Volume 13 Issue 33
Originally issued as B6

Global Journal of Management and Business Research
Finance
Volume 13 Issue 6 Version 1.0 Year 2013
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals Inc. (USA)
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Mise En Place D'un Système De Management Intégré Dans La Chaîne Gazière

By Abdelmadjid Ahmed Ouamar
FHC. Université de Boumerdes, Cameroon

Abstract- Résumé Dans cette contribution, nous avons procédé à un audit des différentes fonctions d'un échantillon représentatif d'entreprises de la chaine gazière. Au terme e cet audit nous avons réalisé un audit qui confirme des disfonctionnements au niveau de l'ensemble des fonctions. Ce qui conduit a une nécessaire mise à niveau par des bureaux d'études très couteux. Mise à niveau nécessitant un SMQ(1) ou un TQM (2) voire un reengineering. Les pays à économie dite dirigée ou planifiée ont hérité d'entreprises qui connaissent de multiples lacunes en matière de management.

GJMBR-B Classification : FOR Code:150304 JEL Code: F15



Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2013. Abdelmadjid Ahmed Ouamar. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Mise En Place D'un Système De Management Intégré Dans La Chaîne Gazière

Abdelmadjid Ahmed Ouamar

Abstract- Résumé Dans cette contribution, nous avons procédé à un audit des différentes fonctions d'un échantillon représentatif d'entreprises de la chaine gazière. Au terme e cet audit nous avons réalisé un audit qui confirme des disfonctionnements au niveau de l'ensemble des fonctions. Ce qui conduit a une nécessaire mise à niveau par des bureaux d'études très couteux. Mise à niveau nécessitant un SMQ(1) ou un TQM (2) voire un reengineering. Les pays à économie dite dirigée ou planifiée ont hérité d'entreprises qui connaissent de multiples lacunes en matière de management. Ces dysfonctionnements s'expliquent en partie par une absence totale d'environnement concurrentiel durant plus de cinquante années voire un peu plus pour les entreprises de l'ex URSS. En effet les entreprises des pays de l'ex bloc socialiste se trouvaient dans des situations monopolistiques voire oligopolistiques qui ne les incitaient d'aucune manière à améliorer la qualité de leurs produits ou services ou de réduire leurs coûts. Bien plus, elles étaient coupées de toute confrontation avec les entreprises internationales et vivaient en quasi autarcie .De fait toutes les fonctions à commencer par les approvisionnements, la fonction technique, la production, la comptabilité analytique et financière, la gestion des ressources humaines et enfin la commercialisation étaient défaillantes. De même dans les situations de pénurie chronique et permanente de biens et services la fonction marketing était atrophiée. Le management de ces entreprises était de type centralisé, autoritaire et archaïque. Des pays qui ont choisi le même paradigme ont connu exactement ce type de situation à quelques nuances près Cette étude propose une mise à niveau de ces entreprises par le biais de la mise en place d'un système de management intégré par le contrôle de gestion. Nous proposons donc la mise en place dans ces entreprises d'un système de management plus moderne qui utilise les différents benchmarking interne ,divisionnaire et international dans ces entreprises afin de mettre leur management au niveau des entreprises les plus performantes dans le monde globalisé que nous vivons. La mise à niveau va concerner l'ensemble des fonctions de l'entreprise selon l'ordre budgétaire

I. Introduction

Des pays qui ont choisi le même paradigme ont connu exactement ce type de situation à quelques nuances près Cette étude propose une mise à en place d'un système de management intégré par le contrôle de gestion. Nous proposons donc la miseen niveau de ces entreprises par le biais de la mise place dans ces entreprises d'un système de management plus moderne qui utilise les différents benchmarking interne ,divisionnaire et international dans ces entreprises afin de mettre leur management au niveau des entreprises les plus performantes dans le monde globalisé que nous vivons. La mise à niveau va concerner l'ensemble des fonctions de l'entreprise selon l'ordre budgétaire. Mais d'abord qu'est ce que le contrôle de gestion ? Le contrôle de gestion dans le cadre d'un management décentralisé, « A pour mission d'assurer la conformité entre les résultats des activités et les objectifs de l'organisation ». Planification stratégique, de 5 à10 ans puis le PMTE de 3 à 5 ans, le plan annuel et enfin la budgétisation qui pour nous est la concrétisation du plan. La PS relève uniquement de la DG de l'entreprise, voire dans le cas algérien de la tutelle, de même pour le Plan à Moyen Terme Économique qui est un outil de stratégie. Le contrôle de gestion doit se situer nécessairement dans le cadre d'un management intégré décentralisé, il a deux rôles essentiels à jouer:

- Un contrôle A PRIORI ou Actif : Dans la mesure où des actions de prévention et même de correction sont prises avant (Calcul à priori) que les conséquences de certaines décisions aient pu se faire sentir.Calcul des écarts et sous écarts en cours de plan annuel avec les mesures correctrices avant la fin du plan ou plus exactement des différents plans. Le calcul des sous écarts permet d'affiner les performances d'une entreprise pour distinguer les variables exogènes des variables endogènes .En effet dans le secteur des hydrocarbures il arrive souvent comme c'est le cas pout Sonatrach ces dernières années que ce qui est présenté comme une amélioration de la performance de l'entreprise n'est en fait qu'une amélioration des résultats financiers qui est souvent due à l'augmentation du prix du baril alors que les quantités physiques en gaz et pétrole exportées ont diminué.
- Système de management de la qualité
- Total quality management
- Donc pour les plans futurs (N+1,……..N+n).Cette mise en place d'un système de management intégré va se heurter à de nombreux obstacles dont notamment des résistances de la part du personnel et de l'encadrement au refus du changement et des situations acquises. Il s'agit de passer du management centralisé autoritaire à un système basé sur des centres de responsabilité, décentralisés et participatifs. Le contrôle a priori est

Author: Département économie des hydrocarbures FHC. Université de Boumerdes, Professeur titulaie Ahmed OUAMEUR.
e-mail: ahmed_ouamar@yahoo.fr

© 2013 Global Journals Inc. (US)

une caractéristique importante du contrôle qui vaille à ce que l'entreprise utilise les plus récentes techniques de management dans l'ensemble des fonctions. En management faire confiance à son personnel, c'est bien mais contrôler c'est mieux.

