

SOMMAIRE

Résumé

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction-----1

Chapitre I - MATERIELS ET METHODES-----6

Section 1 – Matériels utilisés-----6

Section 2 – Méthodes adoptées-----14

Section 3 – Modélisation théorique-----18

Chapitre II – RESULTATS-----22

Section1 – Résultat obtenus à partir du questionnaire-----22

Section2 – Les relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer-----23

Section3 – Détermination des corrélations-----26

Chapitre III – DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS-----34

Section1 – Discussions des résultats-----34

Section2 – Les recommandations nécessaires-----40

Conclusion générale-----47

Bibliographies-----I

Cours-----II

Annexes-----III

Tables des matières-----X

iii

RESUME

L'accomplissement de ce mémoire n'a pas été facile, plusieurs étapes ont été laborieuses. Mais avec la connaissance et l'approche des responsables des entreprises qui nous ont reçus, il a été facile pour nous de recueillir les données indispensables à notre étude. Alors, dans cette investigation, une exploitation de la partie de certains cours, une lecture de certains manuels et ouvrages de quelques auteurs ont été utilisé. De plus, une mise en œuvre de toutes les démarches nécessaires des hypothèses s'avère indispensable. Au cours de cette recherche, nous voulons montrer les différents facteurs et indicateurs d'un contrôle de gestion efficace. De tout ce qui précède découle l'objectif global de l'étude qui est « la contribution au renforcement du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement », d'où les hypothèses à savoir le personnel compétent et l'information en temps réel. Ainsi les résultats de cette étude ont montré qu'il existe une forte relation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace. Cette relation est exprimée par un coefficient de corrélation. La première hypothèse est un élément vital de contrôle gestion efficace. Quant à l'information en temps réel, cette dernière présente une bonne relation avec le contrôle de gestion efficace, ce qui revient à dire que cette deuxième hypothèse est aussi une source de l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement. Cette investigation a aussi montré que ces deux hypothèses sont toutes les deux facteurs engendrant le contrôle de gestion efficace. Pourtant c'est la première hypothèse qui confirme le plus avec un coefficient de corrélation de 0.9. Par rapport au second coefficient de corrélation qui est de 0.8, nous pouvons infirmer que le personnel compétent en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits sont les principaux facteurs de contrôle de gestion efficace. Cette étude a aussi permis de discuter sur les résultats et d'apporter des recommandations afin d'améliorer la situation actuelle.

Mots clés : Complexité, environnement, contrôle de gestion, performance

iv

LISTE DES ABREVIATIONS

PME : Petite et Moyenne Entreprise

IMF : Institut de Micro Finance

SI : Système d'Information

TDE : Tableau à Double Entrée

COV : Covariance

V(X) : Variance de X

$\bar{V}(Y)$: Variance de Y

\bar{X} : Moyenne de X

\bar{Y} : Moyenne de Y

Q : Question

F_i : Fréquence en Pourcentage

N_i : Effectif

r : Coefficient de corrélation linéaire

X_i : Population Statistique

LISTE DES TABLEAUX

Numéro des tableaux	Intitulés	Pages
1	Présentation des types d'entreprises choisies et leur nombre	I
2	Chronogramme des activités menées	16
3	Présentation du degré d'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement	22
4	Présentation des avis des entreprises sur l'importance de la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion	23
5	Présentation des résultats issus des entreprises sur l'importance de l'anticipation des faits	25
6	Présentation des opinions des enquêtées à propos de la compétence du personnel	25
7	Présentation du résultat concernant l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion	26
8	Présentation du résultat concernant l'information en temps réel sur l'évolution de l'environnement	26
9	Présentation des réponses issues des questions posées concernant l'information en temps réel	27
10	TDE des résultats sur le personnel compétent et contrôle de gestion efficace	29

11	TDE des résultats sur l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace	30
12	TDE relatant la corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace	31
13	TDE exposant la relation entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace	32

LISTE DES FIGURES

Numéro des figures	Intitulés	Pages
01	La position de l'entreprise par rapport à son environnement	9
02	Les effets de l'environnement sur l'entreprise	10
03	Les circuits du processus de contrôle de gestion	12
04	La circulation de l'information	13
05	Présentation schématique de la modélisation théorique	20

1

INTRODUCTION

Depuis ces décennies, l'entreprise a connu des évolutions. Ces évolutions se manifestent par l'importance accordée aux décisions stratégiques qui semblent déterminer l'entité sur le long terme. De nos jours, l'entreprise vit dans un environnement turbulent. Cette turbulence est due sans doute à la naissance, chaque jour d'une nouvelle entreprise qui apporte de nouveau service ou de nouveau produit sur le marché d'une part ; et de changement des lois de finance, des règlementations et de la situation politique d'autre part.

Ce postulat entraîne pour chaque entreprise de modeler leur stratégie et leur organisation de façon à pouvoir s'y adapter. De ce fait, chaque entreprise essaie de mettre un surplus à ses produits ou service afin de se distinguer de ses concurrents. Sur le plan interne, l'entreprise fait des efforts du point de vue gestion pour apporter une amélioration de la performance. L'implantation du contrôle de gestion au sein des entreprises semble être une solution pour assurer cette performance. En effet, le contrôle de gestion a pour but d'assister et conseiller les dirigeants au niveau des décisions stratégiques pour réduire les risques, les incertitudes de l'environnement et pour un Co-pilotage de l'entité. Ainsi, le contrôleur de gestion est considéré comme l'œil de la direction. Ses interventions se manifestent par l'analyse et l'interprétation des informations internes et externes de l'entité. En d'autre terme, l'entreprise ne se contente pas de cette implantation du contrôle de gestion dans son organisation. Elle doit aussi prendre en considération les autres organes de contrôle de l'entreprise comme le contrôle interne, le contrôle budgétaire et l'audit.

Toutefois, l'environnement de l'entreprise est dynamique et cela ne facilite pas la gestion et la prise de décision des dirigeants de l'entreprise. Cet environnement dynamique donne naissance à une incertitude à celui-ci. L'impact de l'environnement n'est pas toujours négatif, il se peut aussi qu'il engendre des effets négatifs sur le contrôle de gestion.

Comment avoir un contrôle de gestion adaptable à cet environnement dynamique ? C'est la principale question que se pose toute entreprise nouvellement intégrée dans le problème dû à l'environnement. Pour y répondre à cette question, il est nécessaire d'apporter des explications sur le contrôle de gestion, sur l'environnement et de faire un rapprochement entre le contrôle de gestion et l'environnement de l'entreprise.

Le contrôle de gestion fait partie de l'organe de contrôle de l'entreprise. Il permet le contrôle,

la mesure et l'analyse de l'activité d'une organisation. Ainsi, le contrôle de gestion revient à vérifier que les objectifs que sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis. Cela se fait à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données financières (la comptabilité analytique) et des données statistiques issues de l'exploitation ; conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ses tableaux d'indicateurs ; donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie. D'une autre manière, le contrôle de gestion aide à la prise de décision. Sur ce, en tant qu'acteurs principaux de l'entreprise, les dirigeants prennent de nombreuse décision à partir du contrôle de gestion. Un bon contrôle de gestion permet pour l'entreprise d'avoir une performance.

Par ailleurs, l'environnement de l'entreprise est constitué par l'ensemble de son entourage. Les questions environnementales représentent aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises. Longtemps subordonnée aux besoins de l'activité économique et considérée comme un ensemble de ressources illimitées, la qualité de l'environnement apparaît aujourd'hui comme une préoccupation collective qui doit être intégrée aux activités productives. Les pressions réglementaires et sociétales pour le respect des écosystèmes imposent des contraintes auxquelles les entreprises ne peuvent se soustraire sans compromettre la légitimité de leurs activités. Dès lors, l'ouverture aux valeurs environnementales apparaît comme une nécessité pour assurer la pérennité des activités de l'entreprise. La réponse de la firme aux pressions externes et aux contestations sociales est d'ailleurs un thème classique de réflexion de la stratégie et de l'analyse économique.

En conciliant le contrôle de gestion et l'environnement, il existe une forte complémentarité et relation entre ces deux critères. On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise ainsi que tous les organes de l'entreprise dont le contrôle de gestion en fait partie doivent surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

Mais qu'est ce qu'on entend par opportunités environnementales et contraintes environnementales ? Cette question se pose par plusieurs dirigeants qui s'en rendent compte de l'importance de l'environnement vis-à-vis de l'entreprise. Les opportunités regroupent tous les effets positifs de l'environnement. Celles-ci peuvent être dues à une quelconque situation politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légale. On peut aussi saisir

l'opportunité environnementale du fait de la position des concurrences, des clients, de l'Etat et d'autres facteurs intervenants de l'environnement. Contrairement aux opportunités environnementales, les contraintes environnementales sont les conséquences néfastes de l'environnement. Ces conséquences négatives sont parfois dues à l'instabilité, la turbulence et la complexité de l'environnement. Ces contraintes environnementales entraînent une certaine incertitude dans l'entreprise. Elles empêchent la bonne exécution des activités de l'entreprise et l'atteinte de son objectif. D'où le thème de notre mémoire qui s'intitule : « **La complexité de l'environnement, contrôle de gestion et performance** ».

Si telles sont les influences de l'environnement sur l'entreprise en général, qu'en est-il de son influence sur le contrôle de gestion ? Comme nous l'avons déjà prononcé que si le contrôle de gestion est efficace, il permet d'avoir une performance. La perturbation de l'environnement empêche donc d'avoir un contrôle de gestion efficace et à ce titre, elle empêche aussi l'atteinte de la performance de l'entreprise.

En somme, on peut en déduire que le contrôle de gestion peut être influencé par son environnement. Son activité peut être perturbée par celui-ci. Ce qui nous a poussé à **montrer que l'environnement de l'entreprise a une influence sur le contrôle de gestion pour avoir une performance**. C'est la principale problématique de notre mémoire.

De cette problématique découle l'objectif global de l'étude qui est de **contribuer au renforcement du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement**. En allant encore plus loin dans cet objectif global, il est possible de le segmenter en deux objectifs spécifiques. Le premier objectif spécifique consiste à **adapter l'entreprise à chaque changement environnemental**, le deuxième vise à **mettre en place un processus de contrôle de gestion efficace**.

En réponse de la question posée auparavant, la direction du contrôle de gestion doit toujours employer des techniques et processus de contrôle de gestion qui peuvent s'adapter à chaque situation environnementale. Mais ici, notre curiosité nous pousse à se demander comment avoir un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement ? Afin de répondre à cette question, il nous est nécessaire de définir ce qu'on appelle contrôle de gestion efficace. Un contrôle de gestion est dit efficace si celui-ci permet d'atteindre une meilleure performance par l'emploi avec efficacité et efficience des ressources que l'entreprise possède. C'est cette notion additionnée des deux objectifs spécifiques qui nous a conduits à la

reformulation de l'hypothèse. D'où: **Hypothèse n°1 : L'utilisation de personnel compétent assure l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement.**

Hypothèses n°2 : La possession d'information en temps réel sur l'environnement permet d'agir pour l'efficacité du contrôle de gestion.

Vu cette problématique ; vu ces objectifs et les attentes de cette étude il est plus prudent d'élaborer de façon exacte et rationnelle les démarches pour pouvoir arriver à un stade où il est possible répondre avec confirmation cette problématique. Et ainsi d'atteindre non seulement les objectifs spécifiques, mais également l'objectif global car rappelons que l'atteinte de ces objectifs spécifiques conduit directement à atteindre l'objectif global.

En déduction, le premier garant de la réussite de cette recherche est avant tout de mettre en exergue **une bonne méthodologie et démarche** concourant à l'atteinte de sa finalité. Ce qui tend à dire que le cœur ; la fiabilité et la réussite de cette investigation reposent en grande majorité au choix rationnel de la méthodologie.

En tenant compte de l'importance qu'une bonne démarche peut apporter, voici en général les grandes lignes qui vont être abordées durant cette investigation. Au cours de cette étude il est plus logique de parler **des Matériels et Méthodes dans un premier chapitre**.

Dans ce premier chapitre il est très important de définir **les matériels** que nous allons utilisés durant l'investigation en première section puisque c'est à partir de là que nous pouvons débuter notre travail, donc ne pas en parler serait illogique. Au cours de ce chapitre, il est important également d'avancer en seconde section les différentes **méthodes** que cette étude devra opter pour arriver à sa finalité. Ces méthodes permettent d'avancer les manières dont l'étude va être menée. La dernière section de ce premier chapitre met l'accent sur la modélisation théorique, c'est à travers cette section que nous pouvons modéliser les variables explicatives en hypothèse.

Ensuite, le deuxième chapitre de cette étude parlera des **résultats** obtenus au cours de l'investigation, c'est-à-dire qu'on exposera toutes les réponses issues du questionnaire que nous avons élaboré. Ainsi, dans ce second chapitre, il est nécessaire de présenter tous les résultats obtenus des questions obtenus des questions posées aux entreprises interviewées qui sont indispensables à notre travail. Puis, on montrera les relations qui pourront exister entre les variables explicatives y compris les sous variables explicatives et la variable à expliquer.

Et enfin, nous mettrons en exergue les résultats concernant la relation entre la première hypothèse qui n'est autre que la première variable explicative et le contrôle de gestion efficace. Nous ferons autant entre la deuxième variable explicative ou la deuxième hypothèse et le contrôle de gestion efficace.

Dans le troisième et dernier chapitre de ce travail de recherche, il est encore plus logique de faire des **discussions** à propos des résultats et d'apporter des **recommandations**. Nous mettrons en relief les analyses, les interprétations des divers résultats. Nous allons aborder des discussions relatives aux résultats. Nous proposerons également des différentes suggestions offertes aux entreprises ayant un contrôle de gestion « un peu efficace » et « n'est pas efficace » d'une part ; et des autres stratégies que les entreprises puissent mettre en œuvre afin de profiter de l'efficacité du contrôle de gestion

Et pour couronner le tout, cette étude nous abordera une **conclusion générale** ; où il y a non seulement la réponse explicite de la problématique mais aussi le résumé de cette investigation et même de pousser encore plus loin l'étude vers un contexte plus large ou l'ouverture à un autre sujet.

Ces différentes phases expriment donc l'organisation générale de la démarche pour que cette étude puisse atteindre son terme. Toutes ces successions des étapes vont permettre d'acquérir les connaissances nécessaires à propos de l'efficacité du contrôle de gestion ainsi que leurs facteurs clés, mais surtout les relations existantes entre les deux hypothèses et le contrôle de gestion efficace.

Présentement, l'introduction touche à sa fin, en conséquence, il est temps d'entrer au coeur du sujet. Il est maintenant propice de découvrir le premier chapitre de cet ouvrage qui n'est autre que « Les matériels et méthodes ».

