion ».

---

[424] LASARY, op.cit, p.54.

[425] Cité par J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSANI, « management stratégie et organisation », Vuibert, 2006, France, p.26.

[426] M. FIOL, B. GERARD, N. MANGIN, "LA DYADE MANAGER – SUPERIEUR : UNE DIMENSION OUBLIEE DU CONTRÔLEDE GESTION », p. 5, URL : http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2547/dyade.PDF;jsessionid=023748880F07B0D63229F575D43A118D?sequence=2

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En effet, « contrôler c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais aussi de sorte qu'elle soit ajustée si nécessaire, en raison des constats faits dans l'action. »[427]

- L'intelligence économique est venue donc pour répondre aux insuffisances de la planification ; en fait, du point de vue d'Igor ANSOFF[428] [Ansoff, 1971], l'élaboration d'une stratégie qui permettra à l'entreprise de modifier à son avantage ses relations avec son environnement est désormais conditionnée par l'organisation d'une « surveillance stratégique de l'environnement externe ».

  Ainsi le contrôle de gestion peut bénéficier des informations fournies par l'intelligence économique afin d'accomplir ses missions. En effet, D. AUTTISSIER[429] souligne que « le management, et plus particulièrement, le contrôle de gestion, ne peuvent ignorer leur environnement tant externe de contraintes que d'opportunité. Pour cela, le contrôle de gestion, se doit de mettre en place des actions de collecte d'information, mais aussi des dispositifs de sélection de ces information pour les utiliser en interne, à titre de comparaison, ou bien pour des études exploratoires »

Sous-section 02 : Prévision entre intelligence économique et contrôle de gestion

L'intelligence économique consiste à déceler les signaux les plus faibles donnés par la clientèle, la concurrence, la politique, la jurisprudence ou les chercheurs, pour **anticiper les évolutions futures** et y adapter son propre comportement.[430]

L'intelligence économique est au même temps un processus et un produit. (…). Le produit est l'information qui va permettre aux organisations de prévoir le comportement de leurs « concurrents, fournisseurs, clients, technologies, acquisitions, marchés, produits et

[427] H. BOUQUIN cité par M. BOITIER, « le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprise », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales Toulouse I, 2002, p.104, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/65/07/PDF/These_BOITIER_2002.pdf
[428] Cité par B.S. AFOLABI, op.cit, p. 13.
[429] D. AUTISSIER, op.cit, p.71.
[430] B. BERTRAND, Quelques fondements de l'intelligence économique. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 98. 1er trimestre, 2002. pp.(55,74)., doi : 10.3406/rei.2002.1816, URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-32

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

services, et l'environnement économique générale » avec un degré de certitude. (VEDDER, VANECEK, GUYES & CAPPEL, 1999)[431]

De l'autre côté, le contrôle de gestion consacre plus qu'un outil pour la prévision. En fait, la planification ne constitue pas le seul outil de contrôle de gestion consacré à la prévision ; en effet, A. BURLAUD[432] distingue entre deux instruments de formulation de la prévision selon l'horion temporel retenu :

- Le plan pour le moyen et le long terme.
- Le budget pour les prévisions annuelles (court terme).

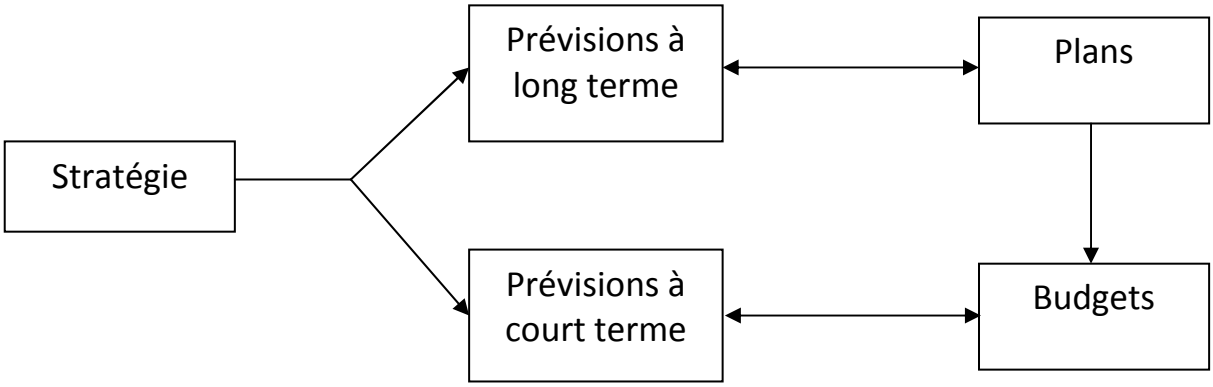


Figure 37 : Interaction entre la stratégie et la planification.[433]

M. GERVAIS[434] définit la planification « comme un processus systématique et continu de préparation à l'avenir comprenant :

- Une appréciation de l'évolution de l'environnement.
- Une juste mesure des possibilités de la firme.
- Une mise ne œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation ».

Le deuxième outil de prévision est donc le budget qui est défini par le plan comptable général[435] comme « une **prévision** chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. Un budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée.»

[431] Cites par Z. JOURDAN, R. K. RAINER & E. T. MARSHALL, (2008): Business Intelligence: An Analysis of the Literature , Information Systems Management, 25:2, pp.(121,131), URL:http://dx.doi.org/10.1080/10580530801941512
[431] A. BURLAUD, op.cit, p. 9.
[432] Ibid. p. 9.
[433] C. HORNGEN, A. BHIMANI, S. DATAR, G. FOSTER, G. LANGLOIS, op.cit, p.173.
[434] Cité par A. BURLAUD, op.cit, p. 9.
[435] Ibid. p.10.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Pour J-L ARDOIN et H. JORDAN[436] : le contrôleur de gestion aide les opérationnels à faire de la gestion prévisionnelle, c'est-à-dire élaborer et coordonner les plans d'action qu'ils vont mettre en œuvre durant l'année à venir pour atteindre leurs objectifs. Il les aide aussi à suivre leurs réalisations par rapport à ce qui était prévu, là encore pour essayer d'atteindre leurs objectifs efficacement.

Depuis l'étude d'ARGYRIS[437] au début des années 1950, le budget fait l'objet de critiques importantes. On lui reproche principalement de faire prévaloir le court terme sur le long terme, de rigidifier l'entreprise, de négliger la gestion de la valeur, d'inciter au marchandage pour obtenir des bonis, de provoquer de l'individualisme et du stress, d'être bureaucratique et de faire oublier la concurrence. L'écho de ces propositions dans les pratiques d'entreprises est resté faible.

En effet, ne pas prendre le budget comme référence immuable dans un environnement mouvant c'est oublier le rôle de réduction de l'ambiguïté que peut jouer un budget fixe dans un environnement où tout bouge[438]. On retrouve ici un paradoxe classique : il est d'autant plus important mais d'autant plus difficile de faire des prévisions que l'environnement est mouvant.

Le schéma suivant résume les instruments de la gestion prévisionnelle, et souligne le rôle que joue l'intelligence économique et plus particulièrement la veille pour réduire l'incertitude qu'évoque la turbulence de l'environnement extérieur ; ce qui aide à la gestion prévisionnelle.

[436] M. BOLLECKER, « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2002/2 Tome 8, pp. (109,126). DOI : 10.3917/cca.082.0109, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2002-2-page-109.htm

[437] Cité par S. CHATELAIN-PONROY, S. SPONEM, « ÉVOLUTIONS ET PERMANENCE DU CONTRÔLE DE GESTION, ÉCONOMIE et MANAGEMENT », n° 123, Avril 2007, p.16, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/65/47/PDF/12-18.pdf

[438] A. BURLAUD, C. SIMON, cités par S. CHATELAIN-PONROY, S. SPONEM, op.cit, p.16.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

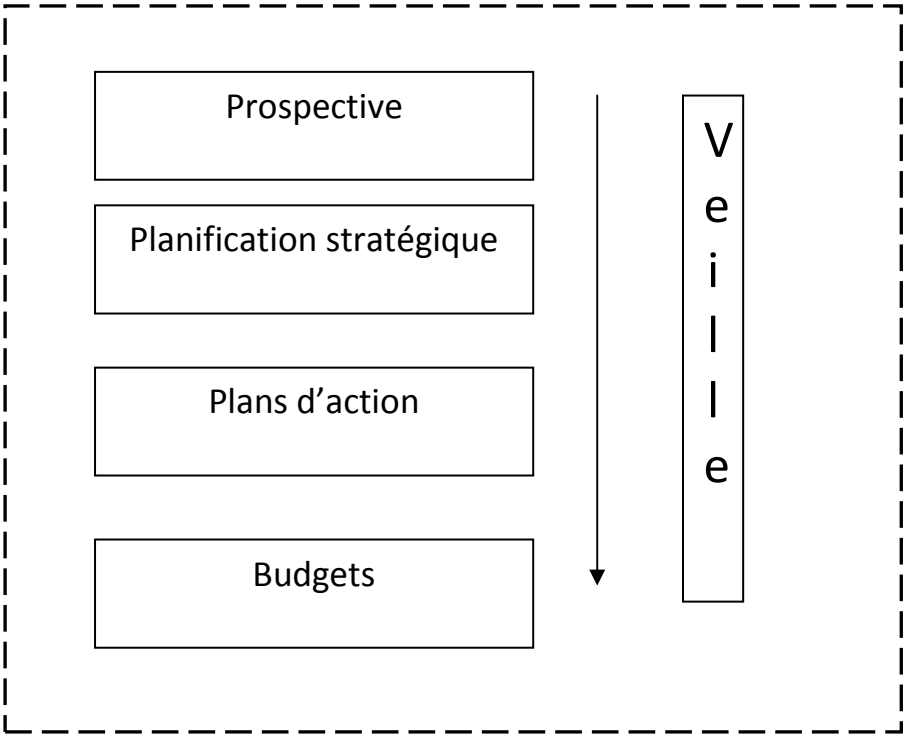


Figure 38 : Instruments de la gestion prévisionnelle[439]

Le schéma théorique le plus complet s'appuie sur un enchaînement entre plusieurs volets :[440]

- Un éventuel exercice de prospective à, très long terme (vingt ans par exemple).
- Un exercice de planification stratégique généralement à trois ou à cinq ans.
- Des plans d'action sur un horizon cohérent avec le plan.
- des budgets couvrant généralement l'horizon annuel.
- un exercice de veille stratégique, technologique, concurrentielle, ou sociétale peut compléter l'ensemble du dispositif.

On peut dire donc que l'intelligence économique alimente le système de contrôle de gestion par des informations concernant les évolutions futures de l'environnement, ce qui permet au dit contrôle de formuler des scénarios plus proches de la réalité.

[439] F. GAUTIER, A. PEZET, op.cit, p. 44.
[440] Idem.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Section 03 : L'aide à la prise de décision

La décision est le moteur principal de la stratégie de l'entreprise, à travers elle, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques.

Selon P. CHARPENTIER[441] , la décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semblent apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis. En d'autres termes la prise de décision est un ensemble de processus visant à choisir une option parmi plusieurs alternatives.

Le décideur effectue son choix en comparant les conséquences attendues des différentes options.

Chaque option peut être caractérisée par : [442]

- L'incertitude : manque de connaissance des choix possibles et /ou de leurs conséquences.
- L'aspect non urgent : la décision à prendre ne semble pas présenter un degré d'urgence apparent mais un danger potentiel pourrait apparaître à long terme.
- La nature collective : la décision collective est le résultat d'un débat d'experts. La personnalité de chacun, son mode de raisonnement, son goût ou son aversion pour le risque, son intérêt personnel et son degré d'implication dans l'entreprise constituent autant de facteurs d'influence sur les décisions.

L'incertitude dans un environnement concurrentiel peut provenir de trois sources différentes :[443]

1. Le décideur.
2. Le manque d'information sur l'environnement.
3. Le contexte de l'environnement.

Les décideurs ne se trouvent pas seuls face à cette incertitude. Le tableau suivant regroupe les différents dispositifs d'aide à la décision qui sont spécifiques de l'une ou de l'autre des étapes du modèle classique, du processus de prise de décision de Simon, « intelligence, modélisation, choix, évaluation.

---

[441] P. CHARPENTIER, op.cit., p.123.

[442] A. BAAZIZ, L. QUONIAM, « réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des Entreprises Publiques Algériennes », publié dans « Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'9, Oran : Algérie (2013), p.2, URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/82/29/69/PDF/JST9_Texte_Integral_BAAZIZ_QUONIAM.pdf

[443] A. BAAZIZ, L. QUONIAM, op.cit, p. 2.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Etapes du processus de décision	Exemple de dispositif d'aide à la décision
Intelligence Identification du problème	Système d'information sur l'environnement de l'entreprise et sur l'entreprise elle-même
Modélisation Compréhension des situations, recherche des règles applicables	Systèmes interactifs d'aide à la décision SIAD, entrepôt de données (Data warehouse)
Choix Application de règle pour choisir une action	Simulations analyse de sensibilité
Evaluation Et implantation de la solution choisie	Communication, rétroaction

Tableau11 : Dispositif d'aide à la décision selon les études du processus de décision (Simon d'après Reix, 2006).[444]

Donc les auteurs (FERNEZ-WALCH &ROMON) présentent ici les dispositifs dédiés :

- à l'information sur l'environnement de l'entreprise : intelligence économique et veille stratégique. Donc l'intelligence économique est le lien entre le décideur et l'univers informationnel.

[444] S. FERNEZ-WALCH, F. ROMON, « management de l'innovation : de la stratégie aux projets », Vuibert, 2006, France, p.295.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

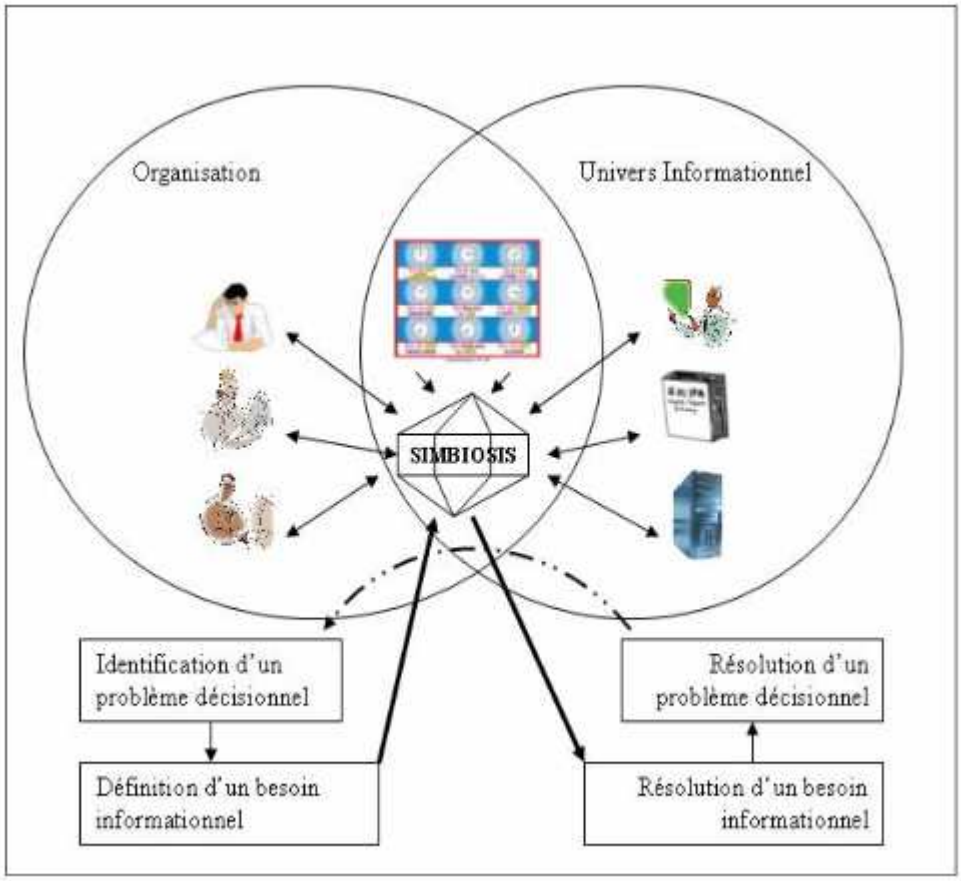


Figure 39 : L'intelligence économique et la résolution d'un problème décisionnel.[445]

SIMBIOSIS est un modèle de système d'intelligence économique proposé par B.AFOLABI, SIMBIOSIS pour « system of indicators for managing business intelligence oriented strategic information system[446] ».

Donc, l'intelligence économique favorise un élargissement et un enrichissement du processus de décision. Elle facilite d'avantage des choix offensifs et d'anticipation.

- à l'information sur l'entreprise elle-même : les progiciels de gestion intégrés, et donc le contrôle de gestion ;
- à la modélisation, les systèmes interactifs d'aide à la décision et entrepôts de données.

Le rôle que joue l'intelligence économique ainsi que le contrôle de gestion dans la résolution des problèmes décisionnels n'est plus à démontrer. En effet, le décideur est leur client principal.

[445] B.S. AFOLABI, op.cit, p.211.
[446] Système d'indicateurs pour le management d'un système d'intelligence stratégique orienté business.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En fait, selon ROSENKRANS[447] l'apport principal de l'intelligence économique est l'aide à la décision. Elle permet d'éclairer les zones d'ombre par la compréhension des informations externes et internes.

Dans une évolution récente, les entreprises abonnent de plus en plus une simple conception de l'intelligence économique comme un « outil guide » et adaptent une conception dans laquelle l'intelligence économique est un « outil de conseil) porteur de sens.

L'intelligence économique fournis alors de véritables scénarios qui sont autant de chois et d'options stratégiques pour le décideur (YOUNG 1999)[448]. Cette élaboration de scénarios est déterminée par l'habitude de la pratique de l'intelligence économique. Elle permet au décideur de bénéficier d'une palette décisionnelle qui devient fondamentale dans la prise de décision (GRANT, 1998, KIRKWOOD, 1997, TESSUN, 1997). »[449]

De l'autre côté, le contrôle de gestion constitue un dispositif indispensable d'aide à la décision. HOPPER (1980) [450] identifie deux rôles pour les contrôleurs de gestion des business units. La tenue de livres_ book-keeper- se réfère à la mise en place et la gestion des systèmes d'informations permettant aux supérieurs de juger la performance de leurs subordonnés. Dans ce cadre, « le contrôleur de gestion doit s'assurer que l'information financière de l'unité est juste et que les pratiques de contrôle interne sont conformes aux procédures et à la politique du groupe en somme les responsabilités de reporting financier et de contrôle interne. » (SATHE, 1983)[451]. Le rôle d'aide à la décision –the service role- identifie les managers opérationnels intermédiaires comme les premiers clients des contrôleurs, leur tâche principale étant de fournir aux managers les informations nécessaires à leur autocontrôle.