II. Definition du Controle de Gestion Dans le Cadre d'un Management Integre

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion pour moi il est défini « Comme le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation » (R.Anthony et Bouquin les deux meilleurs spécialistes mondiaux cités par Ahmed Ouamar).Le premier est l'expert de l'école anglo-saxonne pragmatique, le second de l'école latine plus théorique.D'une manière générale, le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

III. Le Processus du Controle de Gestion Dans la Chaine Petroliere du Puit a la Pompe

Le caractère dynamique du contrôle de gestion dans la chaîne pétrolière ou gazière va s'intéresser à l'exploration, la production, le transport, le raffinage et enfin la distribution ; il souligne les étapes suivantes :

i. Fixation des objectifs de l'exploration, de la production, du transport par canalisation, du raffinage et de la distribution.
ii. Planification budgets selon l'ordre budgétaire : Budget de la commerciale puis de la production, puis des appros et enfin des structures de soutien et enfin les charges discrétionnaires.
iii. Mise en œuvre du plan après budgétisation qui tient compte des remarques des structures opérationnelles.
iv. Suivi périodique des réalisations en fonction du planning prévu
v. Analyse des résultats non pas in fine mais périodiquement, surtout pas en fin de plan E/VALEUR= (Pp) x (Qp-PrxQr).
vi. Prises d'actions correctives dans le calcul des sous écarts la chaîne pétrolière.S/E.PRIX=Pr. X (Q.s.-PsxQr) et S/E quantité=(Ps) x (QR-PsxQs).Le calcul des sous écarts permet de distinguer si les performances commerciales sont dues à une augmentation du prix des hydrocarbures (Variable exogène à l'entreprise) ou à une réelle augmentation de la production due à un effort de l'entreprise (Variable endogène).

Le processus de contrôle de gestion s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, cette stratégie est définie en fonction des objectifs fondamentaux de l'entreprise, en fonction des opportunités et des contraintes de l'environnement (Grille de Porter, analyse SWOT, Matrice du Boston Consulting Groupe ou BCG) des moyens, des potentiels, et des contraintes externes. Une entreprise algérienne énumère ainsi les missions attendues du CG : « Le contrôle de le gestion globale de l'entreprise, L'établissement des procédures de gestion comptable et analytique, le suivi mensuel des activités de production et de commercialisation en analysant les performances de l'entreprise dans ces domaines, l'appréciation des causes des écarts identifiés entre les objectifs et les réalisations, la recherche des propositions correctives, assurer le suivi du plan d'action déterminé par le budget, l'analyse des indicateurs de gestion conformément aux objectifs fixés par l'ensemble des directions, l'évaluation des marges de profit et des indicateurs de performance par lignes de produits, la vérification des écritures comptables et l'analyse des comptes, faire des reporting et tableaux de bord mensuels, assister les directions dans la mise en place des procédures de gestion, le contrôle et la correction des variances ».Comme nous pouvons l'observer, les missions imparties au contrôleur de gestion sont vastes et complexes ,en fait il lui est exigé de mettre l'entreprise au niveau de management le plus élevé.

IV. Les Objectifs du Controle de Gestion Dans un Management Decentralise

En raison du recours récurrent à l'externalisation par les entreprises, cette pratique se banalise. En effet, selon le Baromètre Outsourcing Andersen, 62% des entreprises externalisent une de leurs activités. Par externalisation, le Baromètre Outsourcing Andersen entend «la délégation de certaines fonctions sur une durée contractuelle pluriannuelle à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise ». Mais il convient de nuancer cette définition. Des auteurs tels que Jérôme Barthélémy distinguent l'externalisation de la sous-traitance avec laquelle elle est souvent confondue; l'auteur s'appuie sur la définition du Conseil Économique et Social qui présente la sous-traitance comme «une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale ». Pour Barthélemy , là où « la sous-traitance implique une obligation de moyens, l'externalisation implique une obligation de résultat ».

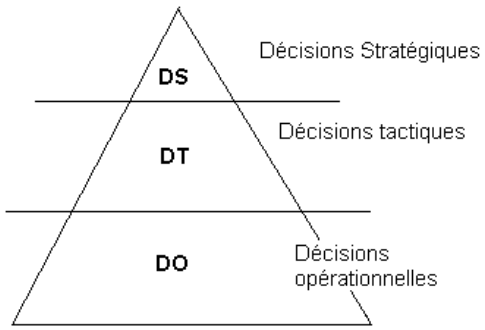
Nous avons commencé à mettre l'accent dans l'entreprise algérienne sur l'externalisation. L'auteur

© 2013 Global Journals Inc. (US)

s'appuie sur la définition du Conseil Économique et Social qui présente la sous-traitance comme « une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale ».C'est ainsi que nous avons proposé de sous traiter, le transport du personnel, la restauration, le nettoyage et enfin le gardiennage.

Cette stratégie vise à ce que l'entreprise se concentre sur son métier de base : La production d'énergie et non pas iniquement des hydrocarbures.

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée qui a des buts et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des structures et des individus. Le tableau d'exploitation prévisionnel (TPE) en est l'outil. En fait les entreprises algériennes ont souffert durant plus de trente années d'économie dite administrée ou socialiste du manque d'environnement concurrentiel à la fois sur le marché national puisqu' 'elles étaient toutes dans une situation monopolistique. Elles ont également souffert de l'absence de concurrents étrangers puisque l'investissement étranger étai absent dans une économie vivant en quasi autarcie.



Le contrôle de gestion appliqué dans une entreprise de la chaîne gazière en Algérie va inciter les managers et les structures de l'entreprise pétrolière à :

- Accroître la motivation des responsables à travers un système de sanctions/récompenses de nature financière ou autre au lieu et place d'un salaire assimilé par le passé à une rente dans notre entreprise des hydrocarbures.
- Créer davantage de convergence de buts dans les organisations en éliminant les dysfonctionnements transversaux et verticaux (Voir la pyramide de décision en supra). Rôle transversal unique du contrôleur de gestion avec le directeur de l'entreprise, il est en effet le seul à à avoir un droit de regard sur l'ensemble des structures de l'entreprise. Il va se poser d'après notre analyse sur le terrain un grave problème lié au cloisonnement entre fonctions hérité de l'ancien modèle de management centralisé et autoritaire. Nous avons mis en place ce système et l'amélioration des performances a été spectaculaire.