6

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Pour mener à bien un travail de recherche, il est nécessaire d'avoir recours à des méthodes spécifiques ainsi que l'utilisation de divers matériels. Une bonne détermination des matériels et de la méthodologie adoptée tient donc un rôle important dans l'élaboration du travail en vue de l'obtention de l'objectif de la recherche. L'objet de ce chapitre est donc de montrer, quels sont les matériels utilisés et les méthodes mis en œuvre pour la réalisation de l'étude. Les matériels regroupent tous les supports et outils qui nous sont utiles durant la recherche des données et les analyses. Quant aux méthodes, elles rassemblent les différents procédés et démarches que nous avons poursuivis dans l'accomplissement de notre travail.

De ce fait, notre chapitre se divisera en trois sections. Nous allons voir en premier lieu les matériels utilisés ; qui concernent la justification du choix de la zone d'étude et de ses caractéristiques, l'énumération des matériels utilisés et les notions de base théoriques. En second lieu, on exposera les méthodes que nous avons adoptées pendant le travail, qui montrera successivement la méthode de recueil de données, les méthodes d'analyses, la limite de l'étude et le chronogramme des activités. C'est dans la dernière section que nous allons montrer la modélisation théorique dont l'explication des hypothèses et la traduction des hypothèses en variables. Nous allons par la suite passer directement à la première section.

Section 1- MATERIELS UTILISES

Il s'agira d'évoquer les différents éléments que nous avons mis en œuvre lors de l'élaboration de ce travail. En d'autre terme, les outils dont nous avons doté durant la mission en entreprise et pendant l'analyse. Passons tout de suite à la justification de la zone d'étude.

1.1 Justification du choix de la zone d'étude et de ses caractéristiques

En se référant sur le thème du mémoire qui s'intitule « La complexité de l'environnement, contrôle de gestion et performance », on constate que le sujet de notre étude est très vague. Il nous est donc avéré nécessaire de bien choisir le champ d'application. Sur ce, nous avons choisi des entreprises malgaches différentes pour accomplir notre mission. Ces entreprises sont de différentes activités, tailles, raison sociales ; de différents statuts et formes juridiques. Ainsi nous avons visité des entreprises privées, des entreprises publiques et entreprises semi privées, semi publiques. Toutes les entreprises visitées se trouvent dans la grande île,

notamment dans la capitale de Madagascar (Sièges sociaux, lieux de distribution, cibles, partenaires,...).

Dans une entreprise, l'existence d'une direction ou d'un service de contrôle de gestion n'est pas toujours obligatoire quelque soit sa taille. Il se peut que ce soit le service comptabilité lui-même qui se charge du contrôle de gestion. Dans les entreprises qui l'appliquent, elles ont toutes leur manière de procéder à leur contrôle de gestion. Et même face à un environnement dynamique qui change tout le temps, chaque entreprise a leur propre stratégie d'y faire face. Ce qui nous a poussés à choisir ces entreprises diversifiées comme zone d'étude.

1.2 Les matériels utilisés

Afin de mener à bien notre travail de recherche, il nous est indispensable d'avoir à notre disposition des matériels spécifiques tels que les entreprises auxquelles nous avons effectué nos recherches.

1.2.1 Les entreprises

Les visites d'entreprises nous ont permis de trouver tous les éléments nécessaires dans l'établissement de notre devoir. Comme nous l'avons déjà prononcé auparavant, le thème de notre mémoire est très vague. Ce qui nous a conduits à mener notre étude au sein des entreprises de différentes activités, tailles, raisons sociales, natures juridiques,... Ces entreprises se repartissent de la manière suivante : vingt quatre(24) PME (3 entreprises de distribution, 8 entreprises commerciales, 5 entreprises industrielles, 8 entreprises prestataires de services), trois(3) banques, deux(2) IMF, un (1) assurance, un(1) entreprise publique, un(1) entreprise semi privée semi publique. En total nous avons visité trente deux(32) entreprises différentes. Un tableau récapitulant les entreprises retenues sera présenté en **annexe1**.

Certes, les entreprises constituent les principaux outils de notre travail de recherche, mais l'étude n'a pas pu être complétée sans d'autres matériels comme le questionnaire.

1.2.2 Le questionnaire

Comme notre mission consiste à enquêter au sein de diverses entreprises, il est donc nécessaire de préparer à l'avance un questionnaire qui permet de déterminer les grandes lignes des différentes questions que nous devons poser tout au long de la collecte des données. Ces questions vont nous servir de guide durant l'enquête, elles nous permettront de soutirer des informations dont nous avons besoin, concernant les entreprises. Le résultat du

questionnaire¹ ne va seulement nous permettre d'avoir les données nécessaires à notre étude, mais il va aussi nous donner l'occasion d'approfondir notre connaissance en ce qui concerne le sujet du mémoire. La grille de questionnaire sera exposée en **annexe2**.

1.3 La collecte des données primaires et secondaires

Pour effectuer une étude ou une recherche, la collecte des données est une source indispensable au travail que ce soit des données primaires ou secondaires. Les données primaires regroupent tous les résultats issus des travaux originaux qui constituent une base pour des travaux d'analyse ou de recherche. Quant aux données secondaires, elles rassemblent tous les documents servant de supports ou d'appui aux données primaires.

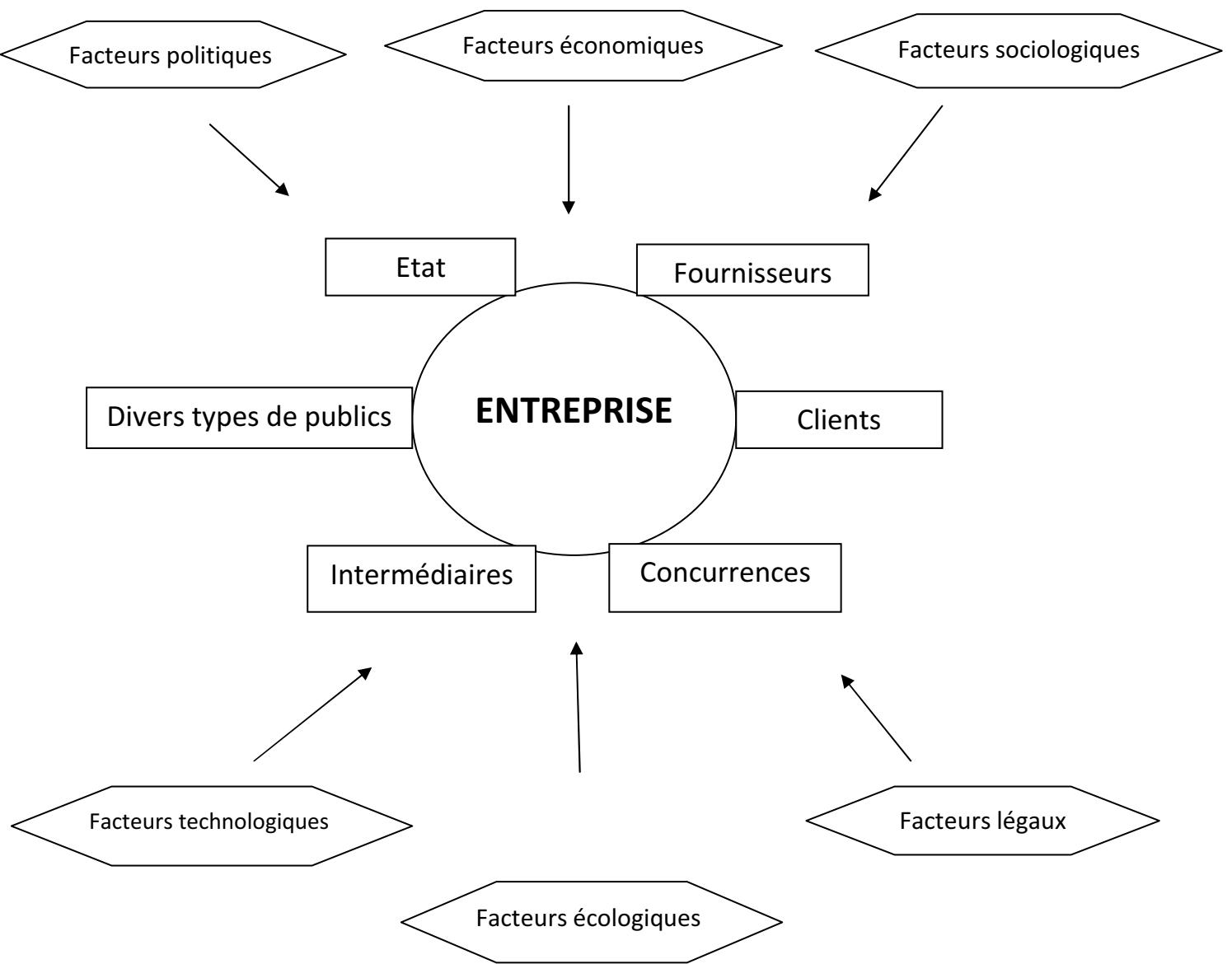
Il existe plusieurs façons de collecter des données. Ce dernier peut se manifester par des visites avec observation participative ou non participative auprès des entreprises, c'est-à-dire aller directement au sein des entreprises que l'on veut mener notre enquête et d'observer par nous même ; une consultation des ouvrages des auteurs en lisant quelques parties qui nous intéressent ; une navigation sur internet et enfin en servant comme appui les acquis théoriques durant les années d'études. Nous allons par la suite donner quelques notions théoriques qui nous sont utiles dans l'élaboration de ce travail.

1.3.1 Théories sur l'environnement de l'entreprise

Définit comme étant un système ouvert, l'entreprise ne peut vivre en autarcie. Elle doit tenir compte de son environnement. L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre. Il est composé des acteurs intervenant dans l'entourage immédiat de l'entreprise (le microenvironnement) : clients, fournisseurs, concurrents, intermédiaires, Etat et divers types de publics ; de l'environnement général au sein duquel l'entreprise évolue (la macro environnement) : facteurs démographiques, économiques, sociologiques, technologiques, politiques, écologiques et légaux.

¹ Madame **Randriambololondrabary Corinne** « Cours de marketing », AU : 2011 -2012 : Un **questionnaire** regroupe un ensemble des questions soumises aux personnes interrogées à l'occasion d'une enquête ou une interview. Chaque question doit éveiller l'intérêt ; être précise ; facilement compréhensible et susciter une réponse exacte

Figure n°01 : La position de l'entreprise par rapport à son environnement



Source : étude personnelle

Cette figure explique le positionnement de l'entreprise par rapport à son environnement, ce qui signifie que celle-ci se trouve au milieu de son environnement de proximité ainsi que de la macro environnement. De ce fait, l'entreprise ne peut s'isoler sur elle-même, elle ne peut échapper à son environnement.

Les caractéristiques de l'environnement

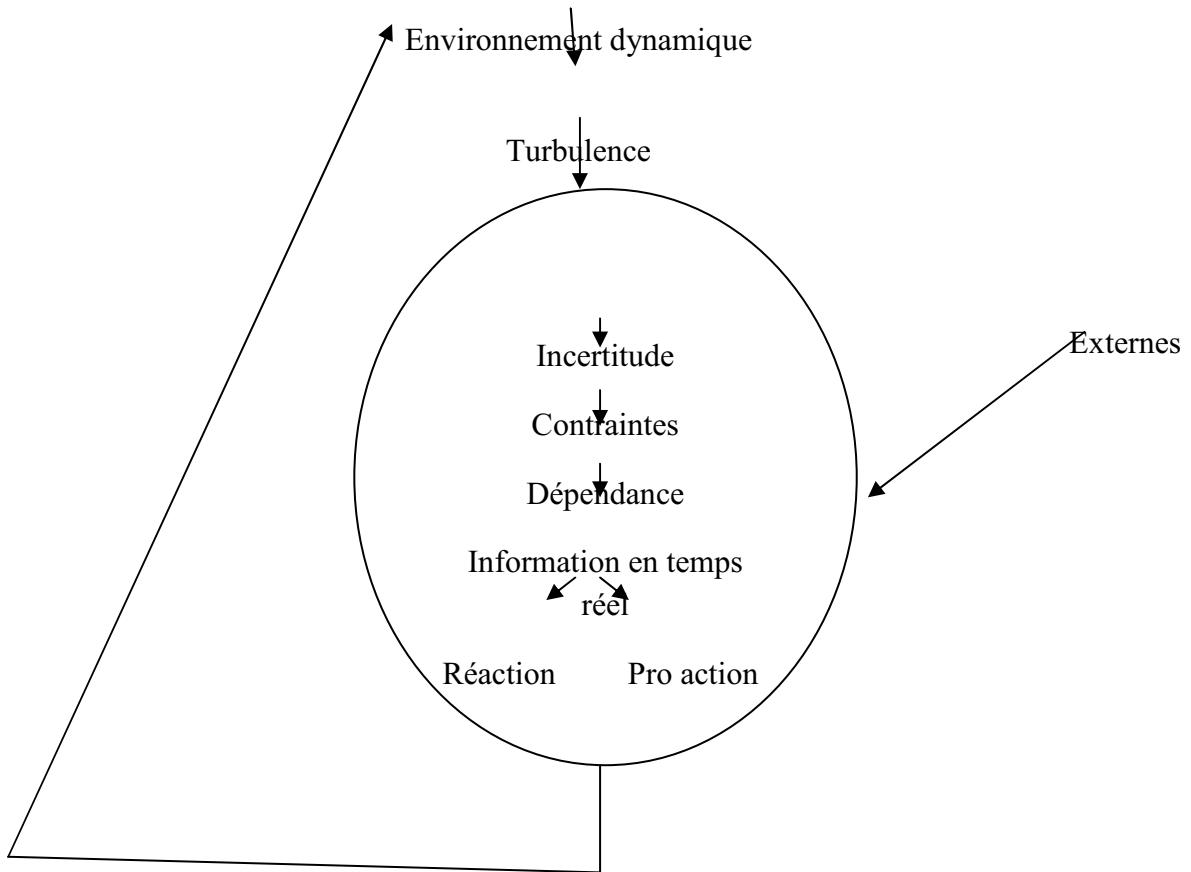
L'entreprise est un système ouvert qui est entouré de plusieurs facteurs externes. Elle ne peut se concentrer ni se retourner sur elle-même. Elle doit entretenir des relations avec son

entourage et c'est ce que l'on appelle environnement de l'entreprise. Cet environnement peut avoir plusieurs caractéristiques et elle peut changer à chaque situation.

L'environnement est dit **complexe** du fait des nombreux acteurs qui le composent et les forces qui interagissent entre eux ont une influence sur la bonne marche de l'entreprise. L'environnement peut être **dynamique** lorsqu'il évolue avec le temps. Il est dit **en turbulence** lorsqu'il est à la fois complexe et instable.

L'environnement est **incertain** du fait de son instabilité.