Ainsi, le résultat d'une étude[452] menée pour tester l'importance du système de contrôle de gestion dans la pratique de réflexion stratégique des dirigeants montrent que le contrôle de gestion (ou le rôle du contrôleur) est nommément cité dans 5 cas sur 8. Il est intéressant de noter que, dans les trois cas où il ne l'est pas, il y a les deux plus petites structures (ou l'organe n'existe probablement pas), ainsi que le récit 8, très orienté vers un contexte partenarial. Le

[447] Cité par D. SALVETAT, op.cit, p.148.
[448] Idem.
[449] Idem.
[450] Cité par C. LAMBERT, S. SPONEM, « la fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », publié dans « la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité », 2008p, France, p. 6, URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/53/95/PDF/p174.pdf
[451] Cité par C. LAMBERT, op.cit, p. 6.
[452]« UNE HISTOIRE COMPAREE DU CONTRÔLE DE GESTION ET DE L'INFORMATIQUE DECISIONNELLE OU L'ETERNEL RETOUR DU MYTHE STRATEGIQUE », p. 17 URL : www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/gumb.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

contrôle de gestion semble donc tenir une place significative dans les représentations que se font les dirigeants du lien entre information et décision stratégique.

Selon SKÅR J. [453], le management poursuit toujours des objectifs sous l'incertitude et décide sur des actions dont les connections et interconnections ne sont pas connues d'une manière complète. Cette circonstance est l'essence des problèmes du contrôle de gestion.
Donc, l'une des missions reconnues du contrôle de gestion est de fournir des informations pour la prise de décision.[454]

H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL et A. SOLE[455] vont dans ce même courant pour dire que le contrôle de gestion se définit comme une fonction, un processus d'« aide à la décision ». Produire et traiter de l'information afin d'« aider la décision » dans et de l'entreprise, tel est un des impératifs majeurs qui fondent la pratique qu'on appelle contrôle de gestion.

La relation information-décision et la notion d'« aide à la décision » sont au cœur de l'idée de contrôle de gestion. Interroger les fondements du contrôle de gestion suppose notamment d'expliciter, et de discuter, la théorie de la relation information-décision à la base de l'idée de contrôle de gestion.

Selon ces auteurs, l'un des grands postulats fondateurs de la notion de contrôle de gestion peut, en termes simples, être ainsi énoncé : la décision étant fonction de l'information, il est essentiel d'améliorer l'information du « décideur ». Concrètement, il s'agit de produire et de communiquer une information toujours plus à jour, plus rapide, plus précise, mieux présentée, plus « adéquate », c'est-à-dire répondant toujours mieux aux « besoins », à l'« évolution des stratégies » et des situations d'entreprise.[456]

Pour résumer on va dire avec H. BOUQUIN[457] que « Le contrôle de gestion est une fonction d'appui à la décision par ses dispositifs d'alerte (tableaux de bord), d'analyse et d'anticipation (simulations financières, plans et budgets), de suivi. »

Mais il ne faut pas confondre le rôle que joue le contrôleur de gestion avec celui du décideur. N. BERLAND[458] explique cette différence par l'exemple suivant : « tout comme le phare éclaire la route mais ne conduit pas la voiture, le contrôleur de gestion éclaire les

[453] SKÅR, op.cit, p.51.
[454] J. LÖNING & PESQUEUX cités par P-L. BESCOS, C. MENDOZA, « contrôle de gestion : qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence », publié dans « 20 ème congres de l'AFC, France, 1999 », p.2, URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/77/83/PDF/man366_bescos-mendoza.pdf
[455] H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, op.cit, p.216.
[456] Idem.
[457] H. BOUQUIN « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », p.5.
URL: www.cairn.info/les-fondements-du- contrôle-de-gestion--9782130590132-page-3.htm
[458] N. BERLAND, op.cit, p.10.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

décisions mais il ne gère pas l'entreprise. Ce rôle est dévolu aux managers dont il est un conseiller. Les cas diffèrent toutefois selon les entreprises. »

A travers tout ce qui procède on peut remarquer que l'information est le point essentiel sur lequel intervient le contrôle de gestion ainsi que l'intelligence économique. En effet, selon B. BELLON[459] parmi la diversité des facteurs productifs, l'information constitue la fonction décisive du comportement des agents, tant dans sa dimension, inter-firmes que dans celle intra-firme. La maîtrise de l'information inter-firmes plus largement entre la firme et son environnement, est le champ de l'intelligence économique ; la maîtrise de l'information intra-firme sera davantage le champ du pilotage des organisations.

Dans la pratique, la difficulté majeure des dirigeants est de disposer d'informations pertinentes et de compétences pour l'analyse de l'environnement de l'entreprise et la prise en compte de l'incertitude dans la décision[460]. L'intelligence économique est la réponse aux besoins des managers en informations concernant l'environnement externe, le contrôle de gestion assure une vision critique sur l'environnement interne ce qui peut donner au décideur une vision d'ensemble sur la situation qui conditionne sa décision.

Conclusion du chapitre

Le contrôle de gestion est à la fois né d'un environnement qui l'à rendu nécessaire ou utile et d'outils, disponibles, qui l'on rendu possible. L'apparition de cette discipline s'inscrit donc dans une évolution du monde technique, économique et social[461]. Les évolutions qui touchent les systèmes d'information semblent avoir un grand impact sur l'évolution du contrôle de gestion, tel les ERP, et dans notre cas l'intelligence économique.

En effet, durant ce chapitre, on a vue que le contrôle de gestion et l'intelligence économique sont deux dispositifs qui peuvent travailler en coopération pour décrypter l'environnement de l'entreprise ainsi que ses évolutions dans le futur, et donc pour la définition de la stratégie tout en soulignant leurs rôles primordiales dans la prise de décision et donc la mise en œuvre de la stratégie.

Ces résultats seront testés, durant le chapitre suivant, à travers une étude quali-quantitative sur un échantillon des entreprises publiques algériennes de la Wilaya de Tlemcen.

---

[459] B. BERTRAND, « Quelques fondements de l'intelligence économique », Revue d'économie industrielle. Vol. 98. 1er trimestre 2002. pp. (55,74).URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_2002_num_98_1_1816.

[460] Sous la direction de J-L. LEVET, « les pratiques de l'intelligence économique », Economica, 2002, France, p.8. Article : introduction : diversité et convergences, par J-L.LEVET.

[461] A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Chapitre II: Étude explicative auprès des entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Introduction

Ce chapitre en plus du chapitre précédent représente l'essence de cette thèse. Le chapitre précédent expose les résultats théoriques qui confirment nos hypothèses, il nous reste donc de tester ces dernières dans la réalité des entreprises, qu'est l'objet de ce dernier chapitre.

Cette étude empirique va nous permettre donc d'évaluer les systèmes du contrôle de gestion dans les entreprises constitutives de notre échantillon [sa conception par les cadres de l'entreprise, les outils utilisés (traditionnels/ modernes), les formations dans ce domaine…)].

Par la suite nous allons répertorier les différentes méthodes de surveillance de l'environnement pratiquées par les entreprises publiques, qui font partie de la grille des outils de veille et d'intelligence économique.

Pour arriver enfin à déterminer les domaines qui constituent des champs d'interaction entre ces deux dispositifs, ainsi que les facteurs internes ou externes susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur cette interaction.

Dans ce but, nous avons adopté des choix méthodologiques compatibles avec notre problématique (section 01). Ensuite nous avons sélectionné un échantillon d'entreprises publiques économiques de la Willaya de Tlemcen (section 02), pour arriver, enfin, à analyser les informations collectées à travers le logiciel TOSMANA (Tools for Small-N analysis) (section 03) ce qui nous à permis de discuter les résultats de l'étude empirique en faisant référence aux discours et aux observations sur le terrain (section 4).

Section 01 : Présentation et justification des choix méthodologiques

Sur le plan méthodologique, le chercheur se trouve en face d'un grand nombre d'options, ce qui rend sa mission plus difficile. Cependant la problématique représente la clé qui oriente le chercheur vers la méthode ainsi que l'approche appropriées. Durant cette section nous allons présenter et justifier nos choix méthodologiques.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 01 : Choix du thème et méthode de recherche

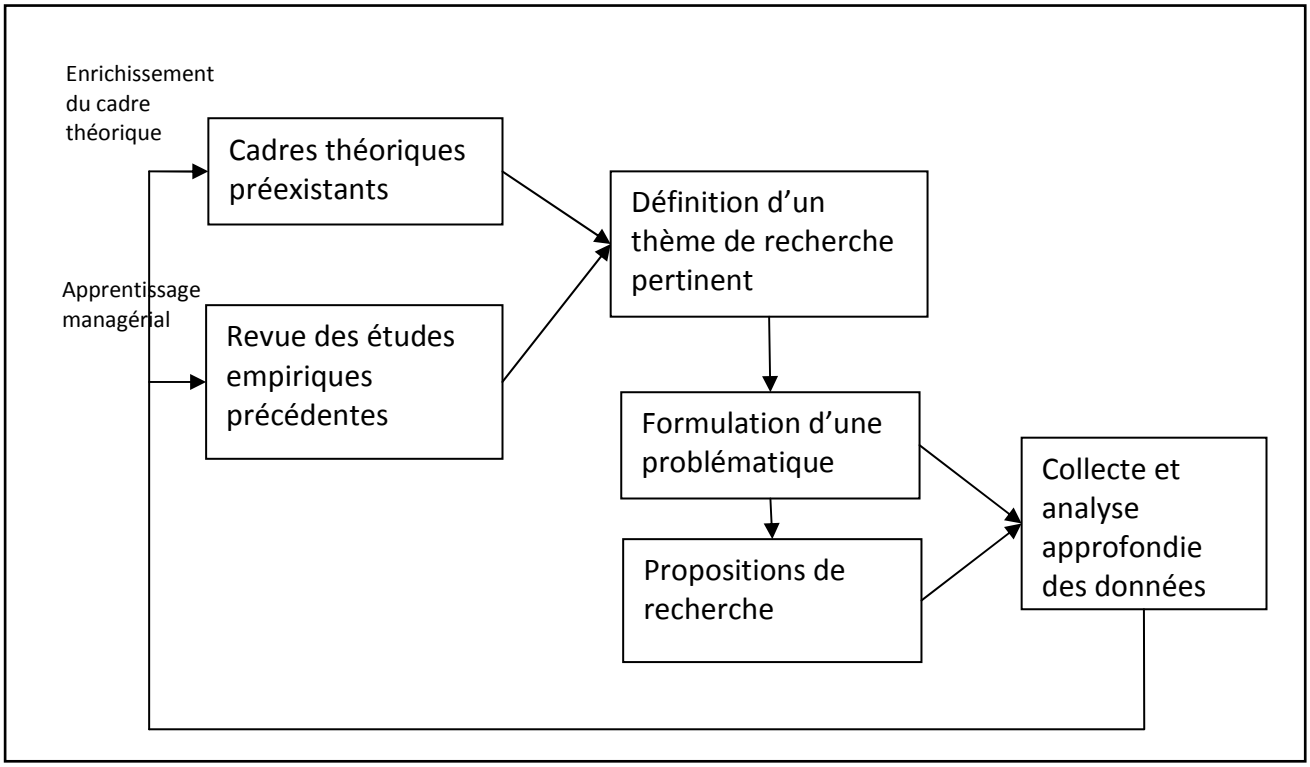


Figure 40 : Cadre théorique de notre recherche.

Nous avons démontré dans les développements précédents que plusieurs travaux abordent les évolutions qui touchent le contrôle de gestion (BOITIER M. 2002, BOITIER M. 2008, MEYSSONNIER F. & POURTIER F.2006, TOUCHAIS L. 2006, TOUCHAIS L. & HERRIO C. 2009, OLFA T. 2006, CHANEGRIH T. 2012). Ces recherches antérieures apportent très peut de précisions concernant notre problématique de recherche.

Par conséquent, notre recherche a pour but de partir de la revue de la littérature centrée sur l'évolution des outils du contrôle de gestion et les innovations techniques, technologiques et managériales dans ce domaine ; afin d'élaborer les grandes lignes de liaison entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique comme une innovation managériale et technique et donc comme un nouvel outil rénové du contrôle de gestion, et d'aller par la suite au terrain pour discuter ces résultats.

Nous avons alors opté pour une méthode déductive qui consiste selon O. AKTOUF à analyser le particulier à partir du général, à lire une situation concrète spécifique à l'aide d'une grille théorique générale préétablie.

Nous avons développé des propositions à partir des travaux antérieurs autours de ces axes et discuté ces propositions d'une manière empirique.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Cette méthode nous à permis de préciser et de limiter le nombre des variables de recherche ; et donc de guider le processus de collecte de données empiriques.

Sous-section 02 : Approche de recherche

L'objet de ce paragraphe constitue la charnière entre les propositions de recherche et le travail d'élucidation fondé sur une analyse quali-quantitative comparée (AQQC). Cette approche est une approche mixte qui constitue une combinaison des deux approches qualitative et quantitative. « Elle permet au chercheur de mobiliser aussi bien les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif. Cette conduite aide à maitriser le phénomène dans 'toutes' ses dimensions. »[462]

A. Approche comparative utilisée et justification de son choix

Cette méthode Développée en 1987 par C. RAGIN à la fois entant que méthode et outil représente selon RIHOUX et al.[463] « une troisième voie entre approches qualitative et quantitative » ; c'est « une méthode originale puisqu'elle emprunte à la fois aux méthodes quantitatives et aux méthodes qualitatives, aux approches orientées variables et aux approches orientées cas (Ragin 1987). Elle tire son origine de la sociologie et de la science politique et se diffuse rapidement dans les sciences sociales, à tel point que Rihoux (2003) recensait déjà plus de deux cent cinquante applications. »[464]

Elle vise selon D. NOMIYA[465] à créer des typologies et, en même temps, à construire et à élaborer des théories. Elle atteint cette connaissance par l'analyse inter-cas de la connaissance basée sur les cas.

Quand à la raison du choix de cette technique, De Meur et Rihoux[466] (2002) rappellent que les qualitativistes analysent, très généralement, un seul, voire quelques cas (2 ou 3) pendant qu'à l'autre extrême, les quantitativistes ont à leur disposition un très grand

---

[462] A. ROGER, K. RAOUL, « cours d'initiation à la méthodologie de recherche », ECOLE PRATIQUE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE – ABIDJAN, p.6. URL : http://www.ecolechambredecommerce.org/pdfs/cours_de_methodologie_et_de_recherche.pdf

[463] B. RIHOUX et al. « Une " troisième voie ►►? Entre approches qualitative et quantitative ? », *Revue internationale de politique comparée* 1/ 2004 (Vol. 11), pp. (117,153). URL: *www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-117.htm*.

[464] C. GUILLAUME, « Surmonter les difficultés de la méthode QCA grâce au protocole SC-QCA », Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-11, URL : prism.univ-paris1.fr/New/cahiers/2011/CR11-11.pdf

[465] Ibid.

[466] Cités par C. CABWIGIRI et D. VAN CAILLI, « LE DESIGN DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE GESTION ADOPTÉS AU SEIN DES SPIN-OFFS ACADÉMIQUES DE HAUTE TECHNOLOGIE : LE RÔLE DE L'INCERTITUDE PERÇUE PAR LES MANAGERS » Dans 28ÈME CONGRES DE L'AFC - «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », France (2007), URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00543204

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

nombre de cas potentiels, c'est-à-dire une grande population. Or, poursuivent-ils, dans bien de situations, le chercheur peut se situer, que ce soit par choix, par contrainte ou les deux à la fois, dans une zone intermédiaire en termes de nombre de cas – se situant entre «quelques » cas et « beaucoup » de cas.

De plus, selon G. DE MEUR, B. RIHOUX et F. VARONE[467] l'AQQC permet de considérer à la fois des phénomènes de nature qualitative ou quantitative. L'un comme l'autre peuvent être opérationnalisés dans les variables « conditions » et « résultat » utilisées pour le traitement informatique. Ainsi, sans ne jamais négliger aucun cas (en ce sens, l'AQQC témoigne d'une forte préoccupation « qualitative »), la méthode se situe au croisement des analyses qualitative et quantitative.

Donc cette technique offre selon C. CURCHOD [468] la possibilité de « rendre compte de la complexité des phénomènes, par des études de cas qualitatives, tout en offrant une technique de traitement des données fondée sur l'algèbre booléenne, qui rend possible, comme les méthodes quantitatives, la généralisation des résultats au-delà des cas observés. »

Cette méthode repose sur une comparaison des cas par des variables. Pour l'appliquer, selon B. RIHOUX[469] après avoir sélectionné un certain nombre de cas, il faut identifier une variable dite "résultat" (ou dépendante, ou à expliquer). De même, il est nécessaire de définir une série de variables dites "conditions" (ou indépendantes, ou explicatives), ce qui constitue l'objet de la troisième section.

Section 02: Étude explicative

L'explication constitue l'un des trois niveaux essentiels dans la recherche en sciences sociales et science humaines. Elle consiste selon ASSIE GUY ROGER, KOUASSI ROLAND RAOUL[470] à clarifier les relations entre des phénomènes et à déterminer pourquoi ou dans quelles conditions tels phénomènes ou tels événements se produisent.

[467] G. DE MEUR, B. RIHOUX et F. VARONE, « L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC) : un outil innovant pour l'étude de l'action publique », *Pyramides* [En ligne], pp. (137, 148), 8 | 2004, mis en ligne le 23 septembre 2011, consulté le 18 mai 2014. URL : http://pyramides.revues.org/383

[468] C. CURCHOD, « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2, juin 2003, pp. (155 ,177), URL : http://leg.u-bourgogne.àfr/rev/062177.PDF

[469] B. RIHOUX, « Six applications d'analyse quali-quantitative comparée (aqqc) et des ensembles flous (ef) : mode d'emploi et originalités », *Revue internationale de politique comparée* 1/ 2004 (Vol. 11), pp. (11,16). URL: www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-11.htm.

[470] A. ROGER, K. RAOUL, op.cit, *p.4.*

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 01 : La méthode d'échantillonnage

Au départ, nous avons inventorié la liste des entreprises publiques économiques au niveau de la willaya de Tlemcen à partir d'une liste des personnes morales actives(2013) présentée par la Direction de Commerce au niveau de Tlemcen.