V. La Fonction du Controle de Gestion

La fonction du contrôle de gestion est mal connue dans beaucoup d'entreprises de la chaîne gazière alors que c'est la fonction stratégique par excellence surtout dans les pays qui sortent d'une économie dite planifiée en fait administrée. Cette fonction est essentielle aussi dans l'organigramme des petites entreprises car elle offre aux décideurs les moyens de comprendre la réalité, de s'y adapter et de se préparer au futur. Concrètement nous avons réussi à lever ces appréhensions.

VI. Le Systeme du Controle de Gestion

a) Le contrôle de gestion apparaît comme un système de régulation des comportements positifs et négatifs des individus et des groupes dont les actions influencent la vie et les choix de l'organisation. C'est pour cela que nous avons mis en place dans l'entreprise une batterie d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Il s'appuie sur :

- Des objectifs précis à atteindre sur la période après avoir évalué les conséquences des choix.
- Les ressources déjà mobilisées à travers un budget ou à mobiliser sur cette période : techniques, humaines, financières, …
- Les performances visées à travers les ratios des Tableaux de bord, du Benchmarking ou résultant des actions lancées.
- Le contrôle de gestion appliqué à une entreprise de la chaîne pétrolière va ajuster :
- Les ressources aux objectifs en décomposant les objectifs en sous objectifs pour affecter les ressources y compris en proposant comme nous l'avons fait l'externalisation de certaines tâches comme le transport, la restauration, le nettoyage voire même le traitement informatique même si cette dernière nécessite des règles de confidentialité et de sécurité très strictes. décision d'externaliser ou non va dépendre d'un calcul coûts-qualité de la prestation.
- Les ressources aux performances en tentant de résoudre les problèmes de productivité de qualité.
- Les performances aux objectifs pour apprécier l'efficacité des actions.

VII. Les Outils du Controle de Gestion Selon Anthonny et Bouquin

Le contrôle de gestion englobe de nombreux outils de gestion

© 2013 Global Journals Inc. (US)

- L'analyse des coûts mais encore faut il avoir des coûts normatifs pour les hydrocarbures d'où des partenariats SH-Statoil.
- L'analyse des écarts et sous écarts pour prendre à temps des mesures correctrices.
- L'analyse des budgets et des plans selon un ordre budgétaire comme cité plus haut.
- L'élaboration des tableaux de bord de la Direction ou de Pilotage et de gestion.Donc il s'agit de Tableaux et non d'un Tableau.
- L'analyse de la valeur.
- Le contrôle de la qualité selon les normes ISO 9000 ,1400(Environnement) ,12000(HSE).
- L'analyse et la répartition du surplus …

VIII. Avantages du Controle de Gestion

Le contrôle de gestion est un plus aux entreprises auxquelles il apporte une meilleure compréhension :

- Des problèmes que l'entreprise ou nous avons mis en place ce système, rencontre ou qu'elle est susceptible de rencontrer en préparant les informations nécessaires à son pilotage et en évaluant les risques encourus.
- Des comportements des acteurs pour mieux les influencer par la mise en place d'un ensemble cohérent de règles de conduite et de normes afin de limiter les risques de non performance.

IX. La Place du Controle de Gestion dans L'organigramme de L'entreprise Petroliere

a) *Existe Deux Cas Possibles Qui Ce Sont Présentés À Nous :*

- Une position fonctionnelle mais il sera placé sous la tutelle du Directeur Financier et Comptable, ce qui peut être limitatif de son champ d'action .Nous avons constaté une tendance du directeur financier à brider les prérogatives du contrôleur de gestion.
- Un positionnement préférable au niveau de la DG de l'entreprise qui lui donne plus de pouvoir de contrôle, mais avec le risque réel surtout en Algérie, de dépendre du président directeur général(PDG). Nous avons préféré cette seconde méthode ou variante.

X. Une Position Fonctionnelle Qui Prete a Confusion

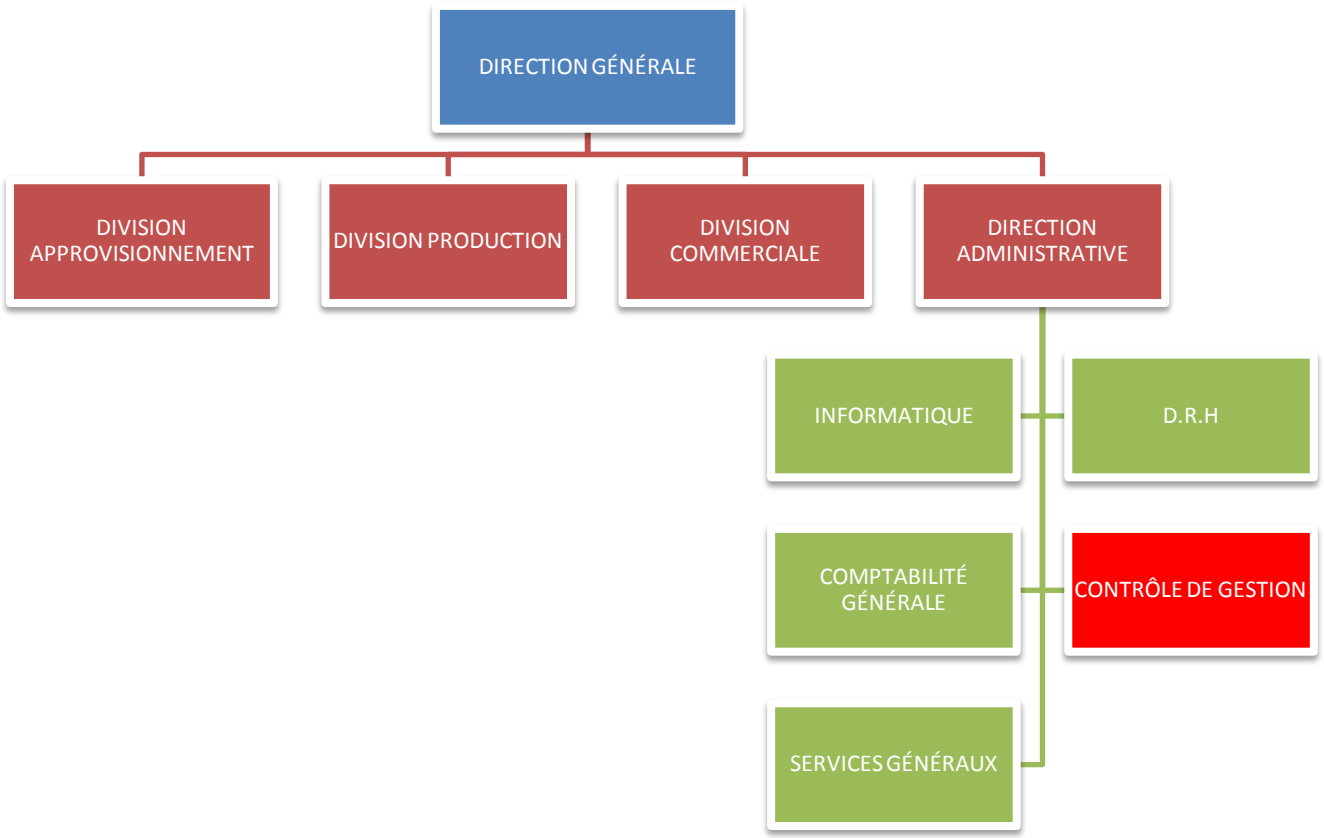
Ce que nous avons constaté sur le terrain au sein de l'entreprise algérienne, est loin de la théorie. Soit le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative pour qui : « Faire confiance c'est bien contrôler c'est mieux ».Soit directement à la direction générale et c'est le cas de notre entreprise gazière.