Figure n°02 : Les effets de l'environnement sur l'entreprise



Source : étude personnelle

Cette figure montre l'influence de l'environnement sur l'entreprise. En expliquant, un environnement dynamique et en turbulence rend l'entreprise incertaine. C'est cette incertitude qui donne naissance à une certaine dépendance de l'entreprise à son environnement, et c'est la

que celle-ci doit s'informer en temps réel. Une fois les informations détenues, il faut réagir ou pro agir.

1.3.2 Théories sur le contrôle de gestion

D'après ALAZARD CLAUDE : « Le contrôle de gestion est un processus permettant aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées d'une manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. » Le contrôle de gestion est ainsi l'ensemble des modèles et des études indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Quels sont alors les missions, du contrôle de gestion ?

Le **contrôle de gestion**² aide les dirigeants à mieux piloter l'entreprise ; puis il a pour mission d'assister les décideurs dans leur choix afin d'assurer la stabilité de l'organisation dans son environnement. Il doit aussi veiller à la cohérence interne des objectifs au regard de la stratégie poursuivie. Et au final, il doit fournir des informations c'est-à-dire concevoir, formaliser et traiter les flux d'information qui circulent au sein de l'organisation.

Si tels sont les attributions du contrôle de gestion, il a pour finalité d'avoir une gestion plus rigoureuse et une capacité de réaction plus rapide. Le contrôle de gestion fait donc partie des organes de contrôle de l'entreprise tout comme le contrôle interne, le contrôle budgétaire et l'audit financier(interne et externe) que nous allons expliquer en **annexe3**.

Processus du contrôle de gestion

Le **contrôle de gestion**³ doit s'exercer avant d'agir, pendant l'action et après l'action. D'où les trois étapes du processus du contrôle de gestion : Avant l'action, il faut *finaliser* c'est-à-dire définir les buts, les chiffrer et prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie ; pendant l'action, *piloter* ce qui signifie observer le déroulement en cours, faire le point sur la situation présente, anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir ; après l'action, *post-évaluer*, mesurer les performances atteintes (ne plus répéter les erreurs et capitaliser les points forts).

²Monsieur **RABENILAINA Harinia**, cours de contrôle de gestion, AU : 2011-2012

³**Marie GIES**, « contrôle de gestion et gestion prévisionnelle », Département GEA, IUT Toulon

Figure n°03 : Les circuits du processus de contrôle de gestion



Source : étude personnelle

1.3.3 Théories sur l'information

L'**information**⁴ est un fait ou une donnée susceptible d'apporter la connaissance d'un sujet quelconque. Ici ce qui nous intéresse, c'est l'information qui circule au sein de l'entreprise. On dit que l'information c'est de « l'or noir », elle constitue une véritable richesse pour l'entreprise. Plusieurs types d'information peuvent circuler dans l'entreprise telle l'information interne à l'organisation et l'information externe à celle-ci.

L'information interne s'agit des informations descendantes, celles qui viennent de la direction de l'entreprise vers les subordonnées et des informations ascendantes, celles qui viennent des salariés vers la direction. Quant à l'information externe, c'est l'ensemble des informations que l'entreprise soutire de son environnement externe.

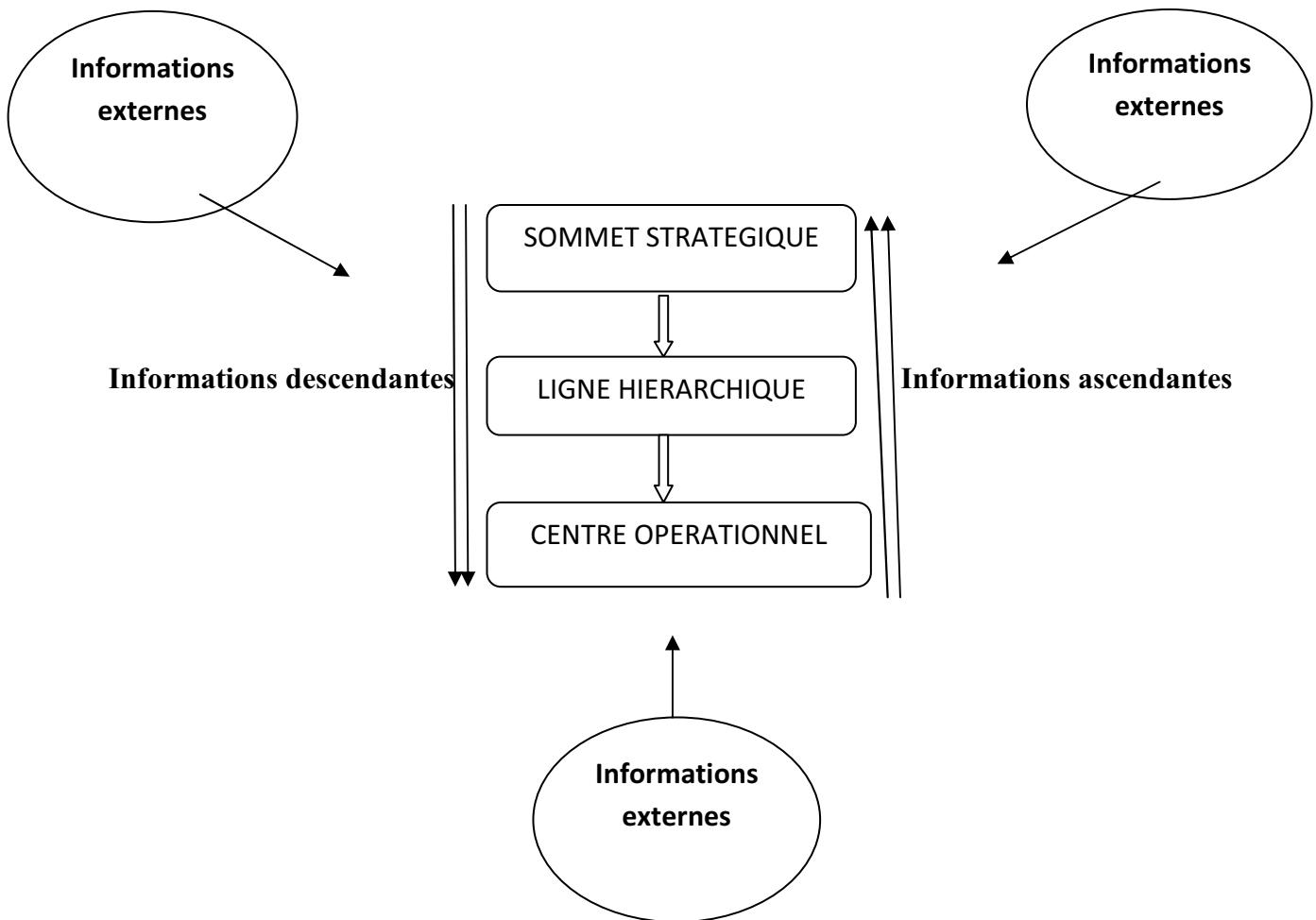
Le système d'information

Le système d'information(SI) est un ensemble organisé de ressources(les hommes, les matériels, les logiciels, données et procédures) qui permet de collecter, regrouper, classifier, traiter et diffuser de l'information sur un environnement donné. Il est aussi appelé le véhicule de la communication dans l'entreprise. Le concept de SI est né dans les domaines de l'informatique, il s'applique à l'ensemble de l'organisation.

On distingue généralement deux grandes catégories de SI selon les types d'application informatique tels les systèmes de conception qui fonctionnent selon des techniques **temps réel** et les SI de gestion qui emploient des techniques de **gestion**. Le système informatique temps réel est conçu de manière à ce que les services qu'il propose (programmes informatiques, hardware,...) répondent en un temps borné, il prend aussi en compte les contraintes temporelles. Quant au système d'information de gestion, il emploie des méthodes et des stratégies de gestion.

⁴Bahija GOUIMI, « L'information dans l'entreprise »

Figure n°04 : La circulation de l'information



Source : étude personnelle

Cette figure montre clairement comment circule les informations de l'entreprise, elle explique la circulation des informations descendantes, ascendantes et externes. Pour plus d'explication, la figure ci-dessus éclairent bien que les informations descendantes viennent du sommet stratégique, passe par la ligne hiérarchique et finissent au centre opérationnel. Alors que les informations ascendantes partent du centre opérationnel, passe par la ligne hiérarchique et remonte jusqu'au sommet stratégique. Les informations externes, elles sont d'origines externes et entrent à l'intérieur de l'entreprise.

Après avoir exposé les matériels utilisés constitués par les outils dont nous nous sommes dotés et quelques notions théoriques, passons maintenant à la seconde section qui n'est autre que les méthodes adoptées.

Section 2- LES METHODES ADOPTEES

Une étude sérieuse ne saurait se faire sans l'emploi des méthodes bien adaptables. La méthode peut se définir comme le chemin vers un objectif, c'est-à-dire ce qui nous reste à parcourir pour atteindre le but. Ce chapitre sera donc consacré à expliquer la manière dont on va mener notre travail ainsi que les démarches de l'étude. Deux sous sections seront donc successivement développées par la suite. La première sur la méthode de recueil des données et la seconde sur les méthodes d'analyse.

2.1 La méthode de recueil de données

La méthode de recueil de données regroupe tous les techniques et processus que nous avons utilisés pour la collecte d'information dont nous avons besoin. Nous allons maintenant exposer un à un ces méthodes, en commençant par la méthode d'élaboration du questionnaire.

2.1.1 Méthode d'élaboration du questionnaire

Le questionnaire (**annexe2**) a été élaboré en fonction des variables explicatives et de la variable expliquée. Il a été établi afin de prouver que la possession de personnel compétent et d'information en temps réel sont des facteurs clés d'un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. Le questionnaire cherche ainsi à savoir plus sur les attributions du personnel de contrôle de gestion face à un environnement complexe et aussi de savoir quels sont les sources indispensables pour avoir un contrôle de gestion efficace quelque soit la situation environnementale. Comme méthode d'élaboration de questionnaire, nous avons utilisé des questions fermées, ce sont des questions qui permettent au sujet de répondre par oui ou par non ; des questions à choix multiples à l'échelle de LIKERT qui donne la possibilité au sujet de donner sa réponse en lui proposant des choix de réponse selon leur degré d'importance ; et enfin quelques questions ouvertes permettant au sujet de s'exprimer librement et d'apporter une réponse personnelle. Concernant les questions à choix multiples à l'échelle de LIKERT, nous avons donné des **valeurs** aux possibilités de réponses dont **1= Très efficace, 2= Moyennement efficace, 3= Un peu efficace, 4= Pas efficace ou encore 1= Fortement d'accord, 2= Moyennement d'accord, 3= Un peu d'accord, 4= En désaccord.**

2.1.2 Méthode d'échantillonnage

Lorsqu'on étudie un groupe, il est impossible de recueillir les avis de tout le monde, de demander leur opinion. Avant de passer au recueil de données, il est nécessaire de bien faire

le choix de la population à sonder. C'est là où se pose l'échantillonnage. Ainsi, il faudra limiter l'échantillon que l'on va étudier. On a le choix entre deux modes d'échantillonnage : La méthode probabiliste et la méthode des quotas. Pour notre cas, on a choisi de recourir à la **méthode des quotas**, c'est une méthode qui consiste à construire un modèle réduit de la population mais reproduisant aussi exactement que possible les caractéristiques de la population totale. Parmi une cinquantaine d'entreprise, nous avons retenu trente deux entreprises de différentes tailles, formes juridiques et activités. Certes ces entreprises sont très différentes, mais elles partagent les mêmes avis sur l'importance du contrôle de gestion dans l'entreprise.

2.2 Les méthodes d'analyses

L'analyse des données ou le traitement des données c'est la manipulation scientifique des données collectées et des diverses théories sur lesquelles le travail a été basé. Il s'agit du fondement même de l'étude qui permettra de répondre à la problématique. En effet, analyser les données signifie : rassembler toutes les informations recueillies de la population étudiée, les manipuler afin d'en tirer une bonne conclusion de l'étude. Pour le traitement des données, nous avons opté à la méthode statistique que nous allons voir par la suite.

2.2.1 Méthode statistique

La méthode statistique est une méthode qui a pour objet la collecte, le traitement et l'interprétation de données d'observation relative à une population étudiée. Dans notre cas, Cette méthode consiste d'une part à chercher la relation qui existe entre les variables explicatives y compris les sous variables explicatives et la variable à expliquer à partir d'un modèle, et d'autre part de savoir laquelle des deux variables explicatives constitue le plus un facteur de contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. Pour se faire, il faut déterminer les relations entre la première variable explicative(X_1) et la variable à expliquer(Y) ; ensuite les relations entre la deuxième variable explicative(X_2) et la variable à expliquer(Y). Ainsi, pour la détermination de ces dernières, il est nécessaire de recourir au calcul du coefficient de corrélation « r » que nous allons voir prochainement.

2.2.2 Corrélation et régression linéaire

Etudier la corrélation entre deux ou plusieurs variables, c'est étudier l'intensité de la liaison qui peut exister entre ces variables. Le terme « corrélation » est réservé pour designer la liaison entre deux caractères d'une même population. Une mesure de cette corrélation est

obtenue par le calcul du **coefficient de corrélation linéaire** appelé « **r** », qui permet d'entrevoir le lien entre deux caractères et de mesurer le degré de dépendance entre eux. En effet, si « **r** » est supérieur ou égal à 0.8, on a une corrélation forte ; si « **r** » se trouve entre 0.5 et 0.8, on a une moyenne corrélation ; si « **r** » est inférieur à 0.5, on a une faible corrélation ou on peut dire encore que les deux variables sont indépendantes, il n'y a pas de corrélation entre eux. En général, on doit toujours avoir $-1 \leq r \leq 1$ c'est-à-dire que « **r** » doit être toujours compris entre moins un et un.

Après avoir calculé **r**, on passe à l'étape suivante, la construction de la **droite de régression**⁵ par la méthode des moindres carrés. Cette droite sert à bien décrire le lien entre les variables ou à savoir s'il existe un lien d'une autre forme pour les variables. Lorsque la droite de régression représente bien la relation entre les deux variables, on dit qu'il existe une corrélation linéaire. L'équation de la droite est de la forme $Y = aX_1 + bX_2$.

Le calcul du coefficient de corrélation ne sera obtenu qu'après avoir suivi différentes étapes à savoir : le traçage d'un TDE, puis un tableau présentant la distribution marginale des deux variables x_i et y_i . Après, on passe aux calculs des moyennes **X** et **Y** ; ensuite, le calcul des variances **V(X)** et **V(Y)** et enfin la covariance **Cov(X, Y)**. Une fois ces étapes passées que nous pouvons procéder au calcul du coefficient de corrélation linéaire « **r** ». Toutes les formules y afférentes seront exposées en **annexe5**.