Ensuite nous avons déposé une demande de statistiques concernant le classement de ces entreprises -suivant le secteur d'activité- au niveau du Centre National du Registre de Commerce Antenne Tlemcen, sur la base duquel nous avons formé le classement suivant :

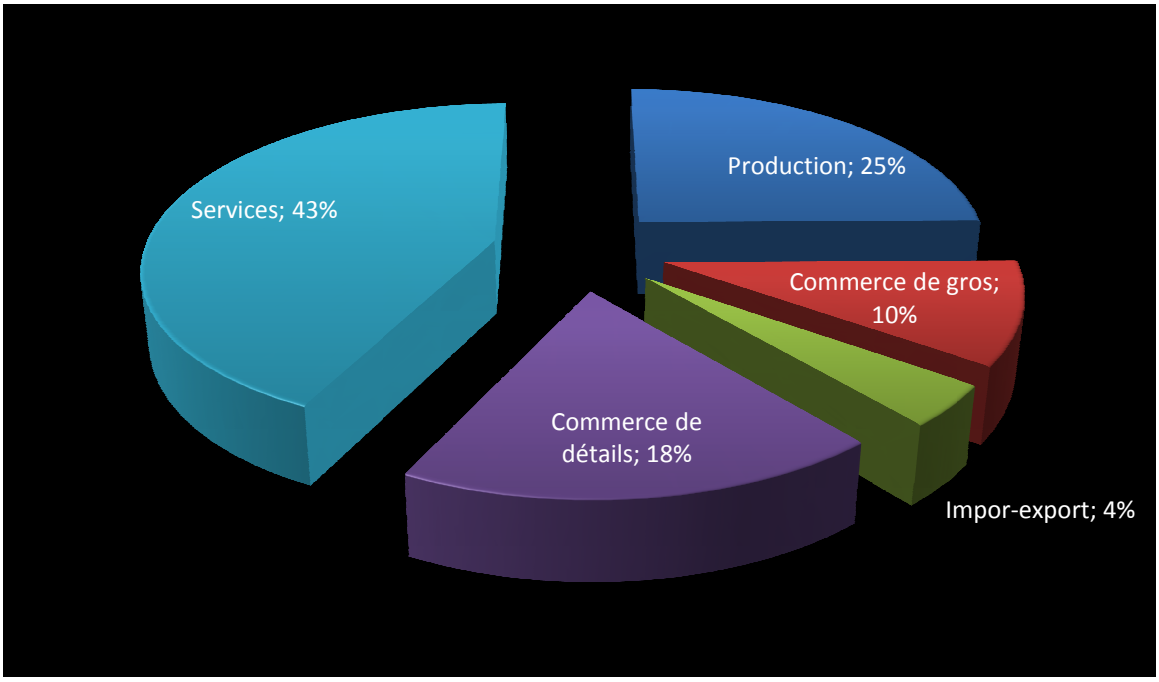


Figure41: Répartition des EPE au niveau de la Wilaya de Tlemcen selon les grands secteurs d'activité

Source : Centre National du Registre de Commerce Antenne Tlemcen

Nous avons utilisé **la méthode empirique d'échantillonnage** qui est « dite de bon sens, dans la mesure où elle se contente d'assurer au niveau de l'échantillon une transposition aussi exacte que possible des caractères spécifiques et des proportions présents dans la population-mère. On l'appelle aussi méthode du modèle réduit, car elle vise à faire de l'échantillon quelque chose d'identique à l'ensemble dont il est tiré mais à plus petite échelle. Il s'agit d'une transposition proportionnelle des caractères de la population dans l'échantillon. »[471]

[471] O. AKTOUF, op.cit, p.74.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Donc suivant cette méthode, notre échantillon doit être composé de la même manière que la population qu'est **les EPE au niveau de Tlemcen.** En effet, on va appliquer ces pourcentages sur notre échantillon constitué de 10 EPE, ce qui va nous donner la répartition suivante :

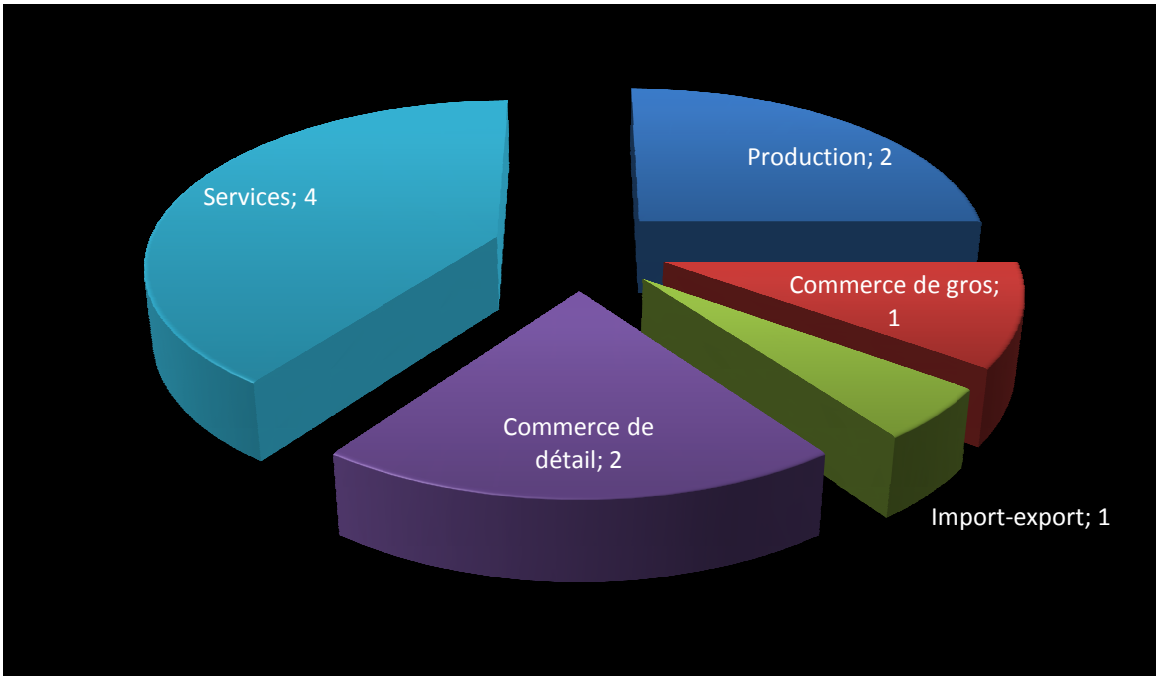


Figure 42: Répartition des EPE échantillonnées selon le secteur d'activité

Ce pendant, il faut signaler que nous avons eu recours au principe de saturation empirique qui désigne selon Glaser et Strauss[472] le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique. Ce principe nous a permis de limiter la taille de notre échantillon.

[472] A. PIRES, "Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique", 1997, p.67, URL : http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fclassiques.uqac.ca%2Fcontemporains%2Fpires_alvaro%2Fechantillonnage_recherche_qualitative%2Fechantillon_recherche_qual.doc&ei=sgJ2U_KQDsi10wW1pIHgBw&usg=AFQjCNF9NVvTDtI1I2H9jtfhd3zhu4jUPA&bvm=bv.66699033,d.d2k

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous –section 02 : Description de l'échantillon.

Dans ce paragraphe, nous allons décrire l'échantillon d'entreprises qui a accepté de participer à cette étude. Ces informations sont essentielles afin de bien comprendre les données qui seront présentées dans les sections subséquentes sur l'état du système de contrôle de gestion ainsi de celui du l'intelligence économique en leur sein.

Les principaux éléments que nous ferons ressortir du profil des entreprises sont ceux qui pourraient être associés au type du contrôle de gestion pratiqué ainsi que la liste des outils utilisés du dit contrôle d'une part, et qui peuvent influencer également la position de l'entreprise en matière d'intelligence économique d'autre part.

A. Secteur d'activité

Le secteur d'activité est susceptible d'influer le degré de la concurrence, ce qui entraine des répercussions sur l'existence et le type d'IE pratiquée.

Donc, les entreprises ont été sélectionnées suivant deux critères : le domaine d'activité et la société de gestion des participations (SGP), afin de vérifier l'impact de cette variable sur l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Secteur d'activité	Entreprise	Forme juridique	Groupe (SGP)
Production	Entreprise Algérienne des Textiles Industriels et Techniques EATIT	SPA	TEXMACO
	Entreprise Céramique de l'Ouest ECO	SPA	IPRS
Commerce de détail	Société Industrielle algérienne de TELécommunication SITEL	SPA	CABELEC
	SOciété Générale d'Etudes et Réalisations Hydrauliques WIlaya de Tlemcen SOGERHWIT	SPA	ERGTHY
Commerce de gros	SOciété d'Etudes et de Réalisations MEtalloPlastiques SOREMEP	SPA	ENTC
Import-export	Société Algérienne de ZINC ALZINC	SPA	TRANSOLB
services	Centre d'Études & de Réalisation en Urbanisme URBAT	SPA	GENEST
	Société de Terrassement, d'Aménagement et de Revêtement Routier STARR	SPA	SINTRA
	Mekteb el-Hendassa Tlemcen MHT	SPA	INJAB
	Établissement de Transport Urbain et Suburbain Tlemcen ETUST	ÉPIC	Ministère de transport

Tableau 12: les entreprises échantillonnées

B. L'âge de l'entreprise

L'âge de l'entreprise conditionne –dans la plus part du temps- l'existence et le type du contrôle de gestion.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Entreprise	Date de création	Age
EATIT	1979	35
ECO	1988	26
SITEL	1988	26
SOGERHWIT	1973	41
SOREMEP	2001	13
ALZINC	1974	40
URBAT	1991	23
STARR	1971	43
MHT	1981	33
ETUST	2006	8

Tableau 13: l'âge des enterprises.

Le tableau 13 montre une plus grande proportion d'entreprises ayant plus de 20 ans d'existence, soit 80 % de l'échantillon, alors que 20 % ont été créées depuis moins de 15 ans.

Les entreprises de plus de 35 ans d'existence possèdent des systèmes de contrôle de gestion formalisés (EATIT, SOGERHWIT, ALZINC, STARR). Dans ce réseau d'entreprises on constate l'existence d'une cellule d'audit ou de contrôle de gestion.

Les entreprises de plus de 20 ans d'existence (ECO, SITEL, URBAT, MHT, URBAT, ETUST), on remarque l'absence d'une cellule de contrôle de gestion. Ce type d'entreprises utilise des outils traditionnels du contrôle de gestion, le directeur financier et comptable assure cette fonction.

C. La taille de l'entreprise

Logiquement, la taille de l'entreprise influence d'une manière positive sur le modèle du contrôle de gestion ainsi que l'existence et le type d'intelligence économique pratiquée.

Cela veut dire que plus que l'entreprise est grande, plus elle donne l'importance au contrôle d'une manière générale et au contrôle de gestion d'une manière spécifique. Rappelons que le contrôle de gestion est né dans le contexte de la théorie d'agence comme une solution aux problèmes liés à la délégation du pouvoir.

De l'autre côté, les grandes entreprises possèdent les ressources financières permettant l'implantation d'une cellule d'intelligence économique.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Entreprise	Tranche d'effectifs
EATIT	Plus de 250
ECO	
SOGERHWIT	
ALZINC	
STARR	
URBAT	
SITEL	50-249
SOREMEP	
MHT	
ETUST	

Tableau 14: La taille des entreprises de l'échantillon.

60% des entreprises échantillonnées fait partie de la classe des grands entreprises. Ce constat est favorable pour notre recherche, les entreprises de grande taille représentent un champ d'observation riche.

Dans ce type d'entreprise la fonction « contrôle de gestion » est supposée être bien organisée et active.

En plus, à notre avis, les grandes entreprises donnent plus d'importance à la collecte des informations sur leur environnement, ce qui pousse en avant la cellule de veille (premier cycle du processus d'intelligence économique).

En fin, ces entreprises exercent une influence importante sur leur contexte concurrentiel, économique, social… cela est sensé encourager ses activités d'influence (le troisième cycle de l'intelligence économique)

Sous-section 02 : Collecte des données (entretiens semi-directifs)

Pour comprendre la nature de la relation entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique au sein des entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des responsables des entreprises échantillonnées. Notre guide d'entretien était centré sur la question de savoir :

- Quels sont les mécanismes et outils de contrôle de gestion utilisés par l'entreprise sur le plan managérial (systèmes de planification, de budgétisation, de comptabilisation des coûts, de mesure de la performance) ?

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- quels sont les outils d'intelligence économique utilisés par l'entreprise, surtout les pratiques de veille (les outils d'expression des besoins en informations, de collecte, de traitement et de diffusion des informations aux décideurs) ?
- S'il existe une relation ou plus précisément une collaboration entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique en matière d'échange d'informations.

Pour cela, nous avons interviewé des contrôleurs de gestion, des directeurs financiers et comptables (DFC), des auditeurs internes et directeurs généraux, selon chaque cas.

Nous avons donc réalisé douze entretiens semi-directifs.ces entretiens se sont déroulés entre décembre 2013 et février 2014 et ont duré généralement entre 1heure et 1 heure et demi. Leur conduite se caractérisait par un climat détendu et propice à la discussion.

Section 03: Analyse comparative

G. DE MEUR et B. RIHOUX[473] résument les différentes étapes de cette analyse par les mots suivants :

Le chercheur encodera d'abord un premier tableau de données empiriques dans lequel chaque cas est exprimé par sa combinaison spécifique de *conditions* et par son *résultat* (avec les valeurs « 0 » ou « 1 »).

Ensuite, le logiciel le condensera en une *table de vérité* qui présente les données sous forme d'une liste de *configurations* – de manière plus synthétique puisque plusieurs cas différents peuvent très bien présenter la même *configuration*.

Enfin l'étape-clé de l'analyse est la minimisation booléenne : en utilisant l'algorithme de Quine – Mc Cluskey, le logiciel « réduit » la longue expression booléenne (qui consiste en une longue « description » de la table de vérité) en une expression plus courte (ou « formule minimale ») qui montre les régularités de l'explication du résultat par différentes combinaisons « courtes » (parcimonieuses) de conditions - les différents chemins. Ces régularités étaient d'une certaine manière « cachées » dans les données. Ensuite, il appartient au chercheur d'interpréter cette formule minimale.

[473] G. DE MEUR, B. RIHOUX et F. VARONE, op. cit, pp. (137, 148)

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Le résultat	Les conditions - La turbulence de l'environnement - La pertinence des informations de veille - L'orientation stratégique du contrôle de gestion - Les pratiques de veille Les hypothèses				Les cas
Turenv	**Pinv**	**Les hypothèses descriptives :** **H1 :** Le contrôle de gestion fait l'objet de profondes mutations **H2 :**L'intelligence économique représente l'extension rénovée de la planification stratégique.	**Les hypothèses explicatives :** **H3** : La turbulence de l'environnement représente la raison principale des évolutions du contrôle de gestion ainsi que ses outils.	**Les hypothèses prescriptives :** **H4** :On peut retirer quatre points de liaison entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique : l'analyse de l'environnement, la prévision, l'aide à la formulation de la stratégie de l'entreprise, l'aide à la prise de décision ; **H5** : La turbulence de l'environnement, la pertinence des informations de veille, l'orientation stratégique du contrôle de gestion favorisent l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.	**10 EPE de la wilaya de Tlemcen**

Tableau 15 : le design de l'analyse.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 01 : Variables de recherche et critères de comparaison

Le choix des critères de comparaison les plus pertinents représente l'étape la plus délicate dans l'analyse.

Dans les méthodes comparatives Configurationelles, les spécialistes conseillent de se limiter à quelques variables explicatives. Comme pour les analyses statistiques, un grand nombre de conditions est aussi dysfonctionnel pour les MCC (Wagemann et Schneider)[474].

Selon De Meur et Rihoux[475], « ce n'est pas le nombre absolu de variables explicatives potentielles qui pose le plus grand problème, mais le ratio entre le nombre de cas (qui, dans le domaine des « petits N », est par définition limité) et le nombre de variables explicatives. A mesure que le nombre de variables explicatives augmente, le nombre de combinaisons explicatives simultanées – c'est-à-dire de combinaisons possibles regroupant simultanément ces différentes variables explicatives – augmente de manière exponentielle, et dépasse trés vite le nombre de cas».

En fait, suivant De Meur et Rihoux[476] l'AQQC se place en équilibre, se basant à la fois sur la théorie (déduction) et sur l'induction : bien que l'induction joue un rôle important, il y a un apport assez significatif de la théorie dans l'AQQC. En particulier, la sélection de variables qui seront utilisées pour l'analyse – et la manière dont chaque variable est concrétisée – doit être bien informée sur le plan théorique

Nous avons donc effectué notre choix en se basant sur la revue de littérature et les résultats théoriques de notre étude.

Dans un premier temps, une liste de onze variables à été sélectionnée. A partir de cette liste, nous avons procédé à la réduction du nombre des variables en éliminant les variables peu discriminantes et en regroupant deux variables similaires dans une seule. Après plusieurs allers-retours entre la liste des variables et les cas, cinq critères ont été choisis : turbulence de l'environnement, orientation stratégique du contrôle de gestion, veille, pertinence des informations fournies par le veilleur, coopération entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.

On peut donc schématiser les variables de notre recherche de la manière suivante :

---

[474] Cités par M. CHARFI, « Les facteurs de développement démocratique dans le monde arabe : Analyse comparative configurationnelle », Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2010, no. SES 730, p.59 , URL : http://archive-ouverte.unige.ch/unige:12789

[475] G. DE MEUR et B. RIHOUX, « *L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC-QCA) »,* LouvainlaNeuve, Academia-Bruylant, 2002.

[476] Cités par G. DE MEUR, B. RIHOUX et F. VARONE, op. cit, pp. (137, 148).

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

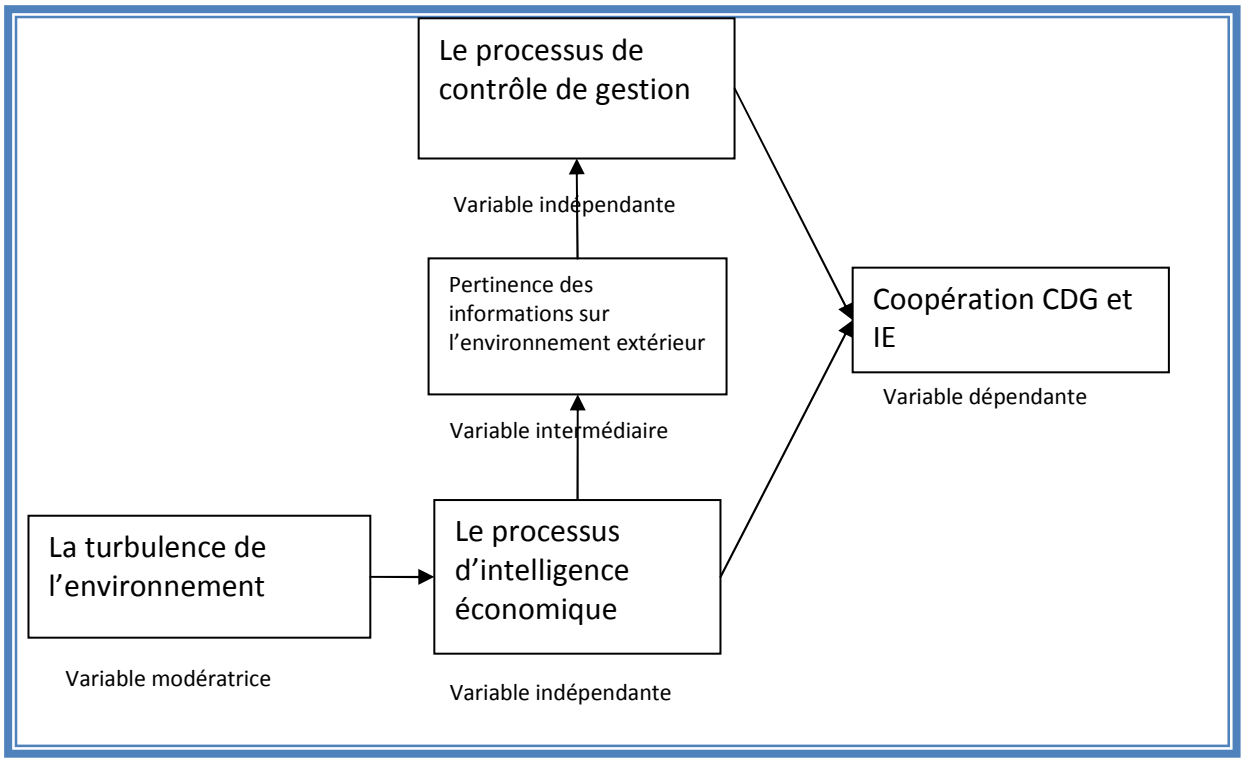


Figure 43 : Variables de recherche

Ces variables doivent pouvoir s'exprimer sous forme dichotomique (présence, absence). Cette étape consiste à opérationnaliser la variable dépendante et les variables indépendantes pour obtenir des données brutes binaires : en situation de présence/absence par exemple, la présence est représentée par 1 et l'absence par 0.