Le contrôle est, dans tous les cas indispensable, il rassure chaque salarié quant à l'objectivité du contrôle et de l'évaluation qui est faite sur des critères objectifs.Mais il inclut un contrôle rigoureux des structures et des hommes.Par contre la confiance est indispensable afin de donner une liberté d'actions aux gestionnaires ,c'est le management décentralisé basé sur les Centres de responsabilité :Centres de coûts ,centres de profit et centres d'investissement. Le CG est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion, pour atteindre les objectifs fixés. Le contrôleur de gestion a cinq missions fondamentales quel que soit le paradigme managérial retenu par l'entreprise algérienne:

a) Valoriser en quantité les différents plans de structures.
b) Contrôler les plans d'action.
c) Analyser les causes des écarts et sous écarts afin de situer les résponsabilités.
d) Suivre périodiquement l'exequatur des plans pare les différentiels structures.
e) Analyse des écarts et sous écarts entre prévisions et réalisations. Le Contrôleur de Gestion ne doit jamais se substituer à l'opérationnel; c'est un outil de conseil de vérification et de sanctions positives et négatives.

© 2013 Global Journals Inc. (US)

Tableau 1 : Le Contrôle De Gestion Relie A La Direction Financiere Et Comptable

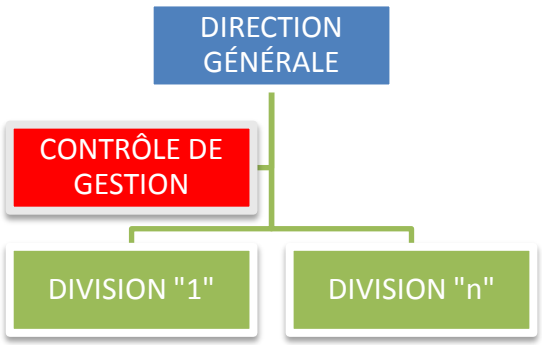


La mission du contrôleur de gestion n'est pas la comptabilité générale et ne coïncide pas avec la définition pour moi moderne du contrôle de gestion qui va au-delà des constats qui relèvent des statistiques dites d'entreprise.

XI. Une Position D'etat-Major au Niveau de la DG de L'entreprise Petroliere Avec Ses Divisions

Le contrôle de gestion peut être situé et occuper une place de « staff » ou d'état-major disposant non pas d'une autorité hiérarchique mais d'une autorité de spécialité.Ainsi le CG peut avoir une vue d'ensemble des fonctions de l'entreprise cf. Organigramme ci dessous.

Tableau 2 : Le Contrôle De Gestion Relie A La Direction Generale



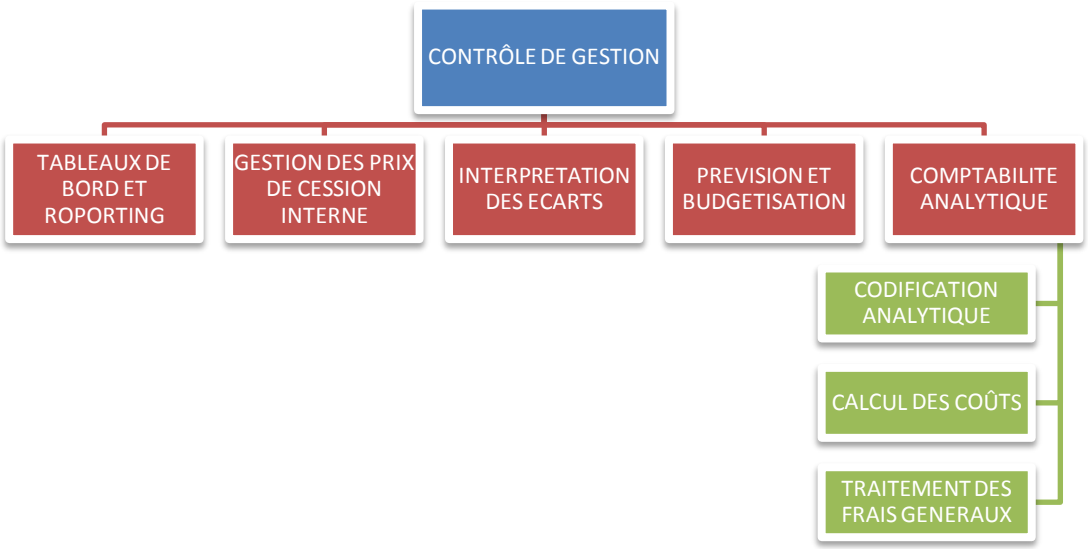
© 2013 Global Journals Inc. (US)

Le contrôleur de gestion intervient :

- Dans le processus de planification stratégique.
- Dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs.
- Dans la prise de décision s à long terme: choix d'investissements, partenariat.