2.3 Limite de l'étude

Malgré les efforts que nous avons consacrés dans notre travail, le champ de notre étude est limité. Il s'agit des contraintes méthodologiques, des contraintes du temps et de l'espace. Notamment, nous avons rencontré quelques difficultés dans notre travail de recherche. Durant notre mission, certaines entreprises n'ont pas voulu nous répondre faute de temps. Le personnel n'a pas beaucoup de temps pour entretenir avec nous car notre passage s'est pointé au moment où tout le monde est débordé. D'autres n'ont pas su répondre à quelques questions que nous leurs ont posées. Même face à ces quelques problèmes rencontrés au cours de route, nous avons pu obtenir des informations et des données importantes qui nous sommes indispensables pour l'établissement du mémoire.

⁵Thierry FOUCART, « Statistique appliquée à la gestion et au marketing », Université Rennes 1

En effectuant notre recherche, nous avons bien programmé la procédure des activités dont voici le chronogramme.

2.4 Le chronogramme des activités menées

Dans son ensemble, notre enquête s'est déroulée dans trente et deux entreprises qui se situent dans la capitale. Une étude sérieuse et réfléchie ne saurait se faire sans bien programmer le déroulement du travail. En totalité, nous avons pu accomplir nos activités en neuf semaines. Ci après un tableau représentant le chronogramme des activités menées durant notre recherche au sein de notre zone d'étude.

Tableau n°2 : Chronogramme des activités menées

ACTIVITÉS		SEMAINES								
		2	3	4	5	6	7	8	9	
Intégration au milieu										
Elaboration du questionnaire										
Entretien										
Collecte de données										
Traitement de données										
Autres documentation										

Source : Etude personnelle

Ce tableau précédent nous présente le chronogramme des activités menées pour la réalisation de ce mémoire. Il montre que la visite des lieux a pris une semaine, de même pour l'intégration au milieu et l'élaboration du questionnaire. L'entretien, la collecte de données, le traitement de données et les autres documentations ont pris chacun quatre semaines. Comme programme, nous avons fait la même semaine la visite des lieux, l'intégration au milieu et

l'élaboration du questionnaire. Pendant l'entretien, nous avons pu collecter des données, et enfin nous avons effectué d'autres recherches en même temps que le traitement de données.

La section méthodes adoptées nous a permis d'inventorier tous les méthodes qui conviennent au mieux à notre travail de recherche. Le choix de ces méthodes détermine la réussite de la collecte des données d'où la nécessité d'un choix judicieux et réfléchi. Si telle est la méthodologie, nous allons parler dans la prochaine section de la modélisation théorique.

Section 3- MODELISATION THEORIQUE

La modélisation théorique est la représentation de la problématique de manière à faire sortir les variables explicatives y compris les sous variables explicatives et la variable à expliquer sous forme d'un modèle. Cette section sera donc subdiviser en deux sous sections, passons en premier lieu à l'explication des hypothèses.

3.1 Explication des hypothèses

En se basant sur l'objectif global de notre étude qui est de « contribuer au renforcement du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement ». Il s'agit d'adapter l'entreprise à chaque changement environnemental et de mettre en place un processus de contrôle de gestion efficace. Il faut donc trouver les facteurs clés d'un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. Plusieurs facteurs peuvent mener à cette efficacité du contrôle de gestion. De ces divers facteurs, nous avons dégagé deux facteurs principaux, Ce qui nous a conduits à reformuler nos deux hypothèses :

- Hypothèse 1 : « L'utilisation de personnel compétent assure l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement.»

-Hypothèse 2 : « La possession d'information en temps réel sur l'environnement permet d'agir pour l'efficacité du contrôle de gestion. »

Après avoir apporté des explications sur la formulation des hypothèses, nous allons de suite entamer la traduction des hypothèses en variables.

3.2 Traduction des hypothèses en variables

Dans la précédente sous section, nous avons constaté les deux hypothèses. Ce sont ces dernières que nous allons traduire en variable. La première hypothèse sera traduite en **X1**, la première variable explicative (X1 : Personnel compétent) ; la deuxième en **X2**, la deuxième variable explicative (X2 : Information en temps réel). C'est la somme de ces deux variables explicatives qui constituera la variable à expliquer **Y**.

Et encore, il y a ce qu'on appelle sous variables explicatives. Il s'agit des sous variables qui vont servir d'explication à la variable expliquée et à vérifier l'existence des hypothèses. Pour X1 Personnel compétent, les sous variables sont : personnel compétent en matière de contrôle de gestion et personnel compétent en matière d'anticipation des faits. Les sous variables de X2 sont : Information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion et information en temps réel sur l'évolution de l'environnement.

La détermination de **Y**, variable à expliquer en fonction des variables explicatives s'exprime de la forme suivante :

$$\boxed{\quad}$$

$$Y = X_1 + X_2$$

D'où, $Y = aX_1 + bX_2$

$$Y = f(X_1)$$

$$Y = f(X_2)$$

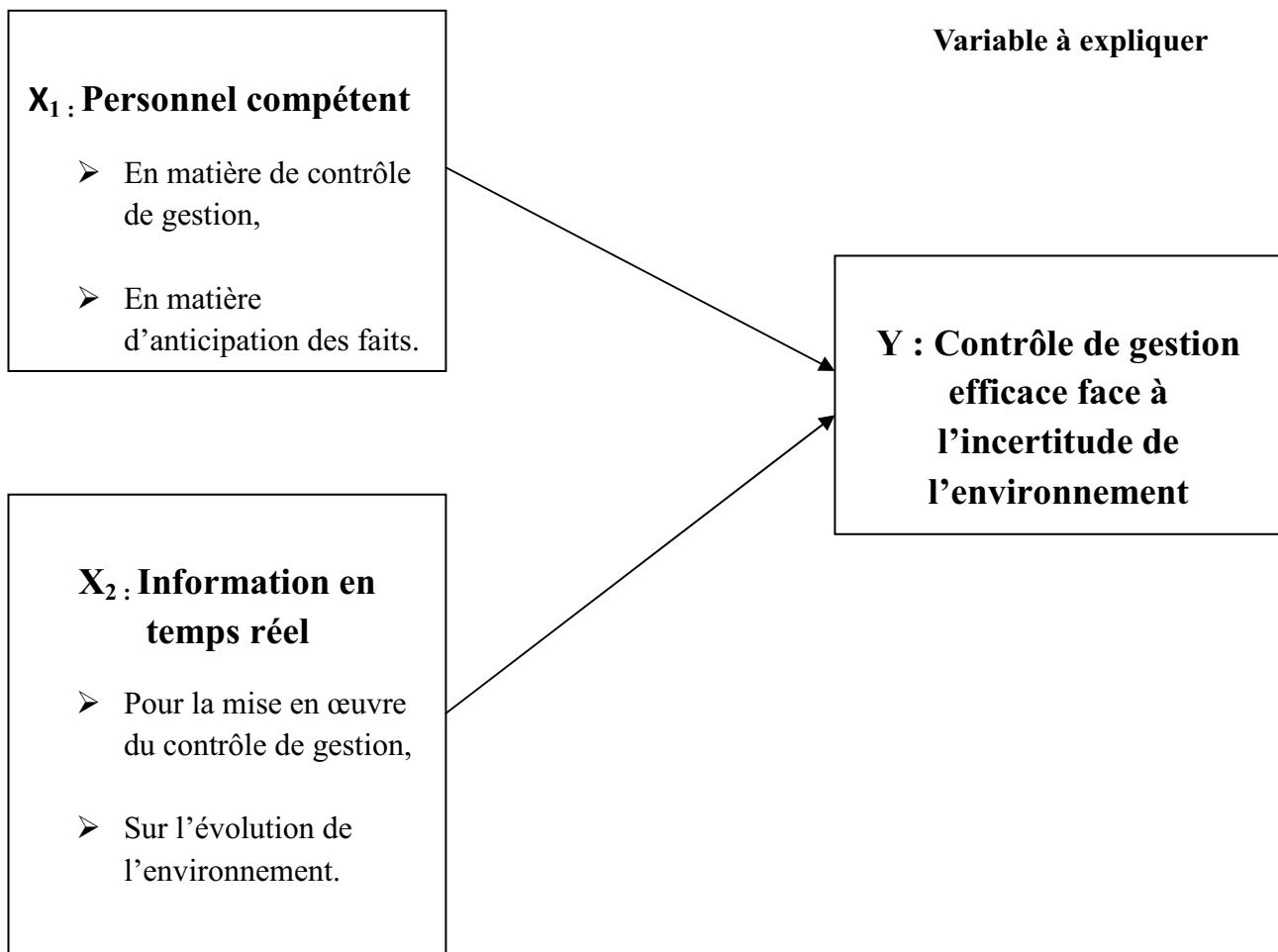
Cette démonstration numérique nous montre clairement qu'**Y** est en fonction de **X1** et **X2**. On peut aussi en déduire qu'afin de vérifier les hypothèses, on a recours aux calculs de deux coefficients de corrélation. La relation entre ces variables sera illustrée dans un modèle théorique que nous exposerons par la suite.

3.3 Le modèle théorique

Cette modélisation est la base du traitement statistique. Une modélisation statistique est un modèle construit à partir des données disponibles sans changer les faits réels. Un modèle est avant tout un moyen de relier la variable à expliquer **Y** aux variables explicatives **X**, par une

relation fonctionnelle $Y = F(X)$. Elle met en évidence la relation qui pourrait exister entre les sous variables explicatives avec les variables explicatives ainsi que la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Ci-après une présentation schématique du modèle théorique.

Figure n°5 : Présentation schématique de la modélisation théorique



Source : étude personnelle

Cette figure montre clairement que l'addition des deux variables explicatives donne naissance à la variable à expliquer. Pour plus de précision, on peut dire que la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion, en matière d'anticipation des faits ; l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion et sur l'évolution de l'environnement sont

des facteurs clés d'un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. En somme, cette figure est l'aboutissement de l'étude.

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté les matériels utilisés durant l'étude ainsi que les méthodes que nous avons mises en œuvre pour l'élaboration de ce mémoire. Les matériels et méthodes sont liés aux données qui vont servir à la validation des hypothèses. La première section a présenté les outils de recherche dont nous nous sommes dotés pour mener notre étude et quelques notions théoriques sur l'environnement, le contrôle de gestion et l'information. La deuxième section a présenté les différentes méthodes de collecte de données nécessaires à la vérification empirique et la méthode d'exploitation des données. Et enfin dans la troisième section, nous avons présenté la modélisation théorique de cette étude sous forme de schéma. Ce modèle a détaillé les variables explicatives avec leurs sous variables correspondantes et la variable à expliquer. Nous avons traduit cette théorie en une figure explicative. Et c'est cette conclusion partielle qui nous conduit à entamer le deuxième chapitre de notre recherche qui n'est autre que le résultat des recherches effectuées.

22

CHAPITRE II : RESULTATS

Les résultats regroupent tous les éléments issus de notre recherche, il s'agit de mettre en évidence les données et les informations venant des entreprises enquêtées. Nous allons montrer dans ce présent chapitre, laquelle des deux hypothèses constitue le plus un facteur clé d'un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. Il présentera les résultats sur les traitements statistiques effectués. Ce chapitre sera divisé ainsi en trois grandes sections. La première section présentera les résultats obtenus à partir des questions posées aux entreprises en fonction des sous-variables de chaque variable explicative (personnel compétent et Information en temps réel). En deuxième section, nous allons étudier les relations entre les deux variables explicatives et la variable expliquée. Pour terminer, dans la dernière section, nous allons procéder aux calculs des coefficients de corrélation linéaire.

Nous allons tout de suite passer à la première section qui sera consacrée à l'exposition des résultats issus des questions posées pendant la visite d'entreprise. Ces résultats concernent l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement, la compétence du personnel et l'information en temps réel.

Section1- RESULTATS OBTENUS A PARTIR DU QUESTIONNAIRE

Il s'agit de réponses issues des questions posées aux entreprises enquêtées. Chaque entreprise a eu des modèles de question identique mais ayant répondu différemment.

1.1 Résultats concernant l'efficacité du contrôle de gestion

Concernant l'efficacité du contrôle de gestion, nous avons posé cette même question ci-dessous auprès des trente deux entreprises visitées :

Q₁: comment jugez-vous l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement ?

On a posé cette question afin de connaître le degré d'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement de chaque entreprise. La réponse de cette question sera présentée sous forme de tableau statistique. X_i désigne les valeurs (**1 à 4**) que nous avons

donné aux possibilités de réponse. Rappelons que 1= **Très efficace**, 2= **Moyennement efficace**, 3= **Peu efficace**, 4= **N'est pas efficace**.

Tableau n°3 : Présentation du degré d'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement

X _i	N _i	3F _i 5
2	9	28.12
3	7	21.87
4	4	12.51
TOTAL	32	100

Source : Etude personnelle en basant sur les données collectées des entreprises

Ce tableau montre clairement que douze entreprises parmi les trente et deux enquêtées ont répondues que leur contrôle de gestion est très efficace face à l'incertitude de l'environnement, ce qui correspond à 37.5% de la population étudiée. Neuf autres ont souligné que leur contrôle de gestion est moyennement efficace qui correspond à 28.12%. Sept entreprises ont affirmé que leur contrôle de gestion est peu efficace c'est-à-dire 21.87% de la population. Le reste a répondu que leur contrôle de gestion n'est pas efficace, soit quatre entreprises, 12.51% de la totalité.

Si tel est le résultat concernant l'efficacité du contrôle de gestion, qu'en est-il du résultat concernant la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits ?

1.2 Résultats concernant la compétence du personnel

Nous exposerons successivement dans cette seconde sous section les avis de chaque entreprise concernant la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion, la compétence du personnel en matière d'anticipation des faits et la compétence du personnel. Les questions correspondantes à ces trois critères sont les suivantes :

Q₄: Etes-vous d'accord de l'importance de la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion parmi les facteurs clés d'un contrôle de gestion efficace face à la complexité de l'environnement ?

Q₅: Selon vous, la compétence du personnel de contrôle de gestion en matière d'anticipation des faits peut-elle constituer une source motrice en vue d'un contrôle de gestion efficace ?

Q₃: Selon vous, est ce que la compétence du personnel permet d'avoir un contrôle de gestion efficace face à la complexité de l'environnement ?

Comme nous l'avons déjà vu auparavant, les réponses à ces questions seront présentées sous forme de tableau statistique où **X_i** désigne les notes allant de « 1 à 4 ». Rappelons encore que **1= Fortement d'accord, 2= Moyennement d'accord, 3= Un peu d'accord, 4= En désaccord.**

Tableau n°4 : Présentation des avis des entreprises sur l'importance de la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion

X_i	N_i	F_i
1	11	34.37
2	7	21.87
3	4	12.51
TOTAL	32	100

Source : Etude personnelle reposant sur les données recueillies des entreprises

Ce tableau fait ressortir le degré d'importance de la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion parmi les facteurs clés d'un contrôle de gestion efficace. Il montre que onze entreprises sont moyennement d'accord, soit 34.37% de la population. Dix entreprises sont fortement d'accord, 31.25% de la population. Sept entreprises sont un peu d'accord, 21.87% de la population étudiée. Le reste est en désaccord total, c'est-à-dire que la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion ne constitue pas pour eux un facteur clé d'un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. Il correspond à 12.51% de l'ensemble de la population.