Pour le cas de notre recherche, **la variable dépendante que nous désignons (interaction entre CDG et IE au sein des EPE)** « **cocgie** »présente deux possibilités à savoir :

- On attribue à la variable dépendante **la valeur 1** si le contrôleur de gestion :

1. participe lors de l'expression des besoins d'informations
2. reçoit des rapports de veille
3. utilise ces rapports et les trouve pertinents

- on attribue à la variable dépendante **la valeur 0** dans le cas inverse.

Quant aux variables indépendantes, nous les exprimons sous forme binaire de la manière suivante :

a. **tur**bulence de l'**env**ironnement « **turenv** » :

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Elle est estimée par les répondants à notre enquête. Elle prend donc la valeur 1 lorsque la turbulence perçue est forte, ou la valeur 0 dans le cas contraire.

b. Contrôle de gestion à orientation stratégique « **cdg** » :

Dans notre analyse, nous considérons qu'un système formel de contrôle de gestion d'une entreprise a une orientation stratégique si des plans à long terme et /ou des tableaux de bord stratégiques font partie de la gamme d'outils.

Donc dans la présence des plans à long termes/tableaux de bord stratégiques, la variable prend la valeur 1, ou la valeur 0 si ces outils sont absents.

c. **P**ertinence des **in**formations fournies par le **v**eilleur « **pinv** » :

Cette variable prend la valeur1 si le contrôleur de gestion utilise les informations fournies pour former ses prévisions (budgets prévisionnels, plans d'action, plan stratégique), ou la valeur 0 dans le cas opposé.

d. Veille « **veille** » :

On attribue à cette variable la valeur 1 si l'entreprise pratique au moins un seul type de veille même si cette dernière ne soie pas pratiquée par une cellule spécialisée, ou la valeur 0 si l'entreprise n'utilise aucun des outils des veille.

Le codage des cas :

De la sorte que, pour les 10 cas étudiés, les caractéristiques au niveau de la variable dépendante et des variables indépendantes sont reproduites sous forme binaire au tableau récapitulatif ci-après, où chaque ligne correspond à un cas observé.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Variables indépendantes (conditions)

Variable dépendante

Cas	turenv	cdg	pinv	veille	cocgie
EATIT	0	0	0	1	0
ECO	1	1	1	1	1
SITEL	1	1	1	1	1
SOGERHWIT	1	0	1	1	1
SOREMEP	0	0	0	1	0
ALZINC	1	0	1	1	1
URBAT	1	0	1	1	1
STARR	1	1	1	1	1
MHT	0	0	0	1	0
ETUST	1	0	1	1	1

Tableau 16 : les données brutes de l'analyse

Sous-section 02 : Résultats d'analyse et leur interprétation

A. La table de vérité

Le logiciel produit une table des configurations (ou « table de vérité »). Chaque configuration est une combinaison donnée de valeurs de conditions et d'une valeur de résultat. Pour autant qu'on ait pu attribuer la valeur de résultat(1) ou (0) à chacun des cas, la table des configurations distingue alors :[477]

Les configurations 1 : les configurations dont le résultat prend la valeur (1)

Les configurations 0 : les configurations dont le résultat prend la valeur (0)

Les éventuelles configurations contradictoires : les configurations qui présentent les mêmes valeurs de conditions, mais dont le résultat prend tantôt la valeur (1), tantôt la valeur (0). Il s'agit d'une contradiction logique, qu'il faut lever avant de poursuivre l'analyse.

Cette table assure selon CHANSON et al.[478] La transparence de la méthode QCA, puisqu'elle permet au lecteur de prendre connaissance du codage effectué.

Pour le cas de notre analyse la table de vérité présente trois configurations :

[477] B. RIHOUX « Six applications d'analyse quali-quantitative comparée (aqqc) et des ensembles flous (ef) : mode d'emploi et originalités », *Revue internationale de politique comparée* 1/ 2004 (Vol. 11), p. 11-16. URL : *www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-11.htm*

[478] Cité par G. CHANSON, « Surmonter les difficultés de la méthode QCA grâce au protocole SC-QCA », Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne / CR 11-11, pp. (1, 22), URL : prism.univ-paris1.fr/New/cahiers/2011/CR11-11.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Turbulence de l'environnement extérieur	CDG à orientation stratégique	Pertinence des informations fournies par le veilleur	Pratiques de veille	Coopération CDG et IE	Nombre d'observations	Cas observés
0	0	0	1	0	3	EATIT, SOREMEP, MHT
1	1	1	1	1	3	ECO, SITEL, STARR
1	0	1	1	1	4	URBAT, SOGERHWIT, ETUST, ALZINC

Tableau 17: Table de vérité

*Utilisation du programme TOSMANA 1.3 : la fonction « (MV) QCA→TRUTH TABLE »

Ce tableau nous permet de distinguer trois réseaux d'entreprises :

- Le premier réseau est celui d'EATIT, SOREMEP, MHT qui se caractérisent par un environnement stable, par l'absence de l'orientation stratégique du contrôle de gestion et qui pratiquent une veille occasionnée, et comme résultat l'absence de la coopération entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique
- Le deuxième réseau est celui d'ECO, SITEL, STARR. Ce réseau se caractérise par la présence de touts les variables et par conséquent par un résultat positif
- Le troisième est celui d'URBAT, SOGERHWIT, ETUST, ALZINC qui se caractérise par la présence des variables indépendantes sauf l'orientation stratégique du contrôle de gestion, ainsi que l'existence de la coopération entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.

Le logiciel Tosmana offre également l'option « visualise » qui permet de représenter la table de vérité par le graphe suivant :

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

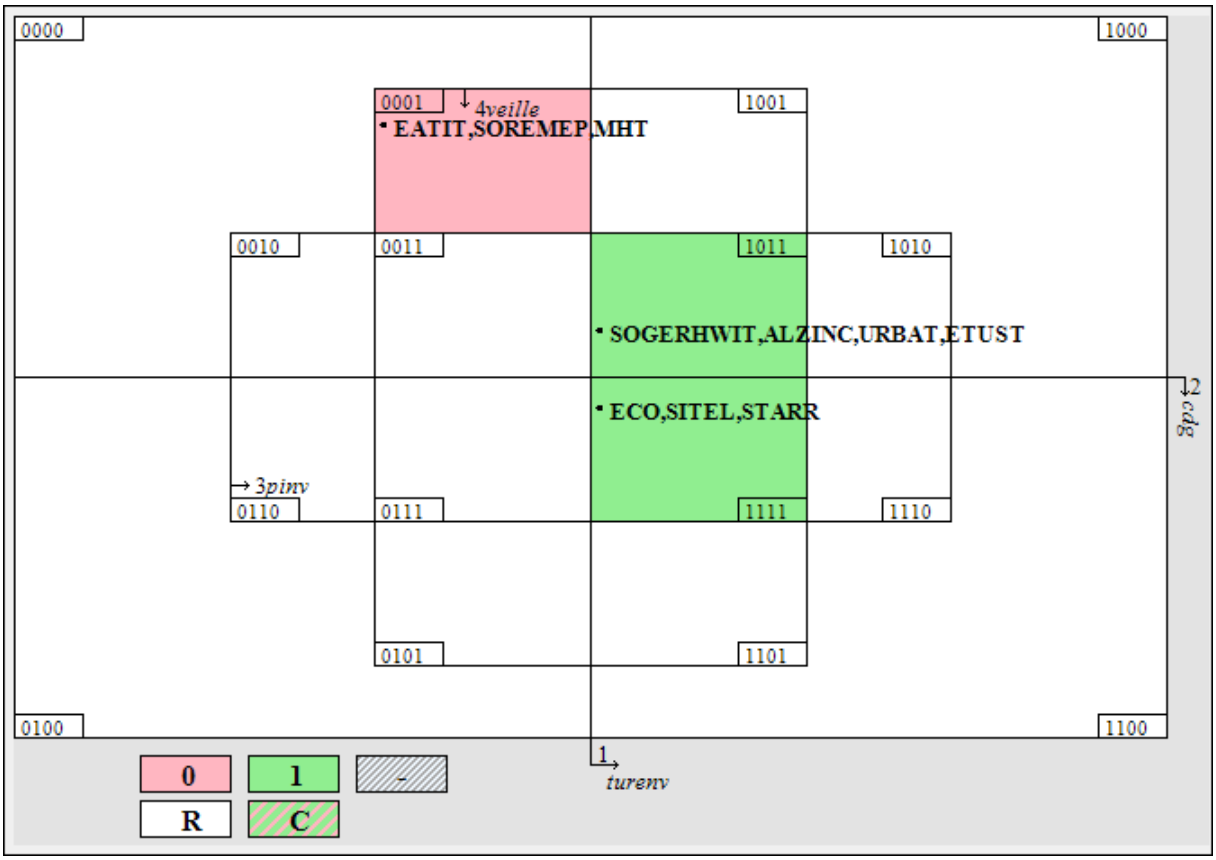


Figure 44 : Les résultats de l'analyse QCA

*Utilisation du logiciel TOSMANA 1.3 : la fonction « (MV) QCA→VISUALISE »

Comment lire ce graphe ?

- La variable « turenv » est représentée par un trait vertical dont la partie droite et gauche indique successivement la zone de la valeur 1 et la zone de la valeur 0 ;
- La variable « cdg » est représentée par un trait horizontal qui sépare la zone de la valeur 1 (partie inférieure au trait) et la zone de la valeur 0 (partie supérieure au trait) ;
- Le rectangle horizontal représente la variable « pinv » qui prend la valeur 1 dans la partie intérieure ou la valeur 0 dans la partie extérieure du rectangle ;
- Le rectangle vertical représente la variable « veille » dont la partie intérieure est la zone de la valeur 1 et la partie extérieure est la zone de la valeur 0.

Chaque réseau prend sa position dans le graphe suivant sa configuration.

<u>Les points essentiels à remarquer à travers cette table de vérité :</u>

- Le premier point concerne la variable turbulence de l'environnement extérieur dont la présence ou l'absence joue un rôle déterminant pour la variable dépendante. Effectivement, on remarque la présence de la turbulence de l'environnement dans les

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES
Viewin 3D with Soda PDF 3D Reader

deux configurations où la liaison entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique prend la valeur (1), et son absence dans le cas contraire.

- Malgré l'absence de l'orientation stratégique du contrôle de gestion dans la troisième configuration, on remarque l'existence de l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.

En effet, le tableau suivant montre les variables qui jouent un rôle déterminant dans la définition de la valeur du résultat :

Groupe R=0

Groupe R=1

Variable	EATIT	SOREMEP	MHT	ECO	SITEL	SOGERH	ALZINC	URBAT	STARR	ETUST
turenv	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
pinv	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
cocgie	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1

Tableau 18 : comparaison des cas

*Utilisation du logiciel TOSMANA 1.3 : la fonction « (MV) QCA→COMPARE CASES »

On peut constater donc que c'est la présence ou l'absence des deux conditions relatives à la turbulence de l'environnement extérieur et la pertinence des informations fournies par le veilleur qui détermine successivement la présence ou l'absence de la coopération entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique

B. La minimisation booléenne

L'opération centrale dans l'AQQC est la procédure de minimisation booléenne : la réduction, par le biais d'algorithmes booléens, d'une expression longue et complexe (correspondant à une série de configurations) en une expression plus « courte », logiquement minimale.

Au terme de cette procédure, on obtient une formule minimale (ou « solution minimale », qui prend la forme d'une somme de produits (ou « termes » ; chacun de ces termes est un « impliquant premier »), par exemple, la formule minimale suivante :[479]

[479] B. RIHOUX, « Six applications d'analyse quali-quantitative comparée (aqqc) et des ensembles flous (ef) : mode d'emploi et originalités », *Revue internationale de politique comparée* 1/ 2004 (Vol. 11), pp. (11,16). URL : *www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-11.htm*

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Condition1 CONDITION2 + condition2 CONDITION3 = RESULTAT se lit : la présence du résultat est observée lorsque : [la condition 1 est absente ET la condition 2 est présente] OU [la condition 2 est absente ET la condition 3 est présente].

Le signe « + » (opérateur d'addition booléen) correspond donc au « OU » logique, tandis que l'opérateur de multiplication booléenne correspond au « ET » logique.

De plus, dans une formule minimale, les variables indépendantes sont exprimées en majuscules ou en minuscules selon qu'elles portent la valeur 1 ou 0.

Enfin, le processus de minimisation constitue une forme de généralisation dans le contexte des populations de petite taille (« les petits N ») puisqu'il permet d'étendre l'analyse sur des cas non observés, aussi appelés cas logiques ou hypothèses simplificatrices, et donc sur un univers de cas plus vaste que celui des cas réels. En effet, pour n variables indépendantes, le logiciel produit toujours une table de 2^n configurations et, de la sorte, le chercheur dépasse, dans ses analyses, la simple description des seuls cas observés pour s'inscrire dans une logique de généralisation.[480]

Ainsi par exemple, notre étude intégrant 4 variables porte ses analyses, non pas uniquement sur les 10 cas observés, mais potentiellement sur (2^4) configurations possibles, soit 16 cas. Cependant, il s'agit d'une généralisation non pas au sens de l'inférence statistique, mais plutôt partielle. Pour reprendre les termes de RAGIN[481], il s'agit d'une généralisation « modeste » qui convient uniquement au cas précis des populations de petite taille, telle que celle qui intéresse notre étude.

Il est important selon Rihoux et De Meur[482] de minimiser les configurations [1] et les configurations [0] dans deux analyses séparées parce qu'ils supposent dans les phénomènes sociaux que les relations causales sont asymétriques. Donc, il ne faut pas en déduire la formule minimale pour le résultat [0] de celle de [1], ou vice versa.

a. Minimisation des Configurations [1]

Dans le langage des méthodes configurationnelles, les «cas logiques » sont des combinaisons de conditions causales qui manquent de cas empiriques. « Le logiciel QCA choisit des configurations qui ne sont pas observées empiriquement, mais qui pourraient l'être dans une période ou une sélection de cas différentes, et qui ne contredisent jamais les cas présentés dans la "table des configurations". Par conséquent, le logiciel inclut dans la procédure de minimisation des *hypothèses simplificatrices* ou cas logiques, en attribuant à la

[480] C .CABWIGIRI et D. VAN CAILLI, op.cit.
[481] Cité par C. CABWIGIRI et D. VAN CAILLI, op.cit.
[482] Cité par M. CHARFI, op.cit, p.85.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

variable résultat une valeur ‘1’ ou ‘0’ pour une série de cas non observés. Ce “raffinement dans la procédure” vise à produire une formule minimale plus parcimonieuse et à dépasser ainsi l’univers restreint des observations empiriques pour aboutir à une généralisation modeste »[483]. Dans l’AQQC, la solution à la table de vérité dépend de la façon dont ces « cas logiques » sont traités. La stratégie la plus prudente est d‘inclure uniquement les cas observés empiriquement. Ainsi, en demandons au logiciel de minimiser les configurations [1], sans inclure les cas non- observés, nous obtenons la formule minimale suivante (Formule 1) :

turenv {1} * pinv {1} * veille {1}
(ECO, SITEL, STARR+SOGERHWIT, ALZINC, URBAT, ETUST)

On peut aussi obtenir cette formule manuellement :

TURENV* CDG * PINV *VEILLE + TURENV*cdg*PINV*VEILLE ⟶ COCGIE
TURENV*PINV*VEILLE (CDG +cdg) ⟶ COCGIE
TURENV*PINV*VEILLE ⟶ COCGIE

Cette formule est « descriptive », elle ne va pas plus au-delà des cas empiriques observés. Elle se compose d’un seul terme, d’une combinaison de conditions liées aux résultats [1]. En suivant la notation booléenne, elle peut se lire comme suit :

L’interaction entre le contrôle de gestion et l’intelligence économique est observée :

• Dans les cas qui combinent la présence des trois conditions : la turbulence de l’environnement extérieur, la pertinence des informations fournies par le veilleur, les pratiques de veille

Le terme de la solution correspond à sept cas observés (ECO, SITEL, STARR+SOGERHWIT, ALZINC, URBAT, ETUST), Ceux séparés par une virgule sont des cas semblables tant au niveau des variables indépendantes que de la variable dépendante (elles constituent une même configuration).

La formule 1 est encore très complexe. Pour atteindre plus de parcimonie, une autre stratégie consiste à inclure les cas non-observés dans l‘analyse. Il suffit d‘indiquer au logiciel de prendre en compte les cas logiques ». Dans ce cas, on obtient la formule suivante (formule 2):

[483] Y. VANDERBORGHT, S. YAMASAKI, « Des cas logiques... contradictoires ? », *Revue internationale de politique comparée* 1/ 2004 (Vol. 11), pp. (51-66), URL : www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-51.htm.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

TURENV + PINV

On constate que cette solution est plus parcimonieuse.