XII. L'organisation de Service du Controle de Gestion dans L'entreprise Petroliere

XIII. Tableau 2.les Tâches du Contôlreur De gestion Tableau N°3.les Differentes tâches du contrôleur De Gestion Dans L'entreprise Gaziere



Les Tableaux de Bord de Gestion n'ont rien avoir avec le tableau de bord dit de pilotage de la direction générale : ce sont des Tableaux ou documents de synthèse où sont rassemblés des indicateurs permettant d'évaluer les paramètres de mesure.Cf tableau ci-dessus.Le Reporting : est lié au système de fixation des objectifs. Le système de planification fixe des objectifs spécifiques à chaque manager pour une période de temps donné. Il a pour mission principale l'information de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées aux différents centres de responsabilité .Les prix de cession interne appliqués par l'entreprise de la chaîne gazière vont avoir des répercutions inimaginables sur la rentabilité financière de l'entreprise. (Voir supra).Je distingue personnellement trois méthodes applicables à la chaîne : Au coût de production, au prix négocié, au coût du marché. Ces prix vont s'appliquer :

A l'exploration de nouveaux gisements d'huile et de gaz.
A la production d'hydrocarbures.
Au transport par canalisation(Gazoducs).
Au raffinage ou liquéfaction du gaz .
A la distribution de la chaîne pétrolière ou gazière.

Des trois méthodes de prix de cession interne ma préférence va sans conteste dans le cas algérien au prix négocié car Sonatrach est une entreprise verticalement intégré qui assume à la fois l'exploration des gisements qu'elle sous traite parfois en totalité à des entreprises étrangères comme Schlumberger, Haliburton, mais aussi le transport par canalisation, le raffinage ou liquéfaction et enfin la distribution. Le choix d'une de ces trois méthodes aura des conséquences très importantes sur chacune des filiales en terme de cash-flow.

XIV. Les Differentes Approches du Cositionnement Du Controle de Gestion Dans L'organigram

a) Une Approche Dite Classique Ou Traditionnelle De La Place Du Controle:

Selon cette approche, l'entreprise doit être régulée de manière interne par la maîtrise des problèmes organisationnels et de gestion, et de manière externe par la maîtrise de l'adaptation à l'environnement. La fonction du contrôle de gestion a la responsabilité de concevoir et de faire vivre ce système d'information et d'alerte. Le contrôle de gestion va lui-même faire en sorte de disposer d'une information suffisante pour associer les résultats à son responsable. Nous avons constaté là également une tendance à la rétention de l'information qui circule mal entre structures. Le prétexte évoqué est souvent la confidentialité.

b) Une Approche Du Management Decentralisatrice :

Selon cette approche, vérifiée in situ ,la décentralisation est nécessaire pour s'adapter réagir vite et mieux motiver le personnel qui est ainsi associé,

© 2013 Global Journals Inc. (US)

décentralisation n'est pas la panacée, elle comporte des risques, celui notamment de la dilution des responsabilités ou « redondance » que nous avons constaté sur le terrain.

XV. La Mission Du Contrôle De Gestion Et La Taille De L'organisation

Dans les grands groupes pétroliers le contrôle de gestion est une fonction stratégique vu la taille de ces entreprises assurée en même temps que d'autres fonctions comme la comptabilité, les finances, l'administration ou l'informatique. A Sonatrach, on aura une direction Audit et contrôle de gestion rattachée directement au PDG. La taille de cette entreprise de 140..000 salariés et qui réalise en 2012 un chiffre d'affaires de 76 milliards de $ justifie cette organisation. Dans les grandes organisations, la fonction est plus élargie et spécialisée.

a) Le Contrôleur De Gestion

i. Les Missions Du Controleur De Gestion :

Le contrôleur de gestion est un responsable du système d'information de gestion de l'entreprise. Il devient alors parfois de facto:

- Le récepteur du système d'information et a pour tâches :

1. La définition et la qualification des différents centres de responsabilité. Dans une entreprise de la taille de Sonatrach, la mise en place de centres de coûts, de profit et d'investissement est incontournable, sans cette organisation l'entreprise devient incontrôlable.
2. La construction du réseau analytique d'information.
3. L'établissement des standards et leur révision périodique car les normes ne sont pas figées. En effet la performance et donc les ratios qui la mesurent ont une validité limitée dans le temps et l'espace entre autres à cause ou grâce au progrès technique.
4. La construction de l'articulation budgétaire tel que citée. C'est à dire l'ordre budgétaire que nous déclinons ainsi, budget de la commercialisation des hydrocarbures, budget des approvisionnements, production et enfin des structures de soutien.
5. L'élaboration des différents tableaux de bord et des indicateurs de performances spécifiques à l'entreprise algérienne.

- Le gestionnaire du système d'information et assure la coordination et la circulation des informations.
- L'animateur du système d'information et remplit des missions :

1. D'information et de communication auprès des décideurs de l'entreprise.
2. De conseil auprès des responsables de centre.
3. De participation à la gestion des conflits et arbitrages entre les unités du groupe.

ii. *Le Profil Du Controleur De Gestion Dans Un Management Decentralisé*

Puisque les profils demandés par les compagnies pétrolières dans les annonces sont longs et utopiques, certaines qualités peuvent être raisonnablement exigées et appréciées chez le futur contrôleur qui doit nécessairement faire un training dans tous les services:

- Qualités professionnelles : Polyvalence technique et économique, avec de 3 à 5 années d'expérience.
- Bonne culture technologique : Compréhension des processus productifs, de services et distributifs, centres de coûts et centres de profit. Il faut toujours insister sur le fait qu'un contrôleur de gestion doit être polyvalent, c'est-à-dire un ingénieur ou technicien du domaine gazier et un financier. C'est exactement le profil que notre faculté(FHC) forme en économie des hydrocarbures. Des ingénieurs algériens que nous formons et qui ont cette double casquette.
- Capacité d'observation : Construction d'un réseau analytique, identification des facteurs de coût, point faible de l'entreprise algérienne publique ou privée.
- Empathie : La capacité d'un individu à se mettre à la place d'un autre, l'imagination des effets et des comportements liés à l'introduction d'un indicateur qualitatif ou quantitatif de performance pour un acteur.
- Dialogue : Discussion avec les acteurs des différentes fonctions de l'entreprise pétrolière, le contrôleur de gestion étant l'interface entre la DG et les différentes structures fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise.
- Pédagogie : La présentation des tableaux de bord sous forme synoptique, précision des travaux de calcul de coût. L'utilisation de graphes, pyramides, fromages et pictogrammes en couleur permet une meilleure lecture.
- Discrétion : Le devoir de réserve s'applique ici la confidentialité concernant le système d'information et le traitement des éléments aussi. Le contrôleur de gestion est le seul avec le PDG à avoir accès à l'information de l'ensemble des structures (Transversalité et verticalité).Dans le contrat nous avons signé une obligation de confidentialité et de réserve.
- Dans la pratique, on peut identifier quelques qualités très déterminantes des rôles assignés aux contrôleurs de gestion :
- Maîtriser le cœur du métier (Exploration, production, transport et raffinage d'énergie, et enfin sa distribution, ce qui équivaut pour l'entreprise à une redéfinition de son cœur de métier et une ouverture vers les énergies renouvelables, solaire éolien etc. Mais non plus seulement des hydrocarbures, en termes d'informations).