Tableau n°5 : Présentation des résultats issus des entreprises sur l'importation de l'anticipation des faits

X_i⁶	N_i	F_i
1	14	43.75
2	10	31.25
3	5	15.62
4	3	9.38
TOTAL	32	100

Source : Etude personnelle en se basant sur les données collectées

On peut constater de ce tableau qu'une grande partie de la population est fortement d'accord de l'importance de l'anticipation des faits dont quatorze sur trente et deux entreprises, 43.75%. Dix sont moyennement d'accord, 31.25%. Cinq sont un peu d'accord avec l'idée que l'anticipation des faits est importante, d'où 15.62% de l'ensemble. Trois entreprises sur les trente et deux sont en désaccord, 9.38%.

Tableau n°6 : Présentation des opinions des enquêtées à propos de la compétence du personnel

X_i	N_i	F_i
1	13	40.62
2	6	18.75
3	8	25
4	5	15.63
TOTAL	32	100

Source : Etude personnelle reposant sur les données recueillies

En rapport au tableau, on constate que treize entreprises parmi trente et deux sont fortement d'accord avec l'idée que la compétence du personnel est importante parmi les facteurs clés

⁶Rappel : les notes X_i allant de 1 à 4 ; 1= Fortement d'accord, 2= Moyennement d'accord, 3= Un peu d'accord, 4= En désaccord

d'un contrôle de gestion efficace face à un environnement incertain, soit 40.62%. Huit sont un peu d'accord, 25%. Six, moyennement d'accord c'est-à-dire 18.75% de la population. Et le reste en désaccord, d'où 15.63%.

Les trois tableaux ci-dessus ont présenté les résultats concernant la compétence du personnel ; notamment en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation. Passons par la suite aux résultats à propos de l'information en temps réel.

1.3 Résultats sur l'information en temps réel

La présente sous section a pour objet de montrer les différents résultats recueillis concernant l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion, l'information en temps réel sur l'évolution de l'environnement et l'information en temps réel elle-même. Ci-dessus sont les questions qui nous ont menées vers les résultats.

Q₉: Selon vous, être informé en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion permet-il d'avoir un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement ?

Q₁₂: Etes-vous d'accord qu'être informé en temps réel sur l'évolution de l'environnement permet d'avoir un contrôle de gestion efficace ?

Q₈: Etes-vous d'accord qu'être informé en temps réel permet d'avoir un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement ?

Les réponses à ces questions seront présentées sous forme de tableau statistique comme auparavant. La population X_i présentée par les notes allant de 1 à 4 qui signifient. **1= Fortement d'accord, 2= Moyennement d'accord, 3= Un peu d'accord, 4= En désaccord**

Tableau n°7 : Présentation du résultat concernant l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion

X _i	N _i	F _i
2	10	31.25
3	7	21.87
4	3	9.38
TOTAL	32	100

Source : Etude personnelle en se basant sur les données des entreprises

Le tableau montre que 37.5% de la population soit douze sur trente et deux entreprises sont fortement d'accord qu'il est important d'être informé en temps réel. Dix sont moyennement d'accord soit 31.25% ; Sept sont un peu d'accord, 21.87% de la population. Et le reste n'est pas convaincu de l'importance de l'information en temps réel soit trois entreprises, 9.38%.

Tableau n°8 : Présentation du résultat concernant l'information en temps réel sur l'évolution de l'environnement

X _i ⁷	N _i	F _i
1	15	46.87
2	10	31.25
3	5	15.62
4	2	6.26
TOTAL	32	100

Source : Etude personnelle reposant sur les données recueillies

On constate de ce tableau que la plupart de la population est fortement d'accord qu'il est important d'être informé en temps réel sur l'évolution de l'environnement, soit 46.87%, quinze entreprises parmi trente et deux. Dix sont moyennement d'accord soit 31.25%. Cinq sont un peu d'accord, 15.62%. Et enfin deux entreprises ne partagent pas le même avis que les autres, elles sont en désaccord soit 6.26%.

⁷ Rappel : les notes allant de 1 à 4 signifie 1= Fortement d'accord, 2= Moyennement d'accord, 3= Un peu d'accord, 4= En désaccord

Tableau n°9 : Présentation des réponses issues des questions posées concernant l'information en temps réel

X_i	N_i	F_i
1	14	43.75
2	7	21.87
3	8	25
4	3	9.38
TOTAL	32	100

Source : Etude personnelle reposant sur les avis des entreprises

Le tableau ci-dessus nous montre que 43.75% de la population soit quatorze entreprises parmi les trente et deux enquêtées sont fortement d'accord avec l'importance de l'information en temps réel. Sept soit 21.87% sont moyennement d'accord. Huit sont un peu d'accord, 25%. Et le reste est en désaccord soit 9.38%.

Tels sont les divers résultats que nous avons pu collectés des entreprises au sein duquel nous avons effectué notre visite. Nous allons voir par la suite les relations qui existent entre la compétence du personnel et le contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement, ainsi que les relations qui existent entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement.

Section 2-RELATIONS ENTRE LES VARIABLES EXPLICATIVES ET LA VARIABLE A EXPLIQUER

Cette deuxième section sera consacrée à l'étude des liens qui existent entre les variables explicatives qui sont le personnel compétent et l'information en temps réel ; et la variable à expliquer qui n'est autre que le contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. Nous allons donc exposer successivement les deux sous section concernant le rapport entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. Puis le rapport entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion

efficace face à l'incertitude de l'environnement. Passons maintenant à la première sous section.

2.1 Le rapport personnel compétent-contrôle de gestion efficace

Afin de vérifier s'il existe un rapport entre personnel compétent et contrôle de gestion efficace, nous allons présenter les réponses dans un TDE. Nous allons classer dans ce TDE les réponses des entreprises sur l'importance du personnel compétent en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation et sur le degré d'efficacité de leur contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement. Il est à noter que dans un TDE N_i exprime les totaux des lignes, N_j les totaux des colonnes et N_{ij} effectifs se plaçant entre les lignes et les colonnes. Le suivant TDE est le **croisement des deux tableaux n°3 et n°6** que nous avons vu auparavant. A savoir que dans le tableau, X_i désigne les notes allant de 1 à 4 dans le tableau concernant la compétence du personnel. Y_j désigne les notes allant de 1 à 4 qui se trouvent dans le tableau concernant le degré d'efficacité du contrôle de gestion de chaque entreprise.

Tableau n°10 : TDE des résultats sur le personnel compétent et contrôle de gestion efficace

$X_i \backslash Y_j$	1	2	3	4	N_3
X_i	12	4	3	4	N_3
1		5	1		6
2		3	3	2	8
3			3	2	5
4			3	2	5
N_j	12	9	7	4	32

Source : Etude personnelle

On peut remarquer de ce tableau que 12 entreprises sont fortement d'accord sur la prise en compte de la compétence du personnel et ont un contrôle de gestion de gestion «très efficace» face à l'incertitude de l'environnement. Par contre, on constate que 2 entreprises sont en désaccord et ont pour conséquent un contrôle de gestion qui « n'est pas efficace ».

2.2 Le rapport information en temps réel- contrôle de gestion efficace

Dans cette seconde sous section, nous allons présenter dans un TDE les résultats se trouvant dans le tableau n°3 et n°9 pour vérifier l'existence du lien entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace. Il est à noter que X_i désigne les notes allant de 1 à 4 dans le tableau des réponses concernant l'information en temps réel et Y_j les notes allant de 1 à 4 dans le tableau concernant le degré d'efficacité du contrôle de gestion de chaque entreprise.

Tableau n°11 : TDE des résultats sur l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace

$X_i \backslash Y_j$	1	2	3	4	$N_{i\cdot}$
1	12	2			14
2		4	3		7
3		3	3	2	8
4			1	2	3
$N_{\cdot j}$	12	9	7	4	32

Source : Etude personnelle

Le tableau précédent montre que douze entreprises parmi les trente et deux sont fortement d'accord avec l'importance de l'information en temps réel parmi les facteurs d'un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement, et en retour leur contrôle de gestion est très efficace. Par contre, deux entreprises sont en désaccord. Par conséquent leur contrôle de gestion n'est pas efficace.

Nous avons vu dans cette section, le rapport personnel compétent-contrôle de gestion efficace et le rapport information en temps réel-contrôle de gestion efficace. Nous allons par la suite terminer ce chapitre par la dernière section qui s'intitule : détermination des corrélations.

Section3- DETERMINATION DES CORRELATIONS

Nous allons exposer dans cette section la détermination des coefficients de corrélation entre les deux variables explicatives et la variable à expliquer. Pour ce faire nous verrons en premier lieu la corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace, puis en second lieu, la corrélation entre l'information en temps réel. Et enfin la comparaison entre les deux coefficients trouvés.

3.1 Corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace

En se référant au **tableau n°10**, nous allons mettre en valeur la place du personnel compétent vis-à-vis d'un contrôle de gestion efficace et les relations entre eux. Le tableau ci-dessous permettra de déterminer cette corrélation.

Tableau n°12 : TDE relatant la corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace

X \ Y	1	2	3	4	N _i	N _i X _i	X _i ² N _i	N _{ij} *X _i *Y _j
1	12	1			13	13	13	14
2		5	1		6	12	24	26
3		3	3	2	8	24	72	60
4			3	2	5	20	80	68
N _j	12	9	7	4	32	69	189	168
N _j Y _j	12	18	21	16	67			
Y _j ² N _j	12	36	63	64	175			

Source : calcul personnel

Ce tableau montre les différents éléments servant à déterminer le coefficient de corrélation « r » qui relie la première variable explicative X₁ et la variable à expliquer Y. Ci après les différents résultats qui nous ont conduit jusqu'à la détermination de « r » dont les détails de calcul seront présentés en **annexe 6** :

$$\bar{X} = 2.15 ; \bar{Y} = 2.09 ; V(X) = 1.25 ; V(Y) = 1.07 ; \bar{b}(X) = 1.11 ; \bar{b}(Y) = 1.03 ; COV(X, Y) = 1.10$$



$$\underline{\mathbf{r}_1 = 0.9}$$

Cette valeur de $r_1 = 0.9$ signifie que le personnel compétent a une relation très forte avec le contrôle de gestion efficace.

3.2 Corrélation entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace

Dans cette sous section, nous allons mettre en valeur la place de l'information en temps réel par rapport au contrôle de gestion efficace et les relations qui peuvent avoir entre eux. Nous allons ainsi nous référer au **tableau n°11**.

Tableau n°13 : TDE exposant la relation entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace

X \ Y	1	2	3	4	N_i	N_iX_i	X_i²N_i	N_{ij}*X_i*Y_j
1	12	2			14	14	14	16
2		4	3		7	14	28	34
3		3	3	2	8	24	32	68
4			1	2	3	12	48	40
N_j	12	9	7	4	32	68	122	158
N_jY_j	12	18	21	16	67			
Y_j²N_j	12	36	63	64	175			

Source : Etude personnelle

Ce tableau expose les différents éléments qui permettent d'accéder aux différentes démarches afin de déterminer « r ». C'est-à-dire afin de savoir la liaison entre la deuxième variable explicative et la variable à expliquer. Si après les résultats trouvés avant la détermination de « r », les détails de calculs seront présentés en **annexe6** :

$$-\quad - \\ X= 2.12 ; Y= 2.09 ; V(X)= 0.33 ; V(Y)= 1.07 ; \bar{b}(X)= 0.57 ; \bar{b}(Y)= 1.03 ; COV(X, Y)= 0.5$$

$$\underline{\mathbf{r}_2 = 0.8}$$

Cette valeur de $r_2 = 0.8$ signifie que l'information en temps réel a aussi une forte liaison avec le contrôle de gestion efficace. On peut dire ainsi que l'information en temps réel permet d'avoir un contrôle de gestion efficace.

Nous avons vu précédemment la détermination des deux coefficients de corrélation. Entamons maintenant la comparaison de ces deux coefficients.

3.3 Comparaison des deux coefficients de corrélation

D'après les résultats que nous avons vus dans la précédente sous section, on a trouvé deux coefficients de corrélation. Le premier coefficient de corrélation qui définit le degré de dépendance entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace est de $r = 0.9$ ce qui signifie qu'il y a une forte corrélation entre les deux variables. Quant à deuxième coefficient de corrélation qui définit la liaison entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace est de $r = 0.8$ ce qui signifie également qu'il y a une corrélation forte entre les deux variables. Mais si on compare les deux résultats, on constate que le personnel compétent(en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits) est le facteur pertinent pour avoir un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement.

Détermination de a et b de X_1 et X_2

La détermination de **a** et **b** permettra encore de démontrer, qui parmi les deux hypothèses dépend le plus de **Y**.



$$Y = aX_1 + bX_2 \quad \text{d'où } a = 0.88 \text{ et } b = 0.87$$

Y = 0.88X₁ + 0.87X₂, cette équation que nous avons déterminée n'est autre que l'équation de la droite de régression. Là encore on constate que le personnel compétent est le facteur principal qui permet d'avoir un contrôle de gestion efficace.

Cette deuxième chapitre touche à sa fin, elle nous a permis de dégager tous les résultats issus de notre enquête auprès des diverses entreprises. Au cours de ce chapitre, nous avons mesuré le degré d'efficacité du contrôle de gestion des entreprises face à l'incertitude de l'environnement. On a également déduit qu'un contrôle de gestion efficace dépend plus sur la compétence du personnel que sur l'information en temps réel. A présent passant à l'analyse et

interprétation des résultats tout en proposant des recommandations aux entreprises afin de renforcer leur contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le présent et dernier chapitre va être consacré à l'analyse des résultats c'est-à-dire à discuter ces résultats afin de confirmer les deux hypothèses : « l'utilisation de personnel compétent assure l'efficacité du contrôle de gestion » et « La possession d'information en temps réel sur l'environnement permet d'agir pour l'efficacité du contrôle de gestion ». L'objet de ce chapitre est donc d'analyser, d'interpréter les résultats et d'apporter des recommandations nécessaires. Ce chapitre se divisera ainsi en deux grandes sous sections dont Les discussions des résultats et les recommandations. Entamons sans attendre la première section.

Section 1- DISCUSSIONS DES RESULTATS

Au cours de cette section, nous allons analyser les résultats que nous avons vus dans le précédent chapitre. Nous allons ainsi nous baser sur ces résultats et faire une interprétation de ceux-ci. Cette section sera donc repartie en trois sous section. Nous verrons en premier lieu l'analyse des résultats issus des questions concernant le degré d'efficacité de leur contrôle de gestion, l'importance de la compétence du personnel, l'importance de l'information en temps réel. Puis en second lieu nous allons discuter des résultats concernant le rapport personnel compétent-contrôle de gestion efficace d'une part et le rapport information en temps réel-contrôle de gestion efficace d'autre part. Et enfin une interprétation des corrélations entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Abordons tout de suite la première sous section.