Elle peut se lire comme suit :

Le résultat [1] est observé

• Dans les cas de la présence de la condition turbulence de l'environnement extérieur

OU

• Dans les cas de la présence de la condition pertinence des informations fournies par le veilleur

Le premier terme de la solution correspond à sept cas observés et six cas logiques et le second terme correspond également à sept cas observés et six cas logiques

b. Minimisation des Configurations [0]

En utilisant la même procédure que pour la minimisation des configurations [1], on obtient la formule suivante sans inclusion des cas logiques : (formule 3)

turenv * cdg * pinv * VEILLE
(EATIT, SOREMEP, MHT)

Cette formule reste complexe. Comme pour l'analyse précédente, en incluant les cas logiques dans l'analyse nous obtenons la formule 4 :

turenv + pinv

Cette formule peut être lue comme suit :

- Dans dix cas, (EATIT, SOREMEP, MHT + sept cas logiques) l'absence de la condition turbulence de l'environnement extérieur explique l'absence de la coopération entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique

Ou

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Dans dix cas, (EATIT, SOREMEP, MHT + sept cas logiques) l'absence de la condition pertinence des informations fournies par le veilleur explique l'absence d'une coopération entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique

Section 04: Discussion des résultats

Parmi les inconvénients de l'AQQC est la nécessité de dichotomisation des données. Cette perte d'information peut sembler dommageable, mais elle constitue selon CHURCHOD et RIHOUX[484] une étape légitime de simplification que l'on retrouve dans la plupart des méthodes qui se donnent pour objectif la parcimonie.

A notre avis, on peut surmonter ce problème durant l'étape de discussion des résultats en se basant sur les connaissances acquises par le chercheur à travers les entretiens effectués. C'est pourquoi nous avons privilégié l'entretien semi-directif, car il nous à permis de :

- modifier la formule des questions suivant l'interviewé (sa fonction, formation, son expérience, …) ;
- collecter des informations supplémentaires telles les informations sur le contrôle informel, les actions de veille informelle …

Donc, la discussion des résultats est articulée autour de trois points essentiels :

- Les constatations primaires en matière des pratiques du CDG et d'IE ;
- Analyse des conditions principales favorisant la collaboration entre le CDG et l'IE ;
- Synthèse des résultats de notre analyse.

Sous-section 01 : Analyse des résultats qualitatifs

A. Les pratiques de contrôle de gestion

- (8/10) des entreprises constitutives de notre échantillon ne consacrent pas au contrôle de gestion une cellule spécialisée, cependant cette fonction est remplie par les directeurs financiers et comptables.
- Toutes les entreprises pratiquent un contrôle de gestion traditionnel ;
- Les interviewés n'ont pas une idée (non-connaissance savante) sur les nouveaux outils du contrôle de gestion tel le balanced score card, l'ABC, l'ABM ;

[484] Cité par G. CHANSON, op.cit, pp. (1,22)

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Dans la moitié (5/10) des cas, la personne chargée du contrôle de gestion ne participe pas lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, cette dernière est programmée à haut niveau (SGP : société de gestion des participations) ;
- (7/10) des cas utilisent les informations sur l'environnement extérieur lors de l'élaboration des plans d'actions, des budgets prévisionnels et des tableaux de bord opérationnels.

B. Les pratiques d'intelligence économique

- Le terme « intelligence économique » n'est pratiquement pas connu des interviewés, par exception d'un seul auditeur qui à eu une formation en intelligence économique. Cependant, ils ont une idée simple sur la veille technologique ;
- On constate l'absence d'une cellule de veille dans tous les cas, en revanche des pratiques de certains types de veille sont constatées dans la totalité des cas et surtout les entreprises des domaines des services qui connaissent une concurrence par le secteur privé ;
- Plus précisément, les différentes étapes du cycle de renseignement sont pratiquées dans la totalité des entreprises, cependant cette veille reste occasionnée ;
- L'expression des besoins d'information se fait d'une manière occasionnelle.
- Dans (6/10) des cas, la collecte des informations se fait quotidiennement (focalisée surtout sur les appels d'offre), dans le reste des cas la collecte se fait en fonction des besoins d'information.
- Les contrôleurs de gestions, les DFC chargées de la fonction CDG participent lors de l'expression des besoins et assistent aux réunions consacrés à la diffusion des informations de veille.
- 10/10 des cas n'utilisent pas les outils informatiques de traitement des informations (datamining, outils bibliométriques …), le traitement se fait soit par des experts internes soit par un cabinet d'études (dans le cas des informations techniques), soit par le manager de l'entreprise (dans le cas des informations concurrentielles, sur le marché …)

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- La diffusion des informations de veille se fait à travers des réunions d'informations, des notes d'information, rapports formels, intranet, e-mail, téléphone
- La protection des informations reste dans sa forme primaire.
- Les activités d'influence se résument dans l'activité des syndicats des travailleurs.

Sous-section 02 : Analyse des conditions favorisant l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique

De tout ce qui précède, on peut dire que deux conditions principales sont déterministes pour favoriser l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique. Après un long processus d'analyse, nous avons pu réduire les variables indépendantes jusqu'au nombre de quatre. Mais, le logiciel Tosmana nous a permis de minimiser ces variables jusqu'à deux, ce qui a simplifié les choses pour avoir une image plus claire, qui est l'objectif principal de l'utilisation de ce type de logiciel.

Ces deux variables sont la turbulence de l'environnement externe, et la pertinence des informations fournies par le veilleur.

- Les entreprises qui coexistent dans un environnement changeant (surtout dans le domaine juridique), et qui connaissent une forte concurrence du secteur privé que ce soit local ou étranger, sont celles qui pratiquent la veille et qui prennent les informations provenant de l'environnement extérieur en considération lors des prévisions, décisions …. En fait, cette conclusion s'inscrit avec celle de COHEN C.[485] «Des caractéristiques de l'environnement semblent jouer un rôle important sur l'existence et le type d'IE pratiquée : l'instabilité, la complexité, l'intensité et l'agressivité concurrentielles, la nature du secteur d'activité. La pratique de l'IE et son intensité seraient plus importantes lorsque le degré d'instabilité et/ou d'incertitude perçue est élevé, lorsque la concurrence est forte et/ou mondiale et dans certains secteurs innovants comme la communication, le bâtiment et le génie civil, l'électronique… »[486]

  Si on prend l'exemple des entreprises Américaines qui existent dans un contexte de concurrence infernale, et qui ont les plus performants systèmes d'intelligence économique, par rapport aux entreprises françaises qui restent un petit

[485] C. COHEN, op.cit, pp. (15,50)
[486] Ibid. p. 26.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

plus en retard dans ce domaine. Ou encore les entreprises algériennes qui vivaient dans une économie protégée par l'Etat et qui sont loin d'être conscientes de la nécessité d'un tel système et qui pratiquent des formes traditionnelles et informelles de veille.

- La pertinence des informations fournies par le veilleur joue un grand rôle dans la collaboration entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique. En fait, nous allons dans la même voie avec C. COHEN[487] pour dire qu'il ne suffit pas d'implanter une cellule d intelligence économique sans s'interroger sur son efficacité.

  Il faut s'assurer de la qualité du système ainsi que de ses outputs, ce qui est vraiment difficile mais indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

  On peut vérifier cette idée si on revient à notre table de vérité : le premier réseau recense la présence des pratiques de veille et l'absence de la pertinence des informations produites par ce système, ce qui influence d'une manière négative sur la relation entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.
- La principale observation ressortant de la comparaison des formules (2 & 4) c.-à-d. les solutions les plus parcimonieuses, est l'absence de la variable « cdg : CDG à orientation stratégique». Ceci implique que l'orientation stratégique du système de contrôle de gestion n'intervient pas dans l'explication de l'existence d'une collaboration entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique (tant pour les cas observés que pour ceux non observés mais potentiellement possibles). En partant de nos observations lors de l'étude exploratoire, nous pouvons donc en inférer que le rôle joué par l'orientation stratégique du contrôle de gestion apparaît mieux lorsqu'il s'agit d'expliquer la contribution de la collaboration entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique lors de la définition de la stratégie de l'entreprise.

Sous-section 03 : Synthèse des résultats

En s'appuyant sur le principe de saturation théorique, qui « repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'informations nouvelles que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter. »[488] ; On peut dire que les trois derniers entretiens n'ont pas apporté des éléments d'information supplémentaires.

[487] C. COHEN, op.cit, pp. (15,50)
[488] R.A. THIETART, « Méthodes de recherche en management », Dunod, France, 2003, p.216, URL : http://rtmgroup.blogspot.com/2008/04/seuil-de-saturation.html

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

En plus, l'utilisation du logiciel Tosmana nous permet une généralisation modeste des résultats de l'analyse comparative sur les entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen.

Il s'agit donc de deux types d'entreprises :

- Le premier caractérisé par un environnement stable et une concurrence faible : il s'agit généralement des entreprises protégées par l'État qui garantie jusqu'à 70% de leurs chiffres d'affaire à travers des conventions avec le secteur militaire ou avec d'autres entreprises du secteur publique. On peut dire que ce type d'entreprises est encore en activité à cause de la dimension sociale (pour éviter les problèmes consécutifs au licenciement des travailleurs), donc leur continuité, leurs parts de marché, sont garanties par l'état, ce qui rend l'intelligence économique moins intéressante pour ce type d'entreprises.
- Le second est caractérisé par un environnement turbulent et une concurrence forte : ce type d'entreprises se trouve face à une concurrence du secteur privé. En fait, le secteur privé local connait une évolution en matière de ressources financières et techniques ce qui lui a permis de constituer une source de concurrence pour les EPE en plus de la concurrence étrangère due à l'ouverture économique. Cette concurrence est supposée être bénéfique pour l'économie de l'Algérie, mais on doit signaler que les entreprises publiques ne sont pas totalement libres dans leurs décisions stratégiques et opérationnels, cela constitue un obstacle pour faire face à cette concurrence. Nous avons remarqué ce point dans plusieurs cas, dont par exemple : le cas de l'ETUST qui est en face d'une forte concurrence de la part du secteur privé et qui se trouve restreinte par des instructions concernant les prix, à titre d'exemple.

  Donc ces entreprises pratiquent des types de veille très modestes par rapport à celles pratiquées dans les pays occidentaux.

- ➢ En fin, il est pertinent de souligner que la réalité des entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen reflète beaucoup d'insuffisances en matière de contrôle de gestion, d'intelligence économique, de formation et de management d'une manière générale. Cependant, il est neutre de dire que ces entreprises possèdent un personnel d'une expérience précieuse dont il faut l'enrichir à travers des formations planifiées suivant la position et les besoins de chaque cas.
- ➢ Il, faut signaler également que l'implantation d'une cellule de contrôle de gestion ou d'intelligence économique n'est pas exigée par les lois, par contre à l'audit. A notre

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

avis, il faut que l'implantation de ce type de fonctions périphériques essentielles pour le bon fonctionnement des entreprises soie obligatoire par la loi.

- depuis 2005, l'état algérien fait des efforts pour introduire l'intelligence économique comme un nouvel outil de gestion des entreprises algériennes, à travers un programme concentré basé essentiellement sur les manifestations internationales. En effet, en seulement deux ans (2005-2007), il y a eu quatre manifestations internationales sur l'IE à Alger.

  En 2008 la présidence de la république algérienne a parrainé un colloque international sur la Gouvernance des institutions et l'Intelligence économique. Des travaux et ateliers avaient été organisés avec la participation d'experts internationaux pour définir les actions globales à mener en termes d'IE.

  Dans le même parcours, il faut souligner la création de la Direction Générale de l'Intelligence Economique au sein du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, dont le rôle est d'accompagner les entreprises algériennes dans leur démarche de Veille et d'Intelligence Économique.

  En septembre 2010, La Direction Générale de l'Intelligence Économique, des Études et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement a lancé le premier Manuel de Formation en intelligence économique en Algérie. Dont l'objectif principal est de « contribuer à initier un processus organisé et adaptatif de formation permettant de renforcer les capacités des cadres nationaux en matière d'IE et de VS. Il vise en fait à améliorer leurs compétences et leurs savoirs, tout en sensibilisant les entreprises aux problèmes essentiels de la mondialisation et aux moyens d'y faire face. »[489]

- cependant, on remarque que ce programme de sensibilisation n'a pas touché la plus part des entreprises publiques de Tlemcen, c'est ce qu'on peut affirmer à travers nos observations sur le terrain. En fait, ce décalage entre les programmes, les lois, et la mise en œuvre sur le terrain est, un constat non négligeable dans le contexte algérien.

[489] « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », document de référence (2010) réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie, p.5, La version électronique de ce document peut être obtenu sur simple demande adressée à l'email suivant : dgieep@mipi.dz ou dgieep09@gmail.com

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Conclusion du chapitre

Les résultats de cette étude empirique nous ont permis donc de tester les résultats théoriques et de confirmer nos hypothèses de recherche. Ce qui apporte une solution à notre problématique de recherche tant sur le plan théorique qu'empirique.

Le point fort de notre recherche réside dans la tentative de déterminer si autres variables jouent un rôle médiateur ou modérateur dans cette analyse. Nous avons donc essayé de prendre en considération tous les éléments essentiels qui forment l'image globale. C'étaient important car on a trouvé que la variable modératrice (turbulence de l'environnement extérieur) en plus de la variable intermédiaire (pertinence des informations de veille) sont déterministe pour la collaboration entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.

Enfin, sur le plan méthodologique, nous adoptons une technique comparative contemporaine et quasi-expérimentale (qui rend possible, comme les méthodes quantitatives, la généralisation des résultats au-delà des cas observés). Cependant, il s'agit d'une généralisation modeste qu'il faut interpréter non pas au sens de l'inférence statistique mais en restant dans la logique de la méthode utilisée.

Les recherches futures pourraient donc étendre notre analyse sur un plus grand nombre d'EPE et valider nos résultats en adoptant une méthodologie différente. Quant aux limites éventuelles de cette technique comparative, les chercheurs intéressés se référeront utilement à De Meur et Rihoux (2002) pour une revue détaillée des critiques fréquemment enregistrées, qui démontre comment la quasi-totalité d'entre elles constituent, d'après ces auteurs, plus une force qu'une faiblesse de l'AQQC.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Conclusion générale

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

A. Rappel du contexte et cheminement de la recherche

Ce travail de recherche s'inscrit dans le contexte de la rénovation des outils du contrôle de gestion à travers un ensemble d'instruments préexistants et formalisés; reprenons les mots d'A. BURLAUD « le contrôle de gestion est à la fois né d'un environnement qui l'a rendu nécessaire ou utile et d'outils, disponibles, qui l'on rendu possible. »

En fait, Cette thèse met en évidence, le rôle que joue la turbulence de l'environnement externe (concurrentiel, technologique, juridique…) comme facteur essentiel qui incite l'évolution des outils dudit contrôle. En effet, et du fait que l'intelligence économique a été développée pour permettre aux entreprises d'anticiper les évolutions futures de leur environnement a fin d'y s'adapter ; elle constitue, à notre avis, un nouvel élément dans la boite à outil du contrôle de gestion.

Ainsi le but fondamental de cette thèse est de mettre en lumière les domaines essentiels dans les quels l'intelligence économique constitue une aide ou un support au contrôle de gestion ; et de découvrir par la suite les facteurs susceptibles de favoriser cette relation.

Cette recherche nous a permis donc de défendre l'hypothèse centrale suivante :

L'intelligence économique représente un nouvel outil du contrôle de gestion, dont l'utilisation facilite et optimise la tâche dudit contrôle en fournissant les informations pertinentes sur l'environnement de l'entreprise.

Pour cela nous avons abordé, en premier lieu, l'évolution dudit contrôle sous trois angles : les définitions classiques apportées à ce concept par rapport à sa redéfinition encours ; l'évolution des missions et du rôle du contrôleur de gestion ; et en fin les critiques apportées aux outils traditionnels et les alternatives proposées (outils traditionnels vs. outils rénovés).

Puis nous avons présenté l'intelligence économique comme un outil susceptible d'apporter une solution globale à la question de la turbulence environnementale. En postulant que l'intelligence économique est le fruit d'une évolution dont une grande partie trouve son origine dans la planification stratégique, il nous a semblé indispensable, dans la perspective d'une meilleure compréhension de la méthodologie et des enjeux, d'étudier en profondeur ses différents cycles, tant dans leurs aspects conceptuels que fonctionnels.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Par la suite, nous avons étudié l'apport de l'intelligence économique en contrôle de gestion dans quatre domaines essentiels : l'analyse de l'environnement, l'anticipation des évolutions futures, l'aide au développement de la stratégie de l'entreprise et l'aide à la prise de décision.

A ce stade, apparaissent les facteurs susceptibles d'influencer l'interaction entre le dit contrôle et l'intelligence économique, dont la turbulence environnementale, la pertinence des informations de veille et l'orientation stratégique du contrôle de gestion semblent les variables les plus importantes.

En effet, l'application d'une analyse quali-quantitative nous a permis de tester l'effet de plusieurs variables issues des résultats théoriques, consécutifs de l'étude déductive basée sur la revue des études précédentes sur l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique.

B. Revisiter les hypothèses

1. Les hypothèses descriptives

a. Notre étude s'articule sur le constat des critiques accentuées des outils traditionnels du contrôle de gestion, dont l'argument fondamental est l'inadaptation de ces outils au contexte actuel. Cette première hypothèse descriptive à été testée à travers une comparaison entre la conception traditionnelle et la rénovation des outils du contrôle de gestion.

Cependant, la réalité des entreprises étudiées ne permettait pas de tester cette hypothèse. Les systèmes de contrôle de gestions adoptées par ces dernières sont au premier stade, c.à.d. en phase d'implantation car on a remarqué que la quasi-totalité des entreprises ne consacre pas une cellule au contrôle de gestion, et se limite à l'utilisation de quelques outils traditionnels.

b. La deuxième hypothèse consiste à présenter l'intelligence économique en tant qu'une extension rénovée de la planification stratégique. Effectivement, nous avons pu tester cette hypothèse durant le troisième ainsi que le cinquième chapitre de ce travail. En fait, cette hypothèse constitue la base sur la quelle nous avons construit notre réflexion sur l'apport de l'intelligence économique en contrôle de gestion.

2. L'hypothèse explicative

Nous supposons, ici, que le degré de la turbulence du contexte dans lequel existe l'entreprise, représente un élément caractéristique qui pousse le contrôle de gestion à adopter,

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

de plus en plus, de nouvelles techniques, technologies d'information et de nouveaux outils. De ce fait, ce facteur joue un rôle essentiel qui favorise l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique au sein des entreprises.

En effet, l'adoption d'une approche comparative nous a permis d'intégrer plusieurs facteurs et de définir les quels d'entre eux explique l'existence de la dite interaction.

Effectivement, les résultats de notre approche empirique montre que le degré de la turbulence environnementale influence d'une manière définitive l'existence/ l'absence d'une telle interaction.

3. Les hypothèses prescriptives :

a. Cette hypothèse suppose quatre points de liaison entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique : deux outils (l'analyse de l'environnement, la prévision), et deux fins (l'aide à la définition de la stratégie de l'entreprise et l'aide à la prise de décision).

Les entretiens dont nous avons mené, nous ont permis d'affirmer deux points de liaison : l'analyse de l'environnement et la prévision. Cependant, le teste des deux autres points nécessite l'utilisation d'une autre approche celle de l'observation participante à long terme. Malgré ça, on peut dire que les décideurs au sein des entreprises visitées ne sont pas conscients de l'importance des informations fournies par la cellule du contrôle de gestion pour la prise de décision.

b. La dernière hypothèse aborde les facteurs susceptibles d'avoir une influence positive sur l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique. Les résultats de l'étude empirique montrent que l'existence des pratiques de veille au sein des entreprises ne représente pas un critère qui favorise la dite interaction, le plus important c'est la qualité des informations fournies. En effet, la pertinence des informations de veille en plus de la turbulence environnementale constituent la combinaison des conditions qui déterminent l'apport de l'intelligence économique en contrôle de gestion.