© 2013 Global Journals Inc. (US)

- Posséder les capacités relationnelles adéquates à l'animation des procédures et à l'assistance du manager.
- Contribuer à transformer l'entreprise en associant les structures opérationnelles à la fixation des objectifs réalistes.

Aujourd'hui, le contrôleur de gestion a pour rôle le contrôle au service de la stratégie. On parle du contrôleur de gestion stratégique qui garanti l'allocation rationnelle (Efficience, c'est-à-dire atteindre un objectif optimal avec le minimum de ressources, terme complètement différent de l'efficacité) des ressources et la création de valeur qui se trouve au fond de la stratégie de l'entreprise. Le contrôleur de gestion stratégique a une fonction de couplage de l'organisation avec l'environnement et de s'assurer que la stratégie choisie est mise en œuvre d'une façon pertinente dans le but de réaliser les finalités de l'entreprise. Donc, le contrôleur de gestion stratégique a pour métier la gestion prévisionnelle

b) Les Difficultes Constates Du Controle De Gestion Dans La Chaîne Gaziere

i. *les principaux criteres de reussite du controle de gestion* :

L'efficacité du contrôle de gestion, dans une entreprise, exige de :

- Connaître le fonctionnement interne de l'organisation pour y adapter la mise en place du contrôle, celle d'une entreprise pétrolière possède des spécificités propres aux chaines pétrolière et gazière.
- Anticiper sur l'évolution de son environnement en intégrant les dimensions spatiales et temporelles par la mise en place des différentes veilles, commerciales, concurrentielles, technologiques selon la grille de Porter.
- Evaluer toutes les combinaisons possibles entre ses ressources actuelles et ses ressources potentielles en vue d'atteindre les objectifs stratégiques (Plan Stratégique et PMTE).
- Formaliser certaines pratiques comme le calcul périodique des écarts et sous-écarts pour favoriser le suivi, l'évaluation et les mesures dites de corrections.
- Disposer d'un langage concret, d'un cadre contractuel et d'une discipline d'exécution pour que chaque utilisateur comprenne ce qui lui est demandé et ce que font les autres.
- S'appuyer sur les hommes de terrain (Les opérationnels du pétrole) et œuvrer pour que le changement quotidien qu'il impulse évite les freins culturels négatifs et favorise le fonctionnement en réseau et en équipe.

ii. *les obstacles a la mise en œuvre du controle de gestion* :

Le contrôleur de gestion se heurte fréquemment à :

- La tentation de la direction générale de l'Entreprise pétrolière:
- De vouloir piloter toutes les dimensions de la stratégie, PS, PMTE en Algérie, PLANS ANNUELS, BUDGETISATION.
- De demander au contrôle de gestion de tout contrôler ce qui techniquement dans la chaîne pétrolière complexe est impossible.
- Des structures arbitraires de l'organisation en centre de responsabilité dont les échanges :
- Reposent sur des relations bilatérales introduisant des marges de manœuvre et des gaspillages.
- Rendent mal compte des transversalités et ignorent l'effet réseau.
- Rendent impossible l'affectation d'une marge ou d'un dysfonctionnement sur une opération à laquelle ont participé plusieurs entités. Un produit de mauvaise qualité ne doit sûrement pas être imputé à la fonction fabrication ?
- Des conditions d'exercice insatisfaisantes, des impératifs contradictoires :
- Les objectifs ne sont pas clairement définis.
- L'activité ne se répète pas suffisamment pour capitaliser une expérience.
- Les prévisions et la mesure de ratios car de nombreux ratios sont peu fiables.
- Il faut orienter les pratiques tout en laissant de l'autonomie aux acteurs.
- Il n'est pas aisé d'isoler le lieu et l'instant de la décision de définir la meilleure solution.*

iii. *les difficultes pour apprehender la performance de l'organisation dans la chaine petroliere*:

Le contrôle de gestion éprouve une grande difficulté à mettre en place les indicateurs qualitatifs et quantitatifs relatifs dans le temps et l'espace pertinents pour compter la performance de la chaîne pétrolière dans toutes ses dimensions.Mesurer la performance intrinsèque impose une réflexion collective préalable pour définir ce qu'on entend par performance et conduit à :

- Pratiquer des comparaisons entre des périodes déterminées, dans le temps ou des concurrents dans l'espace (Benchmarking).Sonatrach a noué un partenariat avec l'entreprise étatique norvégienne Statoil, ce partenariat est très judicieux dans la mesure ou un benchmark avec Total ou BP ou toute autre compagnie privée serait biaisé.
- Utiliser un ensemble stable d'indicateurs synthétiques de performance avec une pondération et des caractéristiques quantifiables.
- Il convient de ne pas confondre :
- Les performances apparentes et les performances réelles. En effet nous avons constaté une tendance

© 2013 Global Journals Inc. (US)

à sous estimer les objectifs afin de les atteindre facilement et toucher les primes de rendement.
- Les performances individuelles et celles d'une équipe de l'organisation.
- Les performances à un instant donné et son évolution dans le temps.