1.1 Analyse des résultats issus du questionnaire

Nous exposerons dans cette sous section, les discussions à propos des résultats que nous avons obtenus des entreprises enquêtées. Nous allons discuter des résultats concernant l'efficacité du contrôle de gestion, le personnel compétent et l'information en temps réel.

1.1.1 Discussions à propos du degré d'efficacité du contrôle de gestion

Les réponses des entreprises en ce qui concerne le degré d'efficacité de leur contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement sont résumées dans un tableau statistique se trouvant au précédent chapitre. Pour plus de précision, ces résultats se trouvent dans le **tableau n°3**. A cet effet, nous avons défini X_i comme étant une variable qui désigne les notes allant de **1 à 4** que nous avons donné aux possibilités de réponse. De ce fait, si l'interviewé choisit **1**, cela signifie que leur contrôle de gestion est **très efficace**. S'il choisit **2**, ça veut dire que leur contrôle de gestion est **moyennement efficace**. S'il répond par **3**, leur contrôle de gestion est **un peu efficace**. Et enfin, s'il répond par **4**, leur contrôle de gestion **n'est pas efficace**. A l'égard du tableau, on a pu constater que Parmi les trente et deux interviewées, douze entreprises ont répondu que leurs contrôles de gestion sont très efficaces malgré l'incertitude, soit 37.5% de la population totale. Si on interprète ce résultat, on peut en déduire que ce haut degré d'efficacité est dû grâce à la manière dont elles procèdent à leur contrôle de gestion. Ceci peut être aussi dû grâce aux stratégies qu'elles adoptent pour faire face à l'environnement. Le fort degré d'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement constitue une force pour ces entreprises vis-à-vis de leurs concurrents. 28.12% de l'échantillon soit neuf entreprises ont déclaré que leurs contrôles de gestion sont moyennement efficaces vis-à-vis de l'environnement incertain. Ce qui veut dire que ces entreprises n'arrivent pas à adapter totalement leurs contrôles de gestion à chaque changement environnemental. Elles essaient de les rendre très efficaces. Par ailleurs, sept entreprises ont un contrôle de gestion un peu efficace qui correspond à 21.87%. En expliquant, on peut dire que ces entreprises essaient de rendre efficace leurs contrôles de gestion mais elles n'arrivent pas à un point nommé de l'efficacité. Ceci est dû à l'adoption des stratégies qui n'est pas totalement efficace et qu'elles ne s'en rendent même pas compte. Enfin, quatre entreprises ont avoué que leurs contrôles de gestion ne sont pas efficaces qui correspondent à 12.51% de la totalité. Ces quatre entreprises ont des tels résultats du fait de leur incapacité ; de la mauvaise définition des stratégies à adopter, c'est-à-dire que les stratégies ne sont pas adaptables à la situation. Cette inefficacité du contrôle de gestion peut constituer une faiblesse pour ces entreprises par rapport à leurs concurrents.

Telles sont les discussions concernant le degré d'efficacité du contrôle de gestion des entreprises face à l'incertitude de l'environnement. Nous avons pu interpréter les résultats. Entrons sans tarder dans la prochaine rubrique qui n'est autre que les discussions concernant l'importance de la compétence du personnel parmi les facteurs d'un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement.

1.1.2 Discussions concernant l'importance de la compétence du personnel

Tout comme ceux qui concernent le degré d'efficacité du contrôle de gestion, les résultats à propos de l'importance de la compétence du personnel sont aussi regroupés dans un tableau statistique (**tableau n°6**) ayant le même caractère mais cette fois ci, les significations des notes **1 à 4** ne sont plus les mêmes. Si l'interviewé répond par **1**, il est fortement d'accord avec l'importance de la compétence du personnel parmi les indicateurs d'un contrôle de gestion efficace. S'il choisit **2**, il est moyennement d'accord. Si la réponse est **3**, l'enquêté est un peu d'accord. Si c'est **4**, l'interviewé est en désaccord. A partir du tableau, on a observé que parmi les trente et deux interviewées, treize sont fortement d'accord avec l'idée que le personnel compétent est un facteur de contrôle de gestion efficace, soit 40.62% de la population étudiée. Si ces entreprises sont si convaincues de l'importance de la compétence du personnel, c'est grâce à l'efficacité de leur contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement, c'est aussi du fait de la capacité des employés du personnel du contrôle de gestion à gérer la situation environnementale. Six entreprises sont moyennement d'accord, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas totalement convaincues avec la compétence du personnel pour avoir un contrôle de gestion efficace. Le personnel est compétent mais le contrôle de gestion n'est pas si efficace face à l'incertitude de l'environnement. Peut être qu'il manque quelques choses. Ces entreprises correspondent à 18.75% de l'ensemble. Certaines entreprises sont un peu d'accord soit huit entreprises enquêtées, 25%. Ces entreprises possèdent des employés compétents mais elles en trouvent peu d'importance pour avoir un contrôle de gestion efficace. Le reste est en désaccord, ce qui signifie que ces entreprises ne prennent pas la peine à considérer qu'avoir un personnel compétent peut constituer un indicateur de contrôle de gestion efficace vis-à-vis d'un environnement incertaine. La compétence du personnel ne présente aucune importance pour elles.

Nous avons pu dernièrement interpréter les résultats concernant le degré d'importance du personnel compétent du point de vue des entreprises enquêtées. Passons par la suite aux discussions concernant le degré d'importance de l'information en temps réel.

1.1.3 Discussions concernant l'importance de l'information en temps réel

Les résultats concernant l'information en temps réel sont résumés dans le **tableau n°9**. En dépouillant ces résultats, on constate que quatorze entreprises sont fortement d'accord avec l'importance de l'information en temps réel, soit 43.75% de la population. Ces entreprises

sont conscientes que s'informer au moment opportun peut constituer un facteur de contrôle de gestion efficace. Elles sont fortement d'accord avec cette idée car en retour de s'informer en temps réel, elles obtiennent des meilleurs résultats. Sept entreprises sont moyennement d'accord, 21.87%. Elles s'informent en temps réel mais elles ne sont pas satisfaites de la conséquence. Puis, huit entreprises sont un peu d'accord, 25% de la population totale. Ces résultats sont dus à cause de leur insatisfaction du résultat obtenu après avoir eu des informations en temps réel. Enfin, trois entreprises correspondant à 9.38% de la population ont répondu qu'elles sont en désaccord avec le fait que l'information en temps réel constitue un facteur de contrôle de gestion efficace. Elles n'accordent aucune importance à l'information en temps réel et elles ne prennent pas la peine à consacrer du temps pour s'informer.

Nous avons vu au cours de cette sous section, les discussions concernant le degré d'efficacité du contrôle de gestion selon les entreprises ; les discussions à propos de la compétence du personnel et l'information en temps réel. Passons tout de suite à la prochaine sous section où nous discuterons les résultats des relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer.

1.2 Analyse des résultats concernant les relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer

Dans cette sous section, nous allons aborder des discussions se rapportant sur les relations entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace d'une part ; et sur les relations entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace d'autre part. Passons tout de suite aux discussions concernant le rapport personnel compétent- contrôle de gestion efficace.

1.2.1 Discussions concernant le rapport personnel compétent-contrôle de gestion efficace

Les résultats concernant ce rapport entre personnel compétent et contrôle de gestion efficace sont présentés dans un TDE (**tableau n°10**) qui regroupent les réponses obtenues des entreprises sur le personnel compétent en matière de contrôle de gestion, le personnel compétent en matière d'anticipation des faits et le degré d'efficacité de leurs contrôles de gestion face à l'incertitude de l'environnement. On peut en déduire de ce TDE que parmi les trente et deux entreprises enquêtées, douze entreprises sont fortement d'accord avec

l'importance du personnel compétent en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits parmi les indicateurs d'un contrôle de gestion efficace. En retour leur contrôle de gestion est très efficace. Pour explication, on peut dire qu'en considérant l'importance de la compétence du personnel et en employant de personnel compétent, ces entreprises rendent leurs contrôles de gestion très efficace et survivent à l'incertitude de l'environnement. Par contre, les deux entreprises qui sont en désaccord avec l'importance de l'utilisation de personnel compétent, elles ont en revanche un contrôle de gestion inefficace et n'arrive pas à surmonter l'effet de l'environnement incertain. On peut en déduire que la non considération de la compétence du personnel ne permet d'avoir un contrôle de gestion efficace. Ainsi, nous pouvons dire que le personnel compétent(en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits) est un facteur clé qui permet d'avoir un contrôle de gestion renforcé quelque soit la situation environnementale de l'entreprise.

Telle est la rubrique discutant les relations entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace. Entrons maintenant aux discussions à propos des relations entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace.

1.2.2 Discussions concernant le rapport information en temps réel-contrôle de gestion efficace

Le **tableau n°11** montre clairement les relations entre l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion et l'information en temps réel sur l'évolution de l'environnement avec le contrôle de gestion efficace. Ce TDE a dégagé plusieurs résultats mais on a remarqué que douze entreprises sont fortement d'accord avec la considération de l'information en temps réel comme facteur de contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. Elles ont de ce fait un contrôle de gestion très efficace. Par ailleurs, seulement deux entreprises sont en désaccord avec l'idée qu'il est important de s'informer en temps réel pour avoir un contrôle de gestion inébranlable face à la complexité de l'environnement. En dépit de ces résultats, on peut en conclure qu'être informé en temps réel que ce soit pour la mise en œuvre du contrôle de gestion ou sur l'évolution de l'environnement constitue un chemin conduisant à l'efficacité du contrôle de gestion.

En somme, il convient de dire que la combinaison des deux variables explicatives (personnel compétent et information en temps réel) permet d'avoir un contrôle de gestion efficace. Ce qui revient à dire que les deux variables explicatives sont complémentaires dans leurs rôles. Le personnel compétent n'est pas complet sans la possession d'information en temps réel.

D'autant plus que la possession d'information en temps réel ne suffit pas sans la compétence du personnel.

Au cours de cette seconde sous section, nous avons pu discuter les résultats à propos des relations qui peuvent avoir entre les deux variables explicatives et la variable à expliquer. Il est maintenant temps de passer à la prochaine sous section qui n'est autre que l'interprétation des corrélations entre les variables explicatives et la variable à expliquer.

1.3 Interprétation des corrélations entre les variables explicatives et la variable à expliquer

La présente sous section sera présentée en deux paragraphes, le premier discutera la corrélation entre la première variable explicative X_1 et la variable à expliquer Y . Le deuxième parlera de la corrélation entre la seconde variable explicative X_2 et la variable à expliquer Y . Abordons tout de suite le premier paragraphe.

1.3.1 Interprétation de la corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace

Le TDE qui nous a conduit à la détermination de la corrélation entre X_1 et Y est le **tableau n°12**. Après avoir déterminé tous les différents paramètres utiles au calcul de r , on a trouvé un coefficient de corrélation linéaire qui est de $r = 0.9$. Rappelons que si r est supérieur ou égal à 0.8, la corrélation est très forte. Ce qui signifie dans notre cas que la liaison entre le personnel compétent et le contrôle de gestion est forte. Cela explique encore le rapport personnel compétent-contrôle de gestion efficace que nous avons vu auparavant. En déduction, on peut en déduire que l'utilisation de personnel compétent constitue un facteur principal de contrôle de gestion efficace.

Après avoir faire une analyse de la corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement, Voyons par la suite l'interprétation de la corrélation entre X_2 et Y .

1.3.2 Interprétation de la corrélation entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace

Comme celle de la détermination de la corrélation entre X_1 et Y , celle de X_2 et Y est présenté dans un TDE qui s'intitule **tableau n°13**. Après bavoir passé par les différentes étapes à

suivre pour la détermination de la corrélation, on a pu trouver un coefficient de corrélation qui est de **r = 0.8**. Ce qui revient à dire que tout comme la corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace, la corrélation entre l'information en temps réel et la contrôle de gestion efficace est aussi très forte. En effet les deux variables explicatives sont des deux facteurs importants qui permettent d'avoir un contrôle de gestion efficace vis-à-vis de l'environnement incertain.

En d'autre terme, si on fait une comparaison entre les deux valeurs des coefficients de corrélation, on en trouve une différence. On constate que **r₁ est supérieur à r₂**, ce qui signifie que la corrélation entre X₁ et Y est plus forte que celle entre X₂ et Y. En somme, le personnel compétent est plus lié au contrôle de gestion efficace par rapport à l'information en temps réel. Ce qui revient à dire que le personnel compétent permet le plus d'avoir un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement.

Ce dernier paragraphe nous a permis de discuter la corrélation entre l'information en temps réel. Nous avons aussi pu faire une déduction que le facteur qui influe le plus le contrôle de gestion efficace est le personnel compétent.

Ainsi nous avons mis à terme la première section de ce dernier chapitre. En bref, nous avons fait une analyse concernant les réponses issues du questionnaire, discuté des résultats concernant les relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer et une interprétation des deux coefficients de corrélation linéaire. Il est maintenant d'entamer la section intitulée : Recommandations nécessaires.

Section 2- LES RECOMMANDATIONS NECESSAIRES

Les recommandations concernent les différentes propositions de solutions qui peuvent mener à une amélioration de la situation actuelle des entreprises. Il sera question ici de faire part à ces entreprises des actions pouvant être entretenues et des dispositions de méthodes pour une meilleure efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement et afin d'avoir une performance. Cette section sera divisée ainsi en deux grandes sous section dont la première énuméra les différentes recommandations concernant le personnel compétent. La

deuxième sera consacrée à la proposition des différentes recommandations concernant l'information en temps réel. Passons tout de suite à la première sous section.

2.1 Les recommandations concernant le personnel compétent

Dans cette sous section, nous allons faire des suggestions aux entreprises qui ont un contrôle de gestion « un peu efficace » et « n'est pas efficace » afin de leur permettre d'avoir un personnel compétent (en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits). Nous allons donc apporter quelques propositions dont la motivation, le recrutement d'un personnel compétent, la communication entre personnel (communication interpersonnelle) et enfin la communication avec les entourages. Exposant successivement ces différentes notions.

Le personnel constitue une ressource pour l'entreprise, il est l'un des moteurs qui peut conduire l'entreprise. On l'appelle souvent **moyens humains**. Sans le personnel, l'entreprise ne peut fonctionner normalement. La performance de l'entreprise est sans doute due grâce aux efforts que les employés mettent dans leur travail. Dans notre cas, ce qui nous intéresse, c'est la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits. Comme on l'avait déjà prononcé, la performance de l'entreprise est atteinte si les employés du contrôle de gestion se dévouent totalement dans l'accomplissement de leurs tâches. La question se pose donc, quels sont les facteurs pour avoir de personnel compétent ?