C. La valeur ajoutée de la recherche

Le présent travail apporte, à notre avis, des matériaux théoriques, méthodologiques et empiriques susceptibles d'orienter d'autres recherches en contrôle de gestion.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

a. Sur le plan théorique

Au niveau théorique, nous pensons avoir mené une analyse approfondie de la relation qui réunie le contrôle de gestion et l'intelligence économique. De même, notre tentative de présenter cette dernière comme un nouvel outil du dit contrôle, qui s'est né des critiques de la planification stratégique représente un apport aux recherches sur la rénovation du contrôle de gestion.

Nous pensons notamment avoir souligné l'importance de la qualité des informations pour assurer l'efficacité de cette interaction.

b. Sur le plan méthodologique

L'un des apports essentiels de cette thèse est l'utilisation d'une approche comparative configurationnelle. Cette Approche méthodologique est plus adaptée à un nombre de cas intermédiaires que les autres méthodes qualitatives ou quantitatives.

En fait, la dite approche offre selon C. CURCHOD [490] la possibilité de « rendre compte de la complexité des phénomènes » ; en plus, elle permet, à travers une technique de traitement des données fondée sur l'algèbre booléenne, la généralisation des résultats obtenus sur la totalité de la population étudiée.

Elle vise selon D. NOMIYA[491] à créer des typologies et, en même temps, à construire et à élaborer des théories. Elle atteint cette connaissance par l'analyse inter-cas de la connaissance basée sur les cas.

De tout ce qui précède, on peut dire que cette approche est la plus adaptée à la nature des questions de recherches et des hypothèses de ce travail.

c. Sur le plan empirique

Nous avons opté pour une opérationnalisation des variables de notre recherche ce qui nous a permis de détecter, répertorier et évaluer les pratiques du contrôle de gestion ainsi que celles de l'intelligence économique au sein des entreprises, même dans le cas de l'absence d'une cellule spécialisée. Autrement, cette analyse était impossible dans la mesure où la plupart des entreprises ne consacrent pas une cellule au contrôle de gestion ni à l'intelligence économique.

D. Les limites de cette recherche

Les hypothèses liées à l'impact de l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique sur la prise de décision et le développement de la stratégie de l'entreprise n'ont été que partiellement validées. Cela est due d'une part, à la duré

[490] C. CURCHOD, op.cit, pp. (155, 177).
[491] B. RIHOUX et al. op.cit, pp. (117,153).

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

de notre intervention qui a été au cours terme ; et d'autre part, à la réalité des entreprises publiques dont la gestion est centralisée, et donc les orientations futures et les plus importantes décisions sont arrêtés au plus haut niveau (le holding dans le cas des SPA, ou le ministère dans le cas des EPIC).

La deuxième limite de la présente recherche est relative aux terrains d'observation scientifiques qui se situent dans le secteur publique. La question qui se pose ici est : est ce que les résultats obtenus seront les mêmes dans le cas du secteur privé ?

La troisième limite est liée au fait que l'intelligence économique reste au premier stade dans les entreprises algériennes. En fait, il faut souligner que le gouvernement a pris position pour le développement de la culture de l'intelligence économique dans les entreprises avec l'aide de l'Etat. En effet, il est trop tôt pour prétendre que les EPE ont fait l'objet d'un transfert en matière des pratiques acquises d'intelligence économique.

E. Les voies de recherche future :

Il nous semble intéressant de poursuivre l'expérimentation que nous avons initiée. En effet, les limites citées plus haut permettent de dégager des perspectives de recherche, en particulier des expérimentations dans d'autres willayas et dans le secteur privé.

Les recherches futures pourraient donc étendre notre analyse sur un plus grand nombre d'entreprises et valider nos résultats en adoptant une méthodologie différente.

De plus, nous envisagerons dans nos recherches futures, d'approuver les hypothèses non validées à travers l'adoption d'une approche d'observation participante à long terme. Cette méthode permet de cerner le rôle de l'orientation stratégique du contrôle de gestion comme un facteur d'influence sur la dite interaction.

Une autre perspective est de poursuivre nos recherches dans le domaine de la complémentarité entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique et notamment de nous intéresser à la problématique de son évolution dans le temps ; particulièrement dans le contexte algérien qui se trouve en position de sensibilisation et donc en premier pas d'adoption de ce nouvel outil. Cette situation va permettre aux chercheurs de suivre les différentes étapes d'introduction, d'implantation, de mise en œuvre et de développement des pratiques d'intelligence économique dans les entreprises algériennes.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Notre recherche ne saurait s'arrêter au terme de cette thèse. Au-delà de la conclusion s'ouvre en effet un espace de réflexion qui nous mobilisera encore pour quelque temps.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Annexe

Entretien semi-directif

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Group :
Entreprise :
Activité :
Siège social :
N. Tel :
Chiffre d'affaire 2012 :
Nombre d'effectif :

1. Le contrôle de gestion

1.1. L'environnement externe de l'entreprise

a. Comment est ce que vous qualifier l'environnement externe ?

- Turbulent
- Stable

b. Comment est ce que vous qualifier la concurrence ?

- Faible
- Forte

1.2. Le niveau de CDG pratiqué

a. quel sont les outils de CDG que vous utilisez ?

- planification stratégique
- plans d'action
- gestion budgétaire
- contrôle budgétaire
- comptabilité analytique

  * La méthode du coût variable
  * la méthode des coûts directs
  * la méthode des coûts directs évolués
  * la méthode du cout complet
  *ABC
  *ABM

- tableaux de bord : stratégiques, opérationnels
- Balanced scorecard

1.3. prévisions annuels

a. Selon quel critère définissez-vous le niveau du budget des ventes ?

- Sur la base d'une étude technique du produit (gamme et nomenclature)
- Sur la base d'une projection sur l'avenir (plan stratégique et opérationnel)
- Sur la base des études statistiques (sur exercices antérieurs)

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Sur la base d'une étude de marché

a. Prenez-vous prenez, en considération, les informations sur l'environnement externe lors de l'élaboration des budgets prévisionnels tels que :

- les informations sur les parts de marché
- les informations sur les clients
- les informations sur les fournisseurs
- les informations sur les concurrents
- autres types d'informations.

1.4. Participation à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise

a. Participez-vous à l'élaboration de la stratégie ?

- oui
- non

Si non, pourquoi ?

b. Si oui, par quels outils ?

- planification stratégique
- tableaux de bord stratégiques
- tableau de bord prospectif
- Autres.

c. Quels types d'informations demandées par les managers lors de l'élaboration de la stratégie ?

-informations sur les évolutions futures de l'environnement extérieur :

- informations technologiques
- Informations sur le marché
- informations sur les concurrents
- informations financières (fusion/acquisition, sources de financement)

-Autres

d. Comment contribuez-vous à la mise en œuvre de la stratégie ?

- Sur la base des plans opérationnels
- Sur la base des budgets
- Sur la base d'un contrôle budgétaire
- Sur la base des tableaux de bord opérationnels
- Autres.

1.5. L'aide à la prise de décision

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

a. quels types d'informations diffusées aux décideurs ?

b. sous quelle forme

- tableaux de bord
- autres

c. Arrive-t-il aux décideurs de demander plus de détails sur un sujet donné ?

- oui
- non

2. l'intelligence économique :

2.1. expression des besoins en informations

a. qui exprime les besoins d'information

- top management
- décideurs
- chaque fonction

b. quel est le type de ces besoins d'information

- technologiques
- concurrentielles
- sur le marché
- financière

c. comment se définissent les besoins

- plan de renseignement

2.2. la collecte des informations

a. comment se définit la collecte des informations

- presse, livres
- bases de données
- salon forum, congrès, expositions, misions et voyage d'étude
- internet (moteurs de recherches, agents intelligents)
- réseaux informels (fournisseurs, clients, concurrents, sous traitants)
- top management
- Equipe chargée d'intelligence économique ou de veille
- Cabinet d'étude

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Toutes les personnes internes de l'entreprise

b. Quand l'information se collecte ?

- Tous les jours
- En fonction des besoins d'information

2.3. Le traitement de l'information

a. Quels sont les outils de traitement des informations

- Réunions spéciales d'analyse, procédure d'analyse d'information
- Outils informatique de traitement d'information (Datamining, outils de bibliométrique…

b. Qui traite l'information

- Top management
- Fonction d'intelligence économique
- Experts internes
- Cabinet de conseil

2.4. La diffusion de l'information

a. Quels sont les outils de diffusion de l'information

- Réunions d'information
- Rapports formels
- Notes d'information
- Un réseau d'ordinateurs
- Intranet
- E-mail
- Téléphone

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

3. Intelligence économique et contrôle de gestion

a. Est-ce que le contrôleur de gestion participe lors de l'expression des besoins ?

- Oui
- non

b. Est-ce qu'on lui diffuse des rapports de veille ?

- Oui
- non

c. Est-ce que le contrôleur de gestion utilise les informations de la veille ?

- Oui
- non

View in 3D with Soda PDF 3D Reader

d. Est-ce que le contrôleur de gestion juge les informations fournies par le service d'intelligence économique comme pertinentes ?

- Oui
- Non

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Bibliographie

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

♦ Ouvrages

♦ Ouvrages généraux :

- A. BOUAYAD, « la stratégie des trois portefeuilles », Dunod, 1996, France.
- A. LAMIRI, “management de l’information, redressement et mise à niveau des entreprises”, office des publications universitaires, 2003, Algérie.
- B. DORIATH, « contrôle de gestion », Dunod, 2005, France.
- E-A. PATEYRON, « le management stratégique de l’information », Economica, 1994, France.
- G.F. SOUTENAIN, C.TOREST, “le meilleur du DCG 7 management », éd. Foucher, 2011, France.
- G. GARIBALDI, « analyse stratégique », Eyrolles, édition d’organisation, 2008, France.
- H. KOONTZ, C. O’DONNELL, « management principes et méthodes de gestion », Mc GRAW-HILL EDITEURS, 1980, Québec.
- H. MINTZBERG, « le mangement : voyage au centre des organisations », éd. d’Organisation, 1990, France.
- J. HELLART, « optimiser vos recherches sur internet », Nathan, 2004, France.
- J.L. MALO & J.C. MATHÉ, « L’essentiel du contrôle de gestion », édition d’organisation, 2002, France.
- J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSANI, « management stratégie et organisation », Vuibert, 2006, France.
- L’ASARY, « tous sur la stratégie d’entreprise », ouvrage imprimé à compte d’auteur, 2006.
- L. BAILLY, D. LECLERE, « le meilleur du DCG11 contrôle de gestion », édition FOUCHER, 2011, France.
- L. BESCOS, P. DOBLER, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, Collection : Entreprendre, 1995, France. N. EDITH, « le cyber marketing, mode d’emploi », édition d’Organisation, 2000, France.
- L. DE BRABANDERE, « la valeur des idées », Dunod, 2007, France.
- Le groupe Stratégor dirigé par J-P.DETRI, « Stratégor : politique générale de l’entreprise », Dunod, 2005, France.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- M. DARBELET, L.IZARD, M. SCARAMUZZA, « l'essentiel sur le management », BERTI, Algérie, 2007, FOUCHER, 2006, France.
- M. MARCHESNAY, « management stratégique », les éditions CHIHAB, les éditions d'Organisation, 1997, Algérie.
- N. MOTTIS, « le contrôle de gestion », éd. EMS, 2006, France.
- M. ROBERT, M. DEVAUX, « penser stratégie », Dunod, 1994, France.
- O. ACTOUF, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique », 1987, Les Presses de l'Université du Montréal, Québec.
- P. CHARPENTIER, « management et gestion des organisations », ARMAND COLIN, 2007, France.
- P.FABRE, S. SEPARI, G. SOLLE, H. CHARRIER, « le management et contrôle de gestion », Dunod, 2005, France.
- P. FABRE P., S. SEPARI, G. SOLLE, H. CHARRIER, « DSCG 3 management et contrôle de gestion », Dunod, 2007, France.
- P. STERN, J-M. SCHOETTL, « la boite à outils du management », Dunod, 2009, France.
- R. DIENG, O. CORBY, F. GANDON, A. GIBOIN, J. GOLEBIOWSKA, N. MATTA, M. RIBIERE, «knowledge management », Dunod, 2005, France.
- S. FERNEZ-WALCH, F. ROMON, « management de l'innovation : de la stratégie aux projets », Vuibert, 2006, France.
- S. ROBBINS, DE CENZO, « management : l'essentiel des concepts et des pratiques », Pearson Education, 2004, France.
- Y. DE RONGE, K.CERRADA, « contrôle de gestion », PEARSON Education, 2009, France.

Ouvrages spéciaux :

- A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1976, France.
- A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1984, France.
- A. KHEMAKHEM, J.L. ARDON, « Introduction au contrôle de gestion », Bords, 1971, France.

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- B. GUMB, “les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie », 2000, France.
- B. MARTINET, E-M. MARTI, « l’intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l’information », éd. d’organisation, 2001, France.
- C.HORNGEN, A.BHIMANI, S. DATER, G. FOSTER G., “contrôle de gestion et gestion budgétaire”, Pearson Education, 2006, France.
- C. COSSU, « Ecarts et contrôle budgétaire », Vuibert, 1989, France.
- C. REVEILLI, « l’intelligence stratégique sur internet : comment développer les activités de veille et d’intelligence économique sur le Web », Dunod, 2000, Paris.
- C. SELMER, « concevoir le tableau de bord », Dunod, 2003, France.
- D. AUTISSIER, « mesurer la performance du contrôle de gestion », éd. d’Organisation, 2007, France.
- D. BOIX, « le tableau de bord », les éditons d’organisation, France, 1997.
- D. LINLAUD, “sécurité de l’information “, AFNOR, 2003, France.
- D. ROUACH, « La Veille technologique et l'intelligence économique », Paris, PUF, Que sais-je ?, 1996, 5è édition mise à jour, 2010. http://dsaalectures.blogspot.com/2011/02/rouach-daniel-la-veille-technologique.html
- E. SUTTER, « intelligence économique et management de l’information », éd. Tec&Doc, 2006, France.
- F. GAUTIER, A. PEZZET, « le contrôle de gestion », Darios & Pearson Education, 2006, France.
- F. GIRAUD, “contrôle de gestion et pilotage de la performance”, Montchrestien, 2004, France.
- F. JACKOBIAK, « pratiques de la veille technologique », éd. d’organisation, 1991, France.
- F. JACKOBIAK, « l’intelligence économique : la comprendre, l’implanter, l’utiliser », éd. d’Organisation, 2004, France.
- F. JACKOBIAK, « l’intelligence économique : la comprendre, l’implanter, l’utiliser », éd. d’Organisation, 2006, France.
- F.MAKHLOUF, « comptabilité analytique », Pages bleues, 2008, Algérie.
- H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », P.U.F., 2008, France

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- H. BOUQUIN, Les fondements du contrôle de gestion, « Que sais-je ? », P.U.F, Paris, 2011, ISBN : 9782130590132. URL: <http://www.cairn.info/les-fondements-du-controle-de-gestion--9782130590132.htm>.
- H. BOUQUIN, « La comptabilité de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2003 (3e éd.), pp. (3,12). URL: www.cairn.info/la-comptabilite-de-gestion--9782130536154-page-3.htm
- H. LAURENT, « maitriser et pratiquer la veille technologique et intelligence économique », AFNOR, 2007, France.
- H. LESCA, « veille stratégique : la méthode LE. SCAnning », edition EMS, 2003, France.
- H. LÖNING., V. MALLERET, J.MÉRIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLÉ, "contrôle de gestion organisation et mise en œuvre", Dunod, 2003, France.
- H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, "contrôle de gestion », Dunod, 2008, France.
- J-E. COMBES, M-C. LABROUSSE, « audit financier et contrôle de gestion », Publi-union, 1997, France.
- J. LOCHARD, « les bases de l'analyse financière », les éditions d'organisation, 1997, France.
- M. GERVAIS, « recherches en contrôle de gestion », éd. Economica, 1996, France.
- M. REYNE, "le développement de l'entreprise par la veille technico économique », Hermes, 1990, France.
- N. COSTA "veille et benchmarking", Ellipses, 2008, France.
- N. MOTTIS, « le contrôle de gestion », éd. EMS, 2006, France.
- P. LAUZEL, « contrôle de gestion et budgets », éditions Sirey, 1974, France.
- P. MONGIN, F. TOGNINI, « petit manuel d'intelligence économique au quotidien », éd. Dunod, 2006, France.
- P. PIGET, « comptabilité analytique », Economica, 2006, France.
- R. DEMÈESTÈRE, F. LORINO, N. MOTTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod, 2009 France.
- S. GERBEX, « Le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2006 (2e éd.). URL: www.cairn.info/le-controle-de-gestion--9782130557760-page-5.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- V. COGGIA, « intelligence économique et prise de décision », 2009, L'Harmattan, France.
- X. BOUIN, F-X. SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, 2004, France.

