

L'apport de l'Intelligence Économique en Contrôle de Gestion

ABDERRAHIM Nadia
Abderrahim.nadia@yahoo.fr

FENDI Souhila Kheira
Fendi.souhila@yahoo.fr

Résumé: Cet article présente les résultats d'une étude basée sur la revue de littérature qui montre qu'on peut faciliter voire améliorer le rôle que joue le contrôle de gestion au sein de l'entreprise économique à travers une coopération avec l'intelligence économique.

En fait, on peut retirer quatre points de liaison entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique: l'analyse de l'environnement, la prévision, l'aide à la définition de la stratégie et l'aide à la prise de décision.

Mots clés : Contrôle de gestion, intelligence économique, information.

Abstract : This paper presents the results of a study based on literature review which shows