Un des facteurs principaux qui permet d'avoir un personnel compétent est la **motivation**. Mais qu'est ce qu'on entend par motivation ? La motivation c'est l'ensemble des techniques employées vis-à-vis des employés pour la réalisation des objectifs. En d'autre terme la motivation est l'ensemble des forces qui agissent sur l'individu ou à l'intérieur d'elle et la poussent à agir d'une manière spécifique et objective orientée vers un objectif. Elle pourrait donc être considérée comme un indicateur de performance.

De ce fait il y a plusieurs formes de motivation qu'on peut utiliser afin d'avoir un personnel compétent au niveau du contrôle de gestion et qui peut faire face à l'environnement incertain de l'entreprise. Le **salaire** constitue une première source de motivation pour chaque employé car il s'agit pour lui le fruit de son effort. Ainsi les dirigeants doivent donc fixer le salaire en fonction de l'expérience, de l'ancienneté et du poste occupé. Ensuite il y a ce qu'on appelle

formation. Il faut donner des formations de temps en temps aux employés du contrôle de gestion en ce qui concerne les réaménagements de leurs travaux. C'est indispensable car le contrôle de gestion suit l'évolution de l'environnement, les techniques de contrôle change donc alors en fonction du changement environnemental. Ce qui nécessite une formation du personnel. Puis, il y a aussi la **rotation** et l'**enrichissement des tâches** qui font partie des sources de motivation de personnel. Il faut donner la possibilité aux travailleurs de développer son expertise et de rompre la monotonie de son travail. Et enfin, les activités interpersonnelles, les primes, les indemnités et les divers avantages en nature sont tous des facteurs pour motiver le personnel.

En bref, une personne est consciente de l'objectif à atteindre si elle est motivée. Ce qui veut dire que lorsque le personnel du contrôle de gestion est motivé, il consacre tout ses efforts dans son travail et le contrôle de gestion est efficace face à l'incertitude de l'environnement. Et pour couronner le tout, la performance de l'entreprise est atteinte.

Mais afin de compléter le tout, d'autres facteurs sont encore à prendre en considération. En ce qui concerne la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion, il y a d'autres façons d'avoir un personnel compétent. La **phase de recrutement** peut conduire à la possession d'employé capable et compétent. Pour plus d'explication, au moment du recrutement d'un employé, il ne faut pas se contenter seulement de la sélection des dossiers. Une fois les dossiers sélectionnés, il faut procéder à un test écrit et pratique afin de garantir la compétence du recruté.

Quant à la compétence du personnel en matière d'anticipation des faits, d'autres facteurs peuvent rendre le personnel compétent. Nous recommandons ainsi aux entreprises la communication entre personnel (communication interpersonnelle) et la communication avec les entourages. De ce fait, il s'agit de se communiquer avec chaque membre du personnel que ce soit un membre de la direction du contrôle de gestion ou d'autres directions d'une part ; et de se communiquer avec toutes les entourages de l'entreprise, que ce soit des clients, des concurrents ou des partenaires.

Cette première sous section est mise à sa fin. Nous avons précédemment suggérer des recommandations aux entreprises à propos de la compétence du personnel (en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits). On a proposé que la motivation du personnel, le recrutement de personnel compétent, la communication interpersonnelle et la

communication avec les entourages puissent conduire à la compétence du personnel. Passons ensuite aux recommandations concernant l'information en temps réel.

2.2 Les recommandations concernant l'information en temps réel

Cette dernière sous section sera consacrer à apporter des recommandations permettant aux certaines entreprises d'avoir un contrôle de gestion très efficace capable de faire face à un environnement turbulent. Il s'agira ainsi des recommandations concernant : l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion, l'information en temps réel sur l'évolution de l'environnement. Exposant successivement ces différentes propositions.

S'informer en temps réel signifie soutirer des informations au moment opportun. Il existe plusieurs manières de s'informer. Dans notre cas, nous allons mettre en exergue quelques facteurs conduisant à la possession d'information en temps réel pertinente. D'abord, nous allons parler de l'**élaboration d'un SI**. Le SI regroupe l'ensemble des outils mis en place pour manipuler, produire, faire circuler et permettre une meilleure procédure de l'information. Comme nous l'avons déjà dit auparavant que l'information c'est de l'or noir, ce qui détient l'information détient le pouvoir. L'**information⁸** constitue la base essentielle de l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement. Le système d'information joue un rôle très important dans l'assurance. Les technologies de l'information jouent aussi un rôle-clé dans les domaines de traitement des données. De plus, ces technologies d'informations permettent de faire du suivi de l'activité des contrôleurs de gestion tels que le suivi du processus et le suivi des techniques. Ainsi, on peut suggérer deux types de SI. D'une part, on peut opter au **SI temps réel**. C'est un système informatique qui est capable de contrôler ou de piloter un procédé physique à une vitesse adaptée à l'évolution du procédé contrôlé. Ce qui signifie que ce système est capable de gérer toutes les informations à une vitesse qui s'adapte à n'importe quelle situation. Les systèmes informatiques temps réel se différencient des autres systèmes informatiques par la prise en compte de contraintes temporelles dont le respect est aussi important que l'exactitude du résultat, autrement dit le système ne doit pas simplement délivrer des résultats exacts, il doit les délivrer dans des délais imposés. Ces systèmes peuvent aussi se manifester par l'emploi des nouvelles technologies.

Dans le cas des entreprises qui ont des difficultés dans leurs contrôles de gestion face à la turbulence de l'environnement, il est donc nécessaire de faire appel à ce type de SI. Le SI temps réel se manifeste souvent par les programmes informatiques et l'utilisation des logiciels

⁸ www.dissertation.com, « Le système d'information »

Standards. Cela revient à dire que le moyen informatique est utilisé pour les diverses activités. Il faut utiliser les applications dans les entreprises pour faciliter le travail en matière de contrôle de gestion et augmenter la productivité des employés en vue de la performance. En résumé, le système d'information temps réel est un système qui peut être appliqué au moment où l'entreprise traverse une période difficile du fait son respect du délai. D'autre part, on peut aussi mettre en œuvre un **SI de gestion**. Contrairement au SI temps réel, ce système tant plus du coté gestion que du coté technologie. Il insiste plus sur les stratégies que le personnel du contrôle de gestion doit mettre en œuvre pour avoir le maximum d'information nécessaire afin de rendre le contrôle de gestion efficace.

Le SI de gestion se manifeste par l'organisation des activités de l'ensemble de personnel du contrôle de gestion. Cette organisation se repose sur trois critères. En premier lieu, il s'agit de l'organisation de la circulation des informations descendantes. Notamment, il faut définir les circuits que les informations venant du sommet stratégique vont suivre et la manière de pouvoir y accéder à ces informations. Puis en second lieu, il s'agit des organisations concernant la circulation des informations ascendantes. En d'autre terme, bien tracer les lignes que les informations vont suivre dès son départ du centre opérationnel jusqu'à son arrivée au sommet stratégique. Il s'agit aussi en d'autre manière de chercher des stratégies pour pouvoir être informé de ces informations. Et enfin, il faut organiser la circulation des informations externes. Il est nécessaire de bien suivre les traces de l'information externe. Il est à noter que l'adoption d'une stratégie particulière est vraiment importante afin de soutirer le plus d'information de l'extérieur.

En résumé, pour avoir des informations en temps réel, il faut avoir recours à des systèmes d'information bien adaptables tels que le SI temps réel et le SI de gestion. On peut en déduire que l'utilisation des systèmes d'information permet d'être toujours informé en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion et sur l'évolution de l'environnement. Et c'est l'information en temps réel qui garantie l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude

de l'environnement. Comme notification, il est à souligner que les deux SI sont complémentaires dans leurs fonctions ; l'emploie de l'un nécessite l'emploie de l'autre

D'autres facteurs pourraient encore contribuer à l'information en temps réel. De ce fait, nous allons voir successivement ces autres recommandations.

Concernant l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion, il y a encore d'autres facteurs qui permettent d'avoir des informations en temps réel. D'abord, tous les membres du personnel du contrôle de gestion doivent **s'informer sur le système et les techniques de mise en œuvre de contrôle de gestion des entreprises de grandes envergures**. Ils doivent suivre les mêmes normes que ces grandes entreprises suivent. Puis le personnel chargé du contrôle de gestion doit s'appuyer sur un outil de contrôle de gestion comme **le tableau de bord**. Mais qu'est ce qu'on entend par tableau de bord ?

Le **tableau de bord**⁹ est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions d'un service. Il est un instrument de communication et de décisions qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer. Il est aussi un instrument de contrôle et de comparaison, un outil de dialogue et de communication, et enfin il aide à la décision c'est-à-dire qu'il donne des informations sur les points clés de la gestion. Il y a deux formes de tableau de bord : le tableau de bord stratégique et le tableau de bord de gestion. Dans notre cas, c'est le tableau de bord de gestion qui nous intéresse qui peut être journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel. En général le tableau de bord est basé sur une prévision du futur.

C'est le fait que le tableau de bord est un instrument de communication qui conduit à dire que l'utilisation d'un tableau de bord favorise l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion. On peut aussi en déduire de cette définition du tableau de bord qu'il est aussi un facteur permettant d'avoir un personnel compétent en matière d'anticipation des faits ; puisqu'il est basé sur une prévision.

Il y a aussi d'autres facteurs conduisant à l'information en temps réel sur l'évolution de l'environnement. Pour ce faire, le personnel du contrôle de gestion doit **rester en permanent en contact avec son environnement**. D'abord, il doit suivre quotidiennement le journal et les actualités afin de savoir tout ce qui peut se passer ou se produire au futur. Puis il doit **rester brancher avec le monde extérieur de l'entreprise**, que ce soit l'environnement national ou

environnement mondial (crise mondiale, crise nationale et des divers évolutions de l'environnement.

⁹Monsieur RABENILAINA Harinia, cours de contrôle de gestion, AU : 2011-2012

Nous avons pu dans cette dernière sous section, recommander des propositions de solution concernant l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion et sur l'évolution de l'environnement. D'une part, on a proposé aux entreprises ayant un contrôle de gestion « un peu efficace » et « n'est pas efficace » que l'élaboration d'un SI bien adaptable permet d'avoir des informations au moment opportun. D'autre part, on a suggéré qu'être en vogue avec les entreprises de grandes envergures, l'établissement d'un tableau de bord, le contact permanent avec l'environnement et être branché avec le monde extérieur sont aussi des indicateurs clés d'une meilleure possession de l'information en temps réel.

Le rideau de ce troisième et dernier chapitre est à bout de son terme. Nous avons pu exposer en première section les diverses discussions à propos des résultats issus des questionnaires posées aux entreprises enquêtées. Ces discussions concernent l'analyse des résultats issus du questionnaire, l'analyse des résultats des relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer, et l'interprétation des deux corrélations. On a vu en deuxième section les relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer qui comprennent les recommandations nécessaires dont les suggestions qu'on a fait aux entreprises ayant un contrôle de gestion « un peu efficace » et « n'est pas efficace » concernant le personnel compétent ; et enfin les recommandations concernant l'information en temps réel.

C'est cette conclusion partielle qui nous conduit ainsi à conclure définitivement ce mémoire et d'apporter une confirmation à notre problématique qui est de montrer que l'environnement de l'entreprise a une influence sur le contrôle de gestion pour avoir une performance.

47

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, cette étude a permis de démontrer que tous les jours depuis l'existence de l'entreprise, elle a été toujours en quête de recherche de l'efficacité de son contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement. Dans notre cas, nous avons pris comme facteur engendrant l'efficacité du contrôle de gestion, la compétence du personnel et l'information en temps réel.

Si nous allons un peu plus loin, la compétence du personnel est précisée par le personnel compétent en matière de contrôle de gestion et le personnel compétent en matière d'anticipation des faits. L'information en temps réel quant à elle est précisée par l'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion et l'information en temps réel sur l'évolution de l'environnement.

Pour mener à bien cette étude, il est indispensable pour nous de mettre en exergue la méthodologie, qui développe, les matériels et méthodes. Ces derniers constituaient le premier chapitre de l'étude pendant lequel, nous avons cité les matériels que nous avons usé pour le bon fonctionnement de la recherche, puis nous avons expliqué quelques notions théoriques qui nous sont utiles dans l'accomplissement du devoir. Après, nous avons énuméré les différentes méthodes de dépouillement des résultats que nous fait appel. De ce fait, la **méthode de quotas** a été utilisée pour le mode d'échantillonnage, et le **calcul des deux coefficients de corrélation linéaire** a été employé pour le traitement de données obtenues. Les différentes formules nécessaires ont été aussi énumérées dans cette partie. Après avoir énuméré les méthodes de dépouillement, des résultats, nous avons passé à la modélisation théorique. Cette dernière section nous a servie à traduire les hypothèses en variables explicatives pour arriver à la variable à expliquer.

A cet effet, nous avons émis comme première hypothèse « **l'utilisation de personnel compétent assure l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement** » et la deuxième hypothèse « **la possession d'information en temps réel permet d'agir pour l'efficacité du contrôle de gestion** ». Ce sont ces deux hypothèses que nous avons tenu à justifier dans le chapitre deux de ce devoir, intitulé les résultats.

Dans le deuxième chapitre, nous avons pu exposer en première section les résultats obtenus des questions posées aux entreprises interviewées. Ces résultat concernent les variables suivantes : **le degré d'efficacité du contrôle de gestion** de chaque entreprise, **l'importance du personnel compétent** en matière de contrôle de gestion et d'anticipation des faits et **l'information en temps réel** pour la mise en œuvre du contrôle de gestion et sur l'évolution de l'environnement. Quant à la deuxième section, elle nous a présentée dans des tableaux, les croisements entre les résultats de chacune des variables explicatives avec le résultat de la variable à expliquer. Enfin, dans la troisième section, nous avons effectué les calculs des coefficients de corrélation linéaire entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace d'une part, et entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace, d'autre part.

Notons que le calcul des coefficients de corrélation n'est pas à entreprendre directement, il nous faut passer par l'élaboration d'un TDE, suivie des calculs des différents paramètres, à savoir les moyennes, les variances, les écarts types, et la covariance. C'est après ces différents calculs que nous pouvons entrer au calcul de **r**.