♦ Thèses et mémoires

♦ Thèses de doctorat

- A. KNAUF, « caractérisation du rôle du coordinateur-animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique », thèse présentée et soutenue publiquement le 12/10/2007 pour l'obtention du doctorat de l'Université Nancy 2, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/53/26/03/PDF/these_audrey_knauf_finale.pdf
- B.S. AFOLABI, « La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur », thèse présentée et soutenue le 9 mars 2007 pour l'obtention du doctorat de l'université Nancy 2, URL : hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/13/59/94/.../these_finale_afolabi.pdf
- C. MAILLOUX, « La dynamique de l'innovation des entreprises du secteur de l'aéronautique à travers un processus d'intelligence économique », mémoire présentée comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, 2009. URL : http://www.archipel.uqam.ca/1897/1/M10732.pdf
- C. SAVALL-ENNAJEM, « évolution du rôle du contrôleur de gestion dans un contexte de contrôle de gestion décentralisé, thèse de doctorat, Ecole doctorale arts et métiers, 2011, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/66/79/25/PDF/THESE_-_version_-_16_-_juin.pdf
- C-V. BOUTET, "le cycle de l'information en intelligence économique, à la lumière du Web 2.0 », thèse de doctorat de l'Université du Sud Toulon-Var, 2011, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/67/90/51/PDF/these_-_charles-victor_-_boutet.pdf
- F. BULINGE, « pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique », thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la communication à l'université de Toulon et du Var, 2002, URL : http://membres.multimania.fr/vgvgvg/TFB.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- F. DUFOUR, « approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apport d'un modèle psychologique des compétences », thèse de doctorat de l'Université Européenne de Bretagne, 2010, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/16/54/PDF/TheseDufour.pdf
- F. PEGUIRON, « application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs » thèse de doctorat, Université de Nancy 2, 2006, p.28. URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/11/72/80/PDF/peguiron_these.pdf
- G.F. MOSCATO, « intelligence économique et modélisation financière : mise en œuvre d'un outil pour les projets d'entreprises », thèse pour l'obtention du doctorat de l'Université Pris-Est, 2010, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/46/91/89/PDF/2008PEST0250_0_0.pdf
- I. KOMAREV, « la place du budget dans le dispositif de contrôle de gestion : une approche contingente », thèse de doctorat ès sciences de gestion, université MONTESQUIEU-BORDAUX IV, 2007, France, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/07/67/PDF/THESE_KOMAREV_RV.pdf
- L. FAVIER, « RECHERCHE ET APPLICATION D'UNEMETHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'INFORMATION POUR L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE Application à un centre technique du secteur de la plasturgie », thèse présentée pour l'obtention du doctorat de l'Université de Lyon II, 1998, p.10, URL : enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/theses/favier/favier.pdf
- M. BOITIER, « le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprise », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales Toulouse I, 2002, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/65/07/PDF/These_BOITIER_2002.pdf
- M. CHARFI, « Les facteurs de développement démocratique dans le monde arabe : Analyse comparative configurationnelle », Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2010, no. SES 730, URL : http://archive-ouverte.unige.ch/unige:12789
- N. BOUAKA, "développement d'un modèle pour l'explication d'un problème décisionnel: un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique", thèse de doctorat de l'Université Nancy 2, 2004, URL : *tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/04/90/68/PDF/tel-00010621.pdf*

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- V. ODUMUYIWA, « la gestion de la recherche collaborative d'informations dans le cadre du processus d'intelligence économique », thèse de doctorat de l'université Nancy 2, 2010, France. URL : hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/63/46/65/PDF/ThA_se_version_hal.pdf

♦ Mémoires

- D. DIAKHATE, « est-il possible d'identifier les facteurs critiques de succès (FCS) à l'intégration d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME et TPE. », mémoire de Master 2ème année, Université PAUL CEZANNE D'AIX-MARSEILLE III, 2005-2006. URL : memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/33/49/18/PDF/mem_00000426.pdf
- G. WEGMANN, « investigations autour du potentiel stratégique du contrôle de gestion : réflexions théoriques, empiriques et exploratoire », mémoire présenté pour l'obtention de l'Habilité de Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, 6 juillet 2009, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/69/11/PDF/NoticeWegmann.pdf
- L. LEGALAIS, « activités du contrôleur de gestion et l'incertitude environnementale », mémoire présentée pour l'obtention du master de gestion de l'université Paris-Dauphine, 2008-2009, URL : www.crefige.dauphine.fr/master-controle-gestion/legalais.pdf
- S. CHATELAIN-PONROY, « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives : Une proposition de modélisation », Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Paris Dauphine, 2008, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/21/95/PDF/Le_controle_de_gestion_dans_des_BPNL.pdf

♦ Les articles

- A. BAAZIZ, L. QUONIAM, « réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des Entreprises Publiques Algériennes », publié dans « Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'9, Oran : Algérie (2013), URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/82/29/69/PDF/JST9_Texte_Integral_BAAZIZ_QUONIAM.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf
- A. ELHAMMA, « L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc », Revue Congolaise de Gestion, 2011/2 Numéro 14, pp. (57,77), URL : http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-57.htm
- A. GODENER, M. FORNERINO, "la participation des managers au contrôle de gestion et leur performance managériale », publié dans « la place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit, Strasbourg, France, 2009 ». URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/46/01/39/PDF/p139.pdf
- A-G. SAÏAH, « L'intelligence économique : une première approche », URL : http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Intelligence_economique.pdf
- B. AFOLABI, O. THIERRY, "Système d'intelligence économique et paramètres sur l'utilisateur : application à un entrepôt de données », Journée sur les systèmes d'information élaborée, île Rousse 2005, URL : http://isdm.univ-tln.fr
- B. BERTRAND, « Quelques fondements de l'intelligence économique. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 98. 1er trimestre, 2002. pp. (55,74.),doi : 10.3406/rei.2002.1816, URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-32
- B. GUMB, « UNE HISTOIRE COMPAREE DU CONTRÔLE DE GESTION ET DE L'INFORMATIQUE DECISIONNELLE OU L'ETERNEL RETOUR DU MYTHE STRATEGIQUE », URL : www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/gumb.pdf
- B. GUILHON, J-L. LEVET, « l'intelligence économique et l'économie de la connaissance : quelques éléments de réflexion », dans : de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Economica, 2003, France.
- B. RIHOUX « Six applications d'analyse quai-quantitative comparée (aqqc) et des ensembles flous (ef) : mode d'emploi et originalités », *Revue internationale de politique comparée* 1/ 2004 (Vol. 11), pp. (11,16). URL : *www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-11.htm*

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- B. RIHOUX et al. « Une “ troisième voie ►►? Entre approches qualitative et quantitative ? », *Revue internationale de politique comparée* 1/ 2004 (Vol. 11), pp. (117,153).
  URL: *www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-117.htm*.
- C. CABWIGIRI et D.VAN CAILLI, « LE DESIGN DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE GESTION ADOPTÉS AU SEIN DES SPIN-OFFS ACADÉMIQUES DE HAUTE TECHNOLOGIE : LE RÔLE DE L’INCERTITUDE PERÇUE PAR LES MANAGERS » Dans 28ÈME CONGRES DE L'AFC - «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », France (2007), URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00543204
- C. CURCHOD, « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2, juin 2003, pp. (155 ,177),URL : http://leg.u-bourgogne.àfr/rev/062177.PDF
- C. COHEN, « Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation », Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1 N° 174 - 175, pp. (15,50). DOI : 10.3917/vse.174.0015, URL : http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-15.htm
- C. LAMBERT, S. SPONEM, « La fonction contrôle de gestion : proposition d’une typologie », publié dans "LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE, France (2008)" URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/53/95/PDF/p174.pdf
- C. MAGDALIJNS, « le contrôle de l’action administrative, contribution à une typologie réorientée des contrôles », URL : http://pyramides.revues.org/376
- D. SALVETAT, F. LE ROY, « coopétition et intelligence économique », revue française de gestion N° 176/2007, pp. (147, 161) URL : http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-147.htm
- F. MARIANELA et al. « La satisfaction des managers vis-à-vis du contrôle de gestion et leur performance managériale », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2010/3 Tome 16, pp. (101,126). DOI : 10.3917/cca.163.0101, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2010-3-page-101.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- F. MEYSSONNIER et F. RASOLOFO-DISTLER, « Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/2 Tome 14, pp. (107,124). DOI : 10.3917/cca.142.0107, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-2-page-107.htm
- G.CHANSON, « Surmonter les difficultés de la méthode QCA grâce au protocole SC-QCA », Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-11, URL : prism.univ-paris1.fr/New/cahiers/2011/CR11-11.pdf
- G. DE MEUR et B. RIHOUX, « *L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC-QCA)* », LouvainlaNeuve, Academia-Bruylant, 2002.
- G. DE MEUR, B. RIHOUX et F. VARONE, « L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC) : un outil innovant pour l'étude de l'action publique », *Pyramides* [En ligne], pp. (137, 148), 8 | 2004, mis en ligne le 23 septembre 2011, consulté le 18 mai 2014. URL : http://pyramides.revues.org/383
- G. SOLLE, É. ROUBY, « De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ? », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2003/3 Tome 9, pp. (147,168). DOI : 10.3917/cca.093.0147, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2003-3-page-147.htm
- H. BOUQUIN, « Herméneutiques du contrôle », publié dans « comptabilité et connaissances, France, 2005 », URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/34/PDF/21.pdf
- J. DELAINE, A. GODENER, M. FORNERINO, « l'adaptation des pratiques de la communication orale aux missions des contrôleurs de gestion », 2011, URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/46/07/43/PDF/WPS_02-03.pdf.
- J-L. LEVET, « introduction : diversité et convergences », dans « les pratiques de l'intelligence économique », Economica, 2002, France.
- J-P. GOND, S. GRUBNIC, C. HERZIG, J. MOON, "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", Management Accounting Research 23 (2012) 205–223, p. 207, journal homepage: www.elsevier.com/locate/mar
- J. SKÅR, « on the limits to management control», Elsevier Science Ltd, 1997, URL: http://ac.els-cdn.com/S0956522196000255/1-s2.0-S0956522196000255-

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

main.pdf?_tid=33564582-933b-11e3-a435-00000aacb35d&acdnat=1392137002_4a1226591ce4d91c09369c5d915b63b6

- K. BOUADEM, M. HAMMADI, « veille stratégique et intelligence économique : comme perception d'une nouvelle approche pour la PME », 'Le quatrième Forum international sur la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles en dehors du secteur des hydrocarbures dans les pays arabes', URL : http://marketerdz.weebly.com/uploads/2/9/8/9/298991/20hammadimouradbouadamkamel34.pdf
- L. ARENA et G. SOLLE, « Apprentissage Organisationnel et Contrôle de Gestion : Une lecture possible de l'ABC/ABM ? », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/3 Tome 14, p. 67-85. DOI : 10.3917/cca.143.0067, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-3-page-67.htm
- L. BOBOT, « l'apport de l'intelligence économique en négociation commerciale », Revue management & avenir, URL : http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-4-page-256.htm
- L. TOUCHAIS, « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », publié dans « comptabilité, contrôle, audit et institution(s) » Tunisie, 2006, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/83/PDF/106-touchais.pdf
- L. TOUCHAIS & C. HERRIAU, « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission », Management & Avenir, 2009/2 n° 22, pp. (70,91). DOI : 10.3917/mav.022.0070, URL : http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-2-page-70.htm
- M. BOITIER, « L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/1 Tome 14, DOI : 10.3917/cca.141.0033, URL: http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-1-page-33.htm
- M. BOLLECKER, « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2002/2 Tome 8, pp. (109,126). DOI : 10.3917/cca.082.0109, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2002-2-page-109.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- M. BOLLECKER, « La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2007/1 Tome 13, pp. (87,106). DOI : 10.3917/cca.131.0087, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2007-1-page-87.htm
- M. BOLLECKER, P. NIGLIS, « L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1/ 2009 (Tome 15), pp. (133,157) URL : www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2009-1-page-133.htm.
- M. BOUROUBI & M. DAMOU, « rôle et place du système de veille stratégique dans le système d'information de l'entreprise », dans : « gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb », éd. Dar el Adib, 2004, Algérie.
- M. FIOL, B. GERARD, N. MANGIN, « LA DYADE MANAGER – SUPERIEUR : UNE DIMENSION OUBLIEE DU CONTRÔLEDE GESTION », URL : http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2547/dyade.PDF;jsessionid=023748880F07B0D63229F575D43A118D?sequence=2
- M. OUBRICH, « L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 226-227 – Stratégie, juillet-octobre 2007, URL : http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-77.htm
- M. ROCHDI, « Le développement de l'Intelligence Economique au Maghreb : de 1990 à 2012 », vendredi 5 octobre 2012, URL : http://www.veille.com/a-la-une/article/le-developpement-de-l-intelligence
- N. BERLAND, « La naissance du contrôle budgétaire en France (1930-1960) : rôle des consultants, apprentissage organisationnel et jeu des acteurs chez Pechiney et Saint-Gobain », Comptabilité - Contrôle - Audit, 1997/2 Tome 3, pp. (5,22). DOI : 10.3917/cca.032.0005, URL : http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1997-2-page-5.htm
- N. MENGUY, « Le management sous contrainte informationnelle », Revue internationale d'intelligence économique, 2009/1 Vol 1, pp. (13,14), URL : http://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence- economique-2009-1-page-13.htm

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- O. TURKI, les pratiques du contrôle de gestion face au changement, comptabilité, contrôle, audit et institution(s), 2006, Tunisie, pp. (1,28), URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/10/76/PDF/Turki_olf.pdf
- P.CORBEL, « le brevet : un outil de coopération, exclusion », stratégies concurrentielles, pp. (24, 28), Dirigée par F. BENSBAA & J. LE GOFF, éd. EMS, 2003, France,
- P. KISLIN, D. AMOS, « de la caractérisation de l'espace décisionnel à l'élaboration des éléments de solution en recherche d'information dans un contexte d'intelligence économique : le modèle WISP » conférence « intelligence économique : recherches et applications », 14 & 15 avril 2003, France, URL : http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm11/isdm11a101_kislin.pdf
- P-L.BESCOS, E. CAUVIN, P. LANGEVIN et C. MENDOZA, « critiques du budget : une approche contingente », publié dans "Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique (2003)", URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/27/35/PDF/COM006.PDF
- P-L. BESCOS, C. MENDOZA, « contrôle de gestion : qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence », publié dans « 20 ème congres de l'AFC, France, 1999 », URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/77/83/PDF/man366_bescos-mendoza.pdf
- P. PINCZON DU SEL, P. DUMAS, E. BOUTIN, « L'UTILISATION DES TIC EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE : LE REVERS DE LA MÉDAILLE », URL : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/07/79/78/PDF/articlePPDSdijon_060530.pdf
- R. VOLPI, « La comptabilité a-t-elle sa place dans la caisse à outils de l'artisan ? », Marché et organisations, 2006/1 N° 1, p. 181-206. DOI : 10.3917/maorg.001.0181, URL : http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2006-1-page-181.htm
- S. ALCOUFFE et al. « « Succès » et « échec » d'un outil de gestion » Le cas de la naissance des budgets et de la gestion sans budget, Revue française de gestion, 2008/8 n° 188-189, pp. (291,306). DOI : 10.3166/rfg.188-189.291-306, URL : http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-8-page-291.htm
- S. CHATELAIN-PONROY & S. SPONEM, « évolution et permanence du contrôle de gestion », ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 123, Avril 2007, pp. (12,19) URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/65/47/PDF/12-18.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- S. GORIA, A. KNAUF, A. DAVID, P. GEFFROY, “le processus d’intelligence économique: une étude selon le point de vue de l’infomédiaire et des problématiques de recherches d’information », Actes du colloque ATELIS, Poitiers, 2005, URL : hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic_00001384.pdf
- T. CHANEGRIH, « Les outils de contrôle de gestion : entre stabilité et changement », Management & Avenir, 2012/8 N° 58, pp. (95,115). DOI : 10.3917/mav.058.0095, URL : http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-95.htm
- Y. VANDERBORGHT, S. YAMASAKI, « Des cas logiques... contradictoires ? », *Revue internationale de politique comparée* 1/ 2004 (Vol. 11), pp. (51-66), URL : www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-51.htm.

- Z.BEN HAMADI et al. « Innovations budgétaires en PME : l'influence du secteur d'activité et du profil du dirigeant », Innovations, 2014/1 n° 43, pp. (223,252). DOI : 10.3917/inno.043.0223, URL : http://www.cairn.info/revue-innovations-2014-1-page-223.htm
- Z. ELBASHIR, A. COLLIER, and G. SUTTON, “the Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems”, The Accounting Review: January 2011, Vol. 86, No. 1, pp. (155184), URL : http://aaajournals.org/doi/abs/10.2308/accr.00000010
- Z. JOURDAN, R. K. RAINER & E. T. MARSHALL, (2008): Business Intelligence: An Analysis of the Literature , Information Systems Management, 25:2, pp. (121,131), URL:http://dx.doi.org/10.1080/10580530801941512

♦ Dictionnaires

- Petit LAROUSSE illustré 1986.
- Petit Robert, 1990.

♦ Les cours

- A. ROGER, K. RAOUL, « cours d’initiation à la méthodologie de recherche », ECOLE PRATIQUE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D’INDUSTRIE – ABIDJAN, p.6. URL :

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

http://www.ecolechambredecommerce.org/pdfs/cours_de_methodologie_et_de_recherche.pdf

- BOUGHRARA, (en cours) les fondements du contrôle de gestions, master 2, option : audit et contrôle de gestion, 2009-2010.
- H. BOUQUIN, « le contrôle de gestion en milieu ou en situation spécifique », support du cours, filière Master CMA (M1, MSG), Dauphine, UE 302, 2006-2007, URL : http://www.crefige.dauphine.fr/pedagogie/poly/ue302.pdf
- K. TCHOUAR, « le contrôle de gestion dans l'entreprise : aspects théoriques », Algérie, 2005.