XVI. Les Autres Formes De Controle

a) Les Controles A Posteriori

Faire confiance, est bien, contrôler c'est mieux ». Le contrôle assimilé à une vérification, intervient lorsque la tâche est accomplie. Il consiste à vérifier que les résultats sont conformes aux objectifs ou aux standards.Le contrôle budgétaire grâce auquel on mesure périodiquement les écarts entre les prévisions et les réalisations, aide aussi à s'assurer que les performances obtenues ne s'éloignent pas des chiffres initialement fixés dans les plans.Dans les programmes et les budgets de même les contrôles statistiques de conformité se classent parmi ce type d'outils.Une telle forme de contrôle après l'action convient bien aux opérations qui se répètent fréquemment. Elle s'applique aussi aux opérations non répétitives, à des projets uniques à partir du moment où le déroulement des tâches est prévu avec précision.Le contrôle de la stratégie convient à la tactique lorsqu'il s'agit d'en apprécier les résultats.

b) Le Controle De Gestion Et Les Autres Formes De Controle Dans Le Cadre D'un Management Integre:

Le contrôle de gestion coexiste et en interaction avec d'autres mécanismes de régulation :
- Contrôle interne.
- Audit interne.
- Contrôle d'exécution.
- Audit opérationnel.

L'audit vient du mot anglais « to audit » ce qui signifie : vérifier, contrôler et surveiller. Avec le temps, ce mot a pris le sens de diagnostic, de conseil et d'apport de service divers aux organigrammes. Ainsi, l'audit recouvre un champ très large d'activités.

c) Le Controle D'audit Interne

i. *Le Controle Interne*

Le contrôle interne est un processus plus global mis en œuvre et supervisé par la direction générale pour conserver la maîtrise de l'organigramme. Il est ainsi chargé de mettre en place toutes les sécurités nécessaires à fin que :
- Les décisions prises pour assurer les meilleures performances à l'organisation soient correctement appliquées.
- Les comportements de tous ses membres soient conformes aux procédures formalisées ou aux principes admis, aux lois et réglementation en vigueur, et aillent bien dans le sens des objectifs stratégiques.
- La protection du patrimoine et la qualité de l'information soient garantis.
- Les conditions pour la flexibilité et la réaction soient réunies en permanence pour assurer la qualité maximale aux prestations fournies en interne comme en externe.

ii. *Audit Interne*

L'audit interne contrôle le processus de contrôle interne, c'est-à-dire le processus qui conditionne la qualité des prestations de l'organigramme. Il s'interroge sur son efficience et sa fiabilité, sur son aptitude à détecter et corriger les dysfonctionnements, à couvrir la totalité des opérations et à assurer leur cohérence.Il est interne a pour mission :
- D'analyser réalisé pour le compte des dirigeants par un service audit interne spécifique qui ne communiquent leurs informations qu'à leurs dirigeants. Un auditeur les procédures de contrôle en place, leur application, leur adéquation aux objectifs.
- D'observer et écouter le personnel.
- De relever les incohérences et les faiblesses de la pratique.
- De s'appuyer sur un questionnaire de contrôle interne.
- De tester le mode d'application des procédures et leur efficacité.

L'audit interne des états comptables et financiers est le plus fréquent. Mais il y a des audits qualité, sécurité etc.

XVII. Conclusion Generale

La mise en place pratique d'un système de contrôle de gestion dans l'entreprise a été un véritable bouleversement des pratiques managériales.
Fonction par définition hautement stratégique le CG lorsqu'il est correctement mis en place peut permettre à une entreprise de la chaîne, de mettre à niveau son management sans se ruiner, c'est ce que nous avons réalisé. Nous avons appliqué le Benchmarking interne, sectoriel, divisionnaire et enfin international en nouant des partenariats Win-Win.

La mise à niveau d'entreprises de la chaîne gazière qui ont connu durant près d'un demi-siècle un management de type centralisé est une lourde tâche.
Toutes les fonctions de l'entreprise comme l'approvisionnement, la comptabilité analytique, la fonction marketing, la gestion des ressources humaines étaient défaillantes.

Certaines entreprises dites socialistes ont opté pour le partenariat avec des entreprises étrangères sous toutes ces formes pour bénéficier immédiatement su savoir faire managérial de leur partenaire occidental. D'autres ont eu recours à des mises à niveau réalisées par des bureaux d'études internationaux très couteux avec des résultats mitigées car ces sociétés comme

© 2013 Global Journals Inc. (US)

Ernest Youg ou le BCG ignorent totalement une réalité algérienne trop complexe pour des experts étrangers. Nous pensons que la mise en place d'un système de management intégré pourrait être une solution interne d'avenir pour les milliers d'entreprises qui cherchent à se mettre au niveau des entreprises les plus performantes dans le monde sans passer nécessairement par des partenariats couteux avec des firmes étrangères des pays occidentaux. La mise en place d'un management intégré passe par un contrôleur de gestion qui doit être un conseiller ou un animateur afin de transmettre rapidement aux responsables et aux opérationnels les informations(Indicateurs financiers et quantitatifs) utiles à leurs décisions et à leurs engagements dans des actions correctives.Les responsables et les contrôleurs de gestion doivent travailler en concertation avec toutes les structures de décision dites stratégiques ,les structures fonctionnelles ,et enfin les opérationnels de l'entreprise,pour faire du contrôle de gestion un instrument utile et motivant incitatif pour nos entreprises algériennes publiques ou privées afin d' utiliser les plus récentes techniques de gestion en Algérie et dans le monde et non pas comme un système de contrôle et de pénalisation ou de sanction. traitants,d'image… (Earl, 1996). Dans ces cas, l'externalisation se traduit souvent par une (ré-)internalisation, ce qui n'est pas sans engendrer quelques difficultés.

Toutefois, elle est considérée comme une marque de rationalité économique par ses partisans. Ainsi, la division du travail permet au commanditaire de focaliser ses moyens sur les activités qu'il juge stratégiques. De même, l'externalisation accroit la flexibilité du travail et donc par ce biais est utile pour faire face aux pointes d'activité. A ce titre, Veltz (2008) affirme : « contrôle, diffusion du risque, simplification sont les trois enjeux de l'externalisation ».

Au final, l'externalisation exige une réflexion qui vise à la comprendre dans ses multiples implications :implications sur la chaîne de valeur (tant de l'entreprise donneuse d'ordre que du prestataire) ;implications en termes de pratiques de coopération et implications quant au(x) Business Model(s) à mettre en place lorsque l'externalisation est envisagée. Aussi, faut-appréhender les pratiques d'externalisation dans leurs dimensions stratégique, sociale, managériale, juridique et politique. Dès lors, il ressort que selon qu'il s'agisse d'une entreprise commanditaire ou preneur d'ordre, les enjeux et intérêts ne sont pas les mêmes.