Dans la première sous section de cette troisième section du deuxième chapitre, nous avons cherché s'il existe une relation de cause entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace. Le résultat du calcul a donné un coefficient de corrélation **$r = 0.9$** , ce qui nous a permis de dire qu'il existe **une forte corrélation** entre la variable explicative X_1 et la variable à expliquer Y . Rappelons que selon la théorie, ***plus r se rapproche de 1, plus il y a une forte liaison entre les deux variables.***

Ce résultat a donc bien montré que la qualité ou plus précisément le personnel compétent et l'information en temps réel présentent un facteur de contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement, ce qui explique que ***la première hypothèse a été belle et bien vérifiée.***

Dans la deuxième sous section, parlant du rapport information en temps réel-contrôle de gestion efficace, nous avons obtenu un coefficient de corrélation linéaire $r = 0.8$ ce qui nous permet de dire qu'il existe une **bonne corrélation** entre la variable explicative X_2 et la variable à expliquer Y . L'information en temps réel est alors un autre facteur conduisant à un contrôle de gestion efficace, ce qui *vérifie la véracité de l'hypothèse posée dans le premier chapitre.*

Même si les deux hypothèses sont toutes vérifiées, qui est la plus influente entre les deux ? Nous avons très bien que le premier coefficient de corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace a donné comme résultat de $r = 0.9$ contre $r = 0.8$ du deuxième coefficient de corrélation entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace. De ce fait, la première corrélation est supérieure à la deuxième, rappelons toujours la théorie : **plus r s'approche de 1, plus il ya une forte liaison entre les deux variables.** Alors c'est la corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace $r = 0.9$ qui est la plus proche de 1. Ce qui signifie que **la variable explicative personnel compétent qui influence au contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement** par rapport à l'information en temps réel qui a pour coefficient de corrélation avec Y de $r = 0.8$.

Cette étude nous a aussi permis de faire des discussions concernant ces résultats obtenus dans le deuxième chapitre, d'une part, et des recommandations offertes aux entreprises étudiée, d'autre part. Donc, nous avons aussi scindé en deux sections ce troisième chapitre. Dans la première, nous avons porté notre discussion, en premier lieu, sur les résultats obtenus des questions posées aux entreprises enquêtées, concernant l'efficacité du contrôle de gestion, le personnel compétent et l'information en temps réel. En second lieu, sur les résultats à propos des relations entre les variables explicatives (personnel compétent et information en temps réel) et la variable à expliquer (contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement).

Quant à la seconde section, nous avons offerts des recommandations qui nous semblent pertinentes aux entreprises ayant un contrôle de gestion « un peu efficace » et « n'est pas efficace » face à l'incertitude de l'environnement d'une part ; et nous avons proposé d'autres recommandations concernant cette inefficacité du contrôle de gestion de certaines entreprises afin de leur permettre de rendre efficace leur contrôle de gestion.

Tout au long de ce travail de recherche, ces différentes étapes de l'étude nous ont permis de démontrer la problématique du mémoire qui est de « **montrer que l'environnement de l'entreprise a une influence sur le contrôle de gestion pour avoir une performance** ». La problématique est ainsi belle et bien démontrée, nous pouvons dire dès lors que l'environnement joue un rôle très important dans la bonne marche de l'entreprise. D'une autre manière, on peut encore en déduire de cette étude que « **L'utilisation de personnel compétent en matière de contrôle de gestion et en matière d'anticipation des faits ; La possession d'information en temps réel pour la mise en œuvre du contrôle de gestion et sur l'évolution de l'environnement sont des indicateurs, des facteurs clés qui permettent d'avoir un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement** ».

Telle est une brève globalisation de l'étude. De tout ce qui précède, nous avons vu les facteurs de contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement. On a aussi vu que l'environnement a une influence sur le contrôle de gestion pour avoir une performance. **Mais qu'en est-il des influences de l'environnement sur l'entreprise en général ? Les stratégies pour y faire face sont-elles les mêmes ?**

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Marie GIES, « Contrôle de Gestion et Gestion Prévisionnel », Département GEA, IUT Toulon
Véronique POROT, « L'environnement et l'Entreprise », Edition FEC (Formation Education Culture), 1031 Bruxelles, paru en mars 2004, 144 pages.

Webographie

<https://facmed.univ-rennes1.fr> du 25 Avril 2013

<http://foucart.thierry.free.fr/stat du 20 Avril2013>

iut en ligne.net du 17 Avril 2013

Mémoire online du 17 Avril 2013

tel.archives-ouverte.fr du 16 Avril 2013

www.surfeco21.com du 17 Avril 2013

www.dissertation.com du 17 Avril 2013

www.sstic.org du 16 Avril 2013

www.marketing-etudiant.fr du 16 Avril 2013

www.licp.fr du 19 Avril 2013

COURS

RABENILAINA Harinia, cours de contrôle de Gestion, AU : 2011-2012

RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corine, cours de Marketing, AU : 2010-2011

RAHARISETRA Jean, cours de statistique, AU : 2008-2009

RAKOTONIAINA Barry, cours de contrôle interne, AU : 2011-2012

ANNEXES

III

ANNEXE 1 : RECAPITULATION DE L'ECHANTILLON RETENUE

Tableau n°1 : Présentations des types d'entreprises choisies et leurs nombres

Nombres	Types
24	PME
3	Banques
2	IMF
1	Assurance
1	Entreprises publiques
1	Entreprise semi privée, semi publique
32	TOTAL

Source : Etude personnelle

IV

ANNEXE2 : GRILLE DE QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Nom de l'entreprise :

Objet social :

Forme juridique :

Activité principale :

- 1-** Parmi ces indicateurs énumérés dans les cases ci-dessous, comment jugez-vous l'efficacité du contrôle de gestion face à l'incertitude de l'environnement ? Prière de ne cochez qu'une seule case de réponse.

1= Très efficace	2= Moyennement efficace	3= Un peu efficace	4= N'est pas efficace

- 2-** D'après vous, quels sont les facteurs clés d'un contrôle de gestion efficace qui peuvent faire face à un environnement incertain ?

.....
.....

V

- 3- Selon vous, est ce que la compétence du personnel permet d'avoir un contrôle de gestion efficace face à la complexité de l'environnement ?

OUI ou NON

- 4- Si oui, êtes-vous d'accord de l'importance de la compétence du personnel en matière de contrôle de gestion parmi les facteurs clés d'un contrôle de gestion efficace face à la complexité de l'environnement ? Veuillez cocher dans une case.

1= Fortement d'accord	2= Moyennement d'accord	3= Un peu d'accord	4= En désaccord

- 5- Selon vous, la compétence du personnel de contrôle de gestion en matière d'anticipation des faits peut- elle constituer une source motrice en vue d'un contrôle de gestion efficace ?

OUI ou NON

- 6- Si oui, choisissez votre réponse parmi ces indicateurs.

1= Fortement d'accord	2= Moyennement d'accord	3= Un peu d'accord	4= En désaccord

- 7- Si non, expliquez :

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

- 8- Etes-vous d'accord qu'être informé en temps réel permet d'avoir un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement ?

1= Fortement	2= Moyennement	3= Un peu	En désaccord

d'accord	d'accord	d'accord	

9- Selon vous, être informé en temps réel pour la mise en oeuvre du contrôle de gestion permet-il d'avoir un contrôle de gestion efficace face à l'incertitude de l'environnement ?

OU^I ou NON

10- Si oui, veuillez choisir votre réponse parmi les indicateurs suivants :

1= Fortement d' accord	2= Moyennement d'accord	3= Un peu d'accord	4= En désaccord

11- Si non, expliquez :

.....

12-Etes-vous d'accord qu'être informé en temps réel sur l'évolution de l'environnement permet d'avoir un contrôle de gestion efficace ?

1= Fortement d'accord	2= Moyennement d'accord	3= Un peu d'accord	4= En désaccord

VII

13- D'après vous, quels sont les autres facteurs clés d'un contrôle de gestion efficace qui peuvent faire face à un environnement incertain ?

.....
.....

ANNEXE3: LE CONTROLE DE GESTION ET LES AUTRES ORGANES DE CONTROLE DANS L'ENTREPRISE

Comme nous l'avons déjà prononcé auparavant, le contrôle de gestion est un des organes de contrôle dans l'entreprise. Sur ce, quelques fonctions transverses sont ne pas à confondre avec celle-ci. Voyons successivement le positionnement du contrôle de gestion vis-à-vis de ces fonctions.

➤ **Le contrôle de gestion et le contrôle interne**

Le **contrôle interne**¹⁰ est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration de la performance.

Ainsi, le contrôle interne appartient à un champ d'application très vaste. Le contrôle interne est donc un outil pour garantir au contrôle de gestion la fiabilité des informations traitées mais aussi pour améliorer la réalisation des objectifs.

➤ **Le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire**

Le **contrôle budgétaire** permet de comparer les réalisations avec les prévisions, c'est un véritable outil de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité. Il a pour mission de déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion. Entre autre, le contrôle budgétaire est un autre outil du contrôle de gestion.

➤ **Le contrôle de gestion et l'audit financier**

L'objet de l'audit financier est d'évaluer la qualité de l'organisation financière ainsi que celle de son information financière. Le travail d'audit financier est un travail critique qui se fait par rapport à des normes. L'audit financier se limite sur l'examen des comptes alors que le

contrôle de gestion a des missions diversifiées. L'audit permet d'obtenir une évaluation du niveau de performance du contrôle de gestion. De même, le contrôle de gestion peut être au service de l'audit. En somme, l'audit et le contrôle de gestion sont des deux disciplines à la fois indépendantes et complémentaires.

¹⁰Monsieur **RAKOTONIAINA Barry**, cours de Contrôle interne, AU : 2011-2012

ANNEXE4: LES DIFFERENTES FORMULES CONDUISANT A LA DETERMINATION DE LA CORRELATION

Les deux formules exprimant les moyennes marginales de X et de Y

$$\bar{X} = \sum \frac{n_i * x_i}{N}$$

$$\bar{y} = \sum \frac{n_j * y_j}{N}$$

Les deux formules des variances marginales de X et de Y

$$V(X) = \frac{1}{N} \sum n_i (x_i - \bar{X})^2$$

$$V(y) = \frac{1}{N} \sum n_j (y_j - \bar{y})^2$$

Formule de la covariance X et Y

$$\text{Cov}(X; Y) = (\frac{1}{N} \sum \sum n_{ij} * x_i * y_j) - (\bar{X})(\bar{Y})$$

Formule du coefficient de corrélation

$$r = cov(X; Y) / \sigma(x) * \sigma(y)$$

ANNEXE5: LES DIFFERENTS DETAILS DE CALCUL

Calcul des moyennes marginales :

$$\overline{X}_1 = 69/32 = 2.15 \quad \overline{X}_2 = 68/32 = 2.12$$

$$\overline{Y}_1 = 67/32 = 2.09 \quad \overline{Y}_2 = 67/32 = 2.09$$

Calcul des variances :

$$V(X_1) = 1/32 * 40.14 = 1.25 \quad V(X_2) = 1/32 * 34.32 = 0.33$$

$$V(Y_1) = 1/32 * 34.53 = 1.07 \quad V(Y_2) = 1/32 * 34.53 = 1.07$$

Calcul des écarts types :

$$\sigma(X_1) = \sqrt{1.25} = 1.11 \quad \sigma(X_2) = \sqrt{0.33} = 0.57$$

$$\sigma(Y_1) = \sqrt{1.07} = 1.03 \quad \sigma(Y_2) = \sqrt{1.07} = 1.03$$

Calcul des covariances :

$$COV(X_1, Y_1) = (1/32 * 168) - (2.15)(2.09) = 1.10$$

$$COV(X_2, Y_2) = (1/32 * 158) - (2.12)(2.09) = 0.5$$

Calcul des coefficients de corrélation :

$$r_1 = 1.10 / (1.11 * 1.03) = 0.9 \quad r_2 = 0.5 / (0.57 * 1.03) = 0.8$$

TABLE DES MATIERES

Remerciements	
Sommaire	
Résume	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction-----	1
Chapitre I : MATERIELS ET METHODES-----	6
Section 1 : Matériels utilisés-----	6
1.1 Justification du choix de la zone d'étude et de ses caractéristiques-----	6
1.2 Les matériels utilisés-----	7
1.2.1 Les entreprises-----	7
1.2.2 Le questionnaire-----	7
1.3 La collecte des données primaires et secondaires-----	8
1.3.1 Théorie sur l'environnement de l'entreprise-----	8
1.3.2 Théorie sur le Contrôle de gestion-----	11
1.3.3 Théorie sur l'information-----	12
Section2 : Les méthodes adoptées-----	14
2.1 La méthode de recueil de données-----	14
2.1.1 Méthode d'élaboration du questionnaire-----	14

2.1.2 Méthode d'échantillonnage-----	14
2.2 Les méthodes d'analyse-----	15
2.2.1 Méthodes statistiques-----	15
2.2.2 Corrélation et régression linéaire-----	15
2.3 Limite de l'étude-----	16
2.4 Le chronogramme des activités menées-----	17
Section3 : Modélisation théorique-----	18
3.1 Explication des hypothèses-----	18
3.2 Traduction des hypothèses en variables-----	19
3.3 Le modèle théorique-----	19
Chapitre II : RESULTATS-----	22
Section1 : Résultats obtenus à partir du questionnaire-----	22
1.1 Résultats concernant l'efficacité du contrôle de gestion-----	22
1.2 Résultats concernant la compétence du personnel-----	23
1.3 Résultats sur l'information en temps réel-----	26
Section 2 : Relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer-----	28
2.1 Le rapport personnel compétent- contrôle de gestion efficace-----	29
2.2 Le rapport information en temps réel-contrôle de gestion efficace-----	30
Section3 : Détermination des corrélations.....	31
3.1 Corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace.....	31
3.2 Corrélation entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace.....	32
3.3 Comparaison des deux coefficients de corrélation-----	33
Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS-----	34
Section1 : Discussion des résultats-----	34
1.1 Analyse des résultats issus du questionnaire-----	34
1.1.1 Discussions à propos du degré d'efficacité du contrôle de gestion-----	34
1.1.2 Discussions concernant l'importance de la compétence du personnel-----	35
1.1.3 Discussions concernant l'importance de l'information en temps réel-----	36

XII

1.2 Analyse des résultats concernant les relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer-----	37
1.2.1 Discussions concernant le rapport personnel compétent-contrôle de gestion efficace	37
1.2.2 Discussions concernant le rapport information en temps réel-contrôle de gestion efficace-----	38
1.3 Interprétation des corrélations entre les variables explicatives et la variable à expliquer-----	39
1.3.1 Interprétation de la corrélation entre le personnel compétent et le contrôle de gestion efficace-----	39
1.3.2 Interprétation de la corrélation entre l'information en temps réel et le contrôle de gestion efficace-----	39
Section2 : Les recommandations nécessaires-----	40
2.1 Suggestion offerte aux entreprises ayant un contrôle de gestion « un peu efficace » et « n'est pas efficace »-----	41
2.1.1 Suggestions à propos de la compétence du personnel-----	41
2.1.2 Suggestions à propos de l'information en temps réel-----	42
2.2 Autres recommandations-----	44
2.2.1 Autres recommandations à propos de la compétence du personnel-----	44
2.2.2 Autres recommandations concernant l'information en temps réel-----	45
Conclusion général-----	47
Bibliographies-----	I
Cours-----	II
Annexes-----	III
Tables des matières-----	X