♦ Les sites internet

- l'Académie française (éd. 1986), URL : http://www.ptidico.com/definition/contr%C3%B4le.htm
- CIGREF (le club informatique des grandes entreprises françaises), "l'intelligence économique à la direction des systèmes d'information", 2005, sur : www.cigref.fr.
- Grenoble « école de management », « Fondements du contrôle de gestion : le budget d'exploitation », sur : www.grenoble.fr
- WIKIPEDIA : https://fr.wikipedia.org/wiki/Contrôle_de_gestion

♦ Rapports et manuels

- « L'intelligence économique: un guide pour débutants et praticiens », URL : http://www.madrimasd/socios_europios/desccripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf
- « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », document de référence (2010) réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie, URL : http://www.veille.ma/IMG/pdf/manuel-formation-intelligence-economique-algerie_.pdf
- OCDE (1996), « Le contrôle de gestion dans les administrations publiques modernes : Études comparatives des pratiques », *Documents Sigma*, No. 4, Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/5kml6gb0k7q4-frP.
- LE PAUTREMAI, P. LE FORT-LAVAUZELLE, "le dirigeant PME-PMI et intelligence économique", CGPME, AGEFOS, Ile de France, France, 2008. URL : http://www.cgpme-paris-idf.fr/datas/files/ies/guide_ie_oct_2008.pdf

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

- Rapport de la Commission de la coopération et du développement, rapport établit par : J-P. DUFAU sur « l'intelligence économique », assemblée parlementaire de la francophonie XXXème session, Dakar, 6 au 7 juillet 2010, URL : http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010_ccd_rapport_intelEco.pdf
- S. DOMENECH, M. MARCIAUX et D. CHAMASSÉ, « guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique », février 2009, France, URL : http://www.cybermassif2010.com/wp-content/uploads/2009/04/guide_des_bonnes_pratiques_ie_scie1.pdf
- V. DE CHARDON, E. BAUQUIS, « le guide du routard de l'intelligence économique », Hachette livre, 2012, URL : http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=428ebf1c-f4dc-4e9b-ad36-76d1c06b7608&groupId=10988

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Table des illustrations

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Tableau 1 : Le contrôle de gestion un outil indispensable pour la gestion d'une entreprise.. 23
Figure 1 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage. 28
Tableau 2 : Evolution des tâches des contrôleurs de gestion d'après les enquêtes commandées par le CIMA (Burns et Ezzamel, 1999; Burns et Scapens, 2000; Burns et Yazdifar, 2001) et l'IMA (Siegel et Sorensen, 1999) 34
Figure 2 : Organigramme d'une structure fonctionnelle (PME) 35
Figure 3: organigramme d'une grande entreprise 36
Figure 4: organigramme d'une moyenne entreprise 37
Tableau 3 : Avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion 38
Figure 5 : Les outils du contrôle de gestion 45
Figure 6 : Gestion budgétaire 48
Figure 7 : Instruments de la gestion prévisionnelle 49
Figure 8 : Relations de dépendance entre les budgets 52
Figure 9 : Schéma du contrôle budgétaire 56
Figure 10 : Interaction entre les systèmes de suivi [d'après H. BOUQUIN (1986), p269] 58
Figure 11 : La schématisation du système de reporting 60
Figure 13 : les étapes d'établissement du tableau de bord 63
Tableau 4: exemple de tableau de bord 65
Figure 14 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif (source : RS. Kaplan et DP. Norton) 70
Figure 15 : Traitement des charges directes et indirectes 78
Tableau 5 : Matrice de typologie des charges 79
Tableau 6 : Apparition de l'intelligence économique aux Etats-Unis et en France d'après [Favier, 1998] 85
Figure 16 : Importance stratégique de la gestion de l'information 92
Figure 17 : Le cycle de l'intelligence 93
Figure 18 : De la donnée à l'information d'après Achard& Bernât (1998) 95
Figure19 : Hiérarchisation : donnée- information-connaissance : contexte organisationnel [Vriens, 2004] 97
Figure 20 : Champs d'application des différents concepts d'intelligence 98
Figure 21 : Trois piliers, trois processus fondamentaux de l'IE [Quinlan, 2006] 101
Tableau 7 : Cartographie de l'intelligence économique d'après MARTINET & MARTI (2001) 104
Tableau 8 : Les fonctions de la Veille et de l'Intelligence Stratégiques 107
Tableau 9 : Les objectifs assignés à l'IE 108
Figure 22 : la valeur de l'information 109
Figure 23 : Le cycle de renseignement (source Intelco) 113
Figure 24 : La projection du problème décisionnel en problème informationnel 115
Tableau 10 : Six constatations de base dans la collection d'informations dans l'entreprise 116
Figure 25 : Les dimensions de la veille stratégique 120
Figure 26 : Processus d'expression des besoins 122
Figure 27 : Exemple de réseau interpersonnel (d'après B. Besson et J.C. Possin, 2001) 126
Figure 28 : Architecture d'un système d'intelligence économique 130
Figure 29 : Hiérarchie de la richesse des médias (d'après Daft et Lengel) 132
Figure 30 : Le cadre de l'intelligence économique 137
Figure 31 : Risques liés aux Tic dans le processus d'intelligence économique 142

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Figure 32 : Un modèle des relations stratégie-système de contrôle (d'après SIMONS, 1990) 155
Figure 33 : Les éléments qui influencent le système de contrôle et ses processus 157
Figure 34 : L'entreprise et son environnement..... 159
Figure 35 : Identification des besoins en informations par les enjeux à long, moyen, et court terme 163
Figure 36 : Contrôle de gestion-intelligence économique et environnement- stratégie 164
Figure 37 : Interaction entre la stratégie et la planification..... 172
Figure 38 : Instruments de la gestion prévisionnelle 174
Tableau11 : Dispositif d'aide à la décision selon les études du processus de décision (Simon d'après Reix, 2006) 176
Figure 39 : L'intelligence économique et la résolution d'un problème décisionnel..... 177
Figure 40 : cadre théorique de notre recherche. 183
Figure41: répartition des EPE au niveau de la Wilaya de Tlemcen selon les grands secteurs d'activité 186
Figure 42: répartition des EPE échantillonnées selon le secteur d'activité 187
Tableau 12: les entreprises échantillonnées..... 189
Tableau 13: l'âge des entreprises..... 190
Tableau 14: la taille des entreprises de l'échantillon..... 191
Tableau 15 : le design de l'analyse. 193
Figure 43 : Variables de recherche..... 195
Tableau 16 : les données brutes de l'analyse 197
Tableau 17: table de vérité 198
Figure 44 : les résultats de l'analyse QCA 199
Tableau 18 : comparaison des cas..... 200

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Table des matières

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

View in 3D with Soda PDF 3D Reader

Table des matières

Sommaire 6

Introduction générale……1 6

1ère partie: Contrôle de gestion, évolution des missions et des outils…….9 6

Chapitre I: L'évolution du contrôle de gestion sous l'impulsion de l'instabilité environnementale….10 6

Introduction …… ……11 6

Section 01 :L'objet du contrôle de gestion ……11 6

Section 02 : Évolution de la fonction « contrôle de gestion » ……..17 6

Section 03: L'évolution du rôle du contrôleur de gestion …… 24 6

Section 04: Les limites du contrôle de gestion ……..34 6

Conclusion du chapitre…….....36 6

Chapitre II: L'évolution des outils du contrôle de gestion……....37 6

Introduction…… ……38 6

Section 1: La gestion budgétaire et le « beyond budgeting »…… 40 6

Section 2: Les tableaux de bord et le balanced score card……..53 6

Section 3 : La comptabilité de gestion et les nouvelles méthodes de mesure des coûts…… 65 6

Conclusion du chapitre…… 75 6

2ème partie: L'intelligence économique, concepts et outils……..76 6

Chapitre I: De la planification stratégique à l'intelligence économique ……..77 6

Introduction…… ……78 6

Section 01 : Évolution et définition encours de l'intelligence économique……78 6

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Section 02: Présentation de l'intelligence économique……...84 6
Section 03 : Description de l'intelligence économique……...92 6
Section 04: Distinction entre veille et intelligence économique……. 96 6
Section 05 : Objectifs, fonctions, et produits de l'intelligence économique…….. 99 6
Conclusion du chapitre……104 6
Chapitre II: Les cycles d'intelligence économique: outils de surveillance et de maîtrise de l'environnement…… ……105 6
Introduction…… ……..106 6
Section 01 : Le cycle de l'information (renseignement)……106 6
Section 02: Cycle de protection et sécurité de l'information……128..... 6
Section03 : Les activités d'influence entre surinformation et désinformation……..137..... 6
Conclusion du chapitre……144 6
3ème partie: Résultats de recherche ……145 6
Chapitre I: L'apport de l'intelligence économique au contrôle de gestion……..146 6
Introduction ……147..... 6
Section 01 : L'analyse de l'environnement et l'aide à la définition de la stratégie……...147 6
Section 02 : La prévision……..161 6
Section 03 : L'aide à la prise de décision…… 169..... 6
Chapitre II: Étude explicative auprès des entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen…… ……175 6
Introduction…… ……. 176 6
Section 01 : Présentation et justification des choix méthodologiques……...176 6

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Section 02: Étude explicative……....179 6
Section 03: Analyse comparative……..186 6
Section 04: Discussion des résultats……..198..... 6
Conclusion du chapitre……204 6
Conclusion générale……..205 .. 6
Annexe ……...……..212 6
Entretien semi-directif……..212 6
Bibliographie…… ……218..... 6
Table des illustrations……...235 6
Table des matières……238 6
1ère partie: Contrôle de gestion, évolution des missions et des outils. 15
Chapitre I: L'évolution du contrôle de gestion sous l'impulsion de l'instabilité environnementale. 16
Introduction :..... 17
Section 01 :L'objet du contrôle de gestion 17
Sous-section 01: La notion de gestion, essaie de définition : 18
Sous-section 2 : Quelques précisions concernant la notion de « contrôle »..... 19
A. La notion de « contrôle »: 19
B. Les types de contrôle 21
Sous-section 3 : Pourquoi mettre en place un contrôle de gestion ?..... 21
A. Un outil de pilotage..... 21
B. La résolution d'un problème « d'agence » 22
C. L'adaptation du système de contrôle 22
Section 02 : Évolution de la fonction « contrôle de gestion » :..... 23
Sous-section 01 : La naissance du contrôle de gestion :..... 23
Sous-section 02 : Les modalités du contrôle de gestion classique : 24
Sous-section 03 : La redéfinition en cours du contrôle de gestion :..... 25

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 04: Le contrôle de gestion est un processus 27
Sous-section 05: Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion 28
A. La formulation d'une stratégie claire 29
B. Le caractère non ambigu des objectifs : 29
C. La possibilité de mesurer les résultats 29
Section 03: L'évolution du rôle du contrôleur de gestion 30
Sous-section 01 : Caractéristiques du contrôleur de gestion 30
Sous-section 02 : Profil du contrôleur de gestion : 31
Sous-section 03 : Qualités du contrôleur de gestion 31
Sous-section 04 : Les trois rôles du contrôleur de gestion 32
A. La construction et l'animation du système budgétaire et le suivi des performances 32
B. Le conseil et l'aide à la maîtrise des opérations : 33
C. La mise en place d'outils de pilotage : 33
D. L'aide à la décision stratégique et à la mise en œuvre de la stratégie 34
Sous-section 05 : La place du contrôleur de gestion dans l'organigramme : 35
On va essayer de résumer les différentes situations qui existent : 35
A. Le rattachement direct à la direction générale 35
B. Le rattachement au directeur financier 36
C. Autre positionnement : le rattachement en râteau 37
Sous-section 06: Métier du contrôleur de gestion : 38
Section 04: Les limites du contrôle de gestion : 40
Sous-section 01 : Les limites techniques du modèle 40
Sous-section 02 : Les limites liées à l'idéologie véhiculée par le modèle 42
Conclusion du chapitre 42
Chapitre II: L'évolution des outils du contrôle de gestion 43
Introduction 44
Section 1: La gestion budgétaire et le « beyond budgeting » 46
Sous-section 01 : La conception traditionnelle du budget 46
Sous-section 02 : La gestion prévisionnelle, outil du contrôle de gestion stratégique 49
Sous-section 03 : Les rôles des budgets 50
A. Gestion des équilibres financiers 50
B. Coordination, prévision et simulation 50

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

C. Evaluation, motivation et communication 51
D. Rôles informels 51
Sous- section 04: Hiérarchisation des budgets 51
Sous-section 05 : Le contrôle budgétaire 53
A. Les principaux rôles du contrôle budgétaire 53
B. Quelques difficultés de mise en œuvre 53
C. Le budget flexible 54
D. L'analyse des écarts 54
Sous-section 06 : Les budgets sont-ils en cours de disparition ? 57
Section 2: Les tableaux de bord et le balanced score card 59
Sous-section 01 : Qu'est ce qu'un tableau de bord ? 61
Sous-section 02 : L'élaboration d'un tableau de bord 62
A. Présentation d'un tableau de board 64
B. Les instruments utilisés 66
Sous-section 03 : Tableau de bord et Balanced Score Carde 67
A. Tableau de board stratégique 67
B. Le Balanced scorecard 68
Section 3 : La comptabilité de gestion et les nouvelles méthodes de mesure des coûts 71
Sous-section 01 : Définitions 71
A. La comptabilité de gestion 71
B. Caractéristiques et objectifs de la comptabilité de gestion 73
C. Le concept d'un coût 74
Sous-section 02 : Les méthodes de maitrise des coûts 75
A. Les limites des méthodes traditionnelles 75
B. Les méthodes récentes de maîtrise des coûts 76
Sous-section 03 : Principe de traitement des charges indirectes 77
Sous-section 04 : Déterminer la typologie des charges 78
Sous-section 05 : Construction des schémas analytiques 79
A. Les différents types des centres de responsabilité 80
Conclusion du chapitre 81
2ème partie: L'intelligence économique, concepts et outils. 82
Chapitre I: De la planification stratégique à l'intelligence économique 83

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Introduction 84
Section 01 : Évolution et définition encours de l'intelligence économique 84
Sous-section 01 : L'apparition de l'intelligence économique 84
Sous-section 02 : L'évolution des définitions apportées à l'intelligence économique. 87
Section 02: Présentation de l'intelligence économique 90
Sous-section 01: La gestion des flux d'information 90
Sous-section 02 : Stratégie et information : 91
Sous-section 03 : Des données à l'information à la connaissance..... 93
Sous-section 04 : Données, informations, connaissances et intelligence 94
Section 03 : Description de l'intelligence économique 98
Section 04: Distinction entre veille et intelligence économique :.....102
Section 05 : Objectifs, fonctions, et produits de l'intelligence économique :.....105
Sous-section 01 : Objectifs et fonctions de l'intelligence économique 106
Sous-section 02 : Les produits de l'intelligence économique 109
Conclusion du chapitre 110
Chapitre II: Les cycles d'intelligence économique: outils de surveillance et de maîtrise de l'environnement 111
Introduction 112
Section 01 : Le cycle de l'information (renseignement) 112
Sous-section 01 : Le rôle central de l'animation 114
Sous-section 02 : L'expression des besoins..... 114
A. Identifier les besoins en information 117
B. Méthodologie d'expression des besoins d'information: 121
Sous-section 03 : La collecte d'information 123
A. Nature des sources les plus fréquemment rencontrées..... 123
B. Les méthodes de collecte d'informations 125
Sous-section 04 : L'exploitation de l'information 127
A. L'évaluation de l'information 127
B. L'analyse et l'interprétation de l'information 128
C. La synthèse 129
D. La diffusion de l'information 131
Sous-section 05 : Les critiques apportées au cycle de renseignement..... 133
Section 02: Cycle de protection et sécurité de l'information 134
Sous-section 01: Les méthodes de protection : 138

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Sous-section 02: Les points importants concernant la sécurité de l'information 139
A. Les divers types d'attaques 140
B. L'objectif du programme de sécurité d'information 142
Section03 : Les activités d'influence entre surinformation et désinformation. 143
Sous-section 01 : La surinformation 145
A. Définition 146
B. L'arme de la surinformation 146
Sous-section 02: La désinformation : 147
A. Définition de la désinformation 147
B. Aspects techniques de la désinformation 148
C. Différences entre rumeur et désinformation 148
D. Les objectifs de la désinformation 149
Conclusion du chapitre 150
3ème partie: Résultats de recherche 151
Chapitre I: L'apport de l'intelligence économique au contrôle de gestion 152
Introduction 153
Section 01 : L'analyse de l'environnement et l'aide à la définition de la stratégie...153
Sous-section 01 : Les dimensions stratégiques du contrôle de gestion et de l'intelligence économique : 153
Sous-section 02: L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise..... 158
A. L'environnement général de l'entreprise 158
B. L'environnement spécifique de l'entreprise 160
Sous-section 03 : Interaction contrôle de gestion-intelligence économique pour décrypter l'environnement afin de définir la stratégie de l'entreprise : 161
Section 02 : La prévision 167
Sous-section 01 : La planification, un outil lord de la stratégie 167
A. Les inconvénients de la planification formelle..... 168
Sous-section 02 : Prévision entre intelligence économique et contrôle de gestion .. 171
Section 03 : L'aide à la prise de décision.....175
Chapitre II: Étude explicative auprès des entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen 181
Introduction 182
Section 01 : Présentation et justification des choix méthodologiques 182
Sous-section 01 : Choix du thème et méthode de recherche..... 183

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

..... 183
Sous-section 02 : Approche de recherche 184
A. Approche comparative utilisée et justification de son choix 184
Section 02: Étude explicative 185
Sous-section 01 : La méthode d'échantillonnage 186
Sous –section 02 : Description de l'échantillon. 188
A. Secteur d'activité 188
B. L'âge de l'entreprise 189
C. La taille de l'entreprise 190
Sous-section 02 : Collecte des données (entretiens semi-directifs) 191
Section 03: Analyse comparative 192
Sous-section 01 : Variables de recherche et critères de comparaison 194
Sous-section 02 : Résultats d'analyse et leur interprétation 197
A. La table de vérité 197
B. La minimisation booléenne 200
Section 04: Discussion des résultats 204
Sous-section 01 : Analyse des résultats qualitatifs 204
A. Les pratiques de contrôle de gestion 204
B. Les pratiques d'intelligence économique 205
Sous-section 02 : Analyse des conditions favorisant l'interaction entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique 206
Sous-section 03 : Synthèse des résultats 207
Conclusion du chapitre 212
Conclusion générale 213
Annexe 213
Entretien semi-directif 213
Bibliographie 213
Table des illustrations 213
Table des matières 213

View in 3D with Soda PDF 3D Reader™

Résumé

Cette thèse vise à étudier l'apport de l'intelligence économique en contrôle de gestion ainsi qu'à examiner les facteurs internes ou externes qui influencent cette interaction dans les entreprises publiques économiques de la wilaya de Tlemcen ; en utilisant une approche comparative quali-quantitative, relativement nouvelle pour les études en sciences de gestion.

Une analyse basée sur la revue de la littérature fait apparaître quatre domaines dans lesquels l'intelligence économique représente une aide pour le contrôle de gestion : l'analyse de l'environnement extérieur, la prévision, l'aide à la définition de la stratégie de l'entreprise et à la prise de décision.

Après la discussion théorique, quatre facteurs sont inclus dans l'analyse : la turbulence de l'environnement extérieur, l'orientation stratégique du contrôle de gestion, les pratiques de veille et la pertinence des informations de veille.

La méthode utilisé révèle des explications causales dont l'analyse montre que la turbulence de l'environnement en plus de la pertinence des informations de veille jouent un rôle déterminant pour favoriser la dite interaction.

الملخص

تهدف هذه الاطروحة الى دراسة اسهام الذكاء الاقتصادي في عملية مراقبة التسيير بالإضافة الى تحديد وتحليل العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر في هذا التفاعل داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية لولاية تلمسان. و ذلك باستخدام نهج مقارن كمي كيفي, الذي يعتبر جديدا نسبيا بالنسبة للدراسات في علوم التسيير.

وكشف التحليل الذي يستند إلى الدراسات السابقة, المجالات الأربعة التي يمثل فيها الذكاء الاقتصادي دعما لمراقبة التسيير: تحليل المحيط الخارجي , التنبؤ و كذا المساعدة على تحديد استراتيجية المؤسسة واتخاذ القرار.

بعد المناقشة النظرية,تم دمج أربعة عوامل ضمن التحليل :الاضطراب في البيئة الخارجية ، والاتجاه الاستراتيجي لمراقبة التسيير وممارسات اليقظة الاستراتيجية ومدى موضوعية المعلومات الاستخبارية.

الطريقة المستخدمة تكشف عن تفسيرات سببية تحليلها يبين أن عدم استقرار المحيط الخارجي بالإضافة إلى موضوعية معلومات اليقظة الاستراتيجية اهم العوامل التي تعزز التفاعل السابق الذكر.

Abstract

This thesis aims to study the contribution of business intelligence in management control as well as to examine the internal and external factors influencing this interaction in public economic enterprises of the wilaya of Tlemcen. Using a quali-quantitative comparative approach which is relatively new for studies in management sciences.

An analysis based on the literature review revealed four areas in which business intelligence represents support for management control: the analysis of external environment, forecast, help to decide the company's strategy and decision making.

After the theoretical discussion, four factors are included in the analysis: turbulence of external environment, strategic orientation of management control, eve practices and relevance of eve's information.

The used method reveals causal explanations which analysis shows that the environment's turbulence in addition to the relevance of the eve's information play a determining role to promote the so-called interaction.

View in 3D with 3D Reader™