La bibliographie est classée par ordre alphabétique.

References Références Referencias

1. Colasse, B., Standish, P. (2010). De la réforme 1996-1998 du dispositif de normalisation comptable. Comptabilité - Contrôle - Audit 4 (2): 5 27.
2. Cotter, J., Tunja, A. I., Wysiwyg, P. D. (2006). Expectations management and beatable targets: How do analysts react to explicit earnings guidance? Contemporary Accounting Research 23 (3): 593-624.
3. Ouvrages généraux
4. Ansoff I. (1968), Stratégie et développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, Paris. Trad. de Corporate Strategy, Mac Graw Hill, 1965. Réed. dans la collection « Les classiques EO » aux Editions d'Organisation, Paris, 1989
5. Anthony R.N. (1965), Planning and Control Systems, A Framework for Analysis, Boston, Division of Research, Harvard Business Scool
6. Anthony R.N. (1988), The management Control Function, Boston, Harvard Business School Press. Trad. fr. : La fonction Contrôle de Gestion, Paris, Publi-Union
7. Argyris C. (1995), Savoir pour agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris, InterEditions. Trad. de Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change, San Francisco, Jossey-Bass Inc.
8. Bouquin H. (1994), Les fondements du contrôle de gestion, Paris, PUF
9. Bouquin H. (2001), Le contrôle de gestion, Paris, PUF, 5e ed.
10. Caby J., Hirigoyen G. (1997), La création de valeur de l'entreprise, Paris, Economica
11. Chandler A.D. (1962), Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise, MIT Press, Trad. Fr. : Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Ed. d'organisation (Coll. Les classiques EO), 1989
12. Chandler A.D. (1977), The visible hand, the managerial revolution in american industry, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press. Trad. fr : La main visible des managers, une analyse historique, Paris, Economica, 1989
13. Crozier M., Friedberg F. (1977), L'acteur et le Système, Paris, Ed. du Seuil
14. Cyert R.M., March J.G. (1963), A behavorial theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
15. Desreumaux (1992), Structures d'entreprise, analyse et gestion, Paris, Vuibert
16. Ellsworth R. (2002), Leading for purpose. The new corporate reality, Stanford University Press.
17. Friedberg E. (1972), L'analyse sociologique des organisations, Paris, Cahier de la Revue Pour, GREP (Edition revuet corrigée en 1988, Paris, L'Harmattan
18. Friedberg E. (1995), Le pouvoir et la règle, Dynamique de l'action organisée, Paris, Seuil
19. Hammer M., Campy J. (1993), Le reengineering, Paris, Dunod

© 2013 Global Journals Inc. (US)

20. Hofstede (1967), The game of budget control, London, Tavistock Publication
21. Hofstede G. (1980), Culture consequences : international differences in work related values, London, Sage
22. Hope J. et Fraser R. (2003), Beyond Budgeting How Managers Can Break Free from the Annual Performance, Harvard Business School Press.
23. Iribarne (d') P. (1989), La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, Ed. Du Seuil, Paris
24. Kaplan R. S., Johnson H. T. (1987), Relevance Lost; The rise and fall of management accounting, Boston, Harvard Business School Press
25. Kaplan R.S., Norton D.P. (1997), Le Tableau de Bord Prospectif, Les Editions d'Organisation, traduction de 'The Balanced Scorecard', HBS Press, 1996..
26. Kuhn T. S. (1983), La Structure des Révolutions Scientifiques, Paris, Flammarion
27. Lawrence P. et Lorsch J.W. (1967), Organization and Environnement, Boston, Harvard University Press. Trad. : Adapter les Structures de l'Entreprise, Paris, Ed. d'Organisation
28. Löning H., Pesqueux Y. (1998), Le contrôle de gestion, Paris, Dunod
29. Lorino P. (1991), Le contrôle de gestion stratégique, Paris, Dunod-Entreprise
30. Lorino P. (2001), Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences, Paris, Editions d'Organisation, Deuxième édition.
31. March J. G., Simon H. (1958), Organization. Trad fr. : Les organisations, Paris, Dunod
32. Mélèse J. (1990), Approche systémique des organisations, Paris, Hommes et Techniques
33. Miles R. E., Snow C. C. (1978), Organizationnal strategy, structure and process, New York, Mac Graw Hill
34. Mintzberg H. (1982), Structure et Dynamiques des organisations, Paris, Ed. d'Organisations, Montréal, Ed. d'Agence d'Arc
35. Mintzberg H. (1983), Power in and around organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York
36. Mintzberg H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, New York, The Free Press. Trad : Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod.
37. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), Strategy safari, NewYork, The Free Press. Trad : Safari en pays stratégie, Paris, éd. Village Mondial, 1999.
38. Ouchi W. G. (1981), Theory Z, Reading, Addison Wesley, Trad fr. : Théorie Z, Paris, InterEditions, 1981
39. Porter M. (1986), L'avantage Concurrentiel, Paris, InterEditions
40. Rimailho E. (Lieutenant Colonel) (1927), Etablissement des prix de revient, Paris, CEGOS
41. Rimailho E. (Lieutenant Colonel) (1936), Organisation à la française, Paris , Delmas, 3 vol., 76, 254 et 104 p
42. Sainsaulieu R. (1977), L'identité au travail, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz
43. Schein E. (1985), Organizationnal culture and leadership, Washington, Jossey-Bass Publications
44. Simon H. A. (1983), Administration et processus de décision, Paris, Economica
45. Simon H. (1978), Rationality as process and as product of thought, American Economic Review, Vol. 68, n°2, May
46. Simons R. (1995), Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Harvard Business School Press, Boston Massachussetts.
47. Solomons D. (1975), Divisional performance. Measurement and control, London, Richard D. Irwin Inc.
48. Thompson J. (1967), Organizations in action, New York, McGraw Hill
49. Williamson O. E. (1975), Markets and Hierarchies, New York, The Free Press
50. Williamson O. E. (1975), The Economic Institution of Capitalism, New York, The Free Press
51. Willson J. D., Roehl-Anderson J. M., Bragg S . M. (1995), Controllership. The work of the managerial accountant, John Wily & Sons, 5e ed.
52. Woodward J. (1965), Industrial organizations : theory and practice, London, Oxford University Press

© 2013 Global Journals Inc. (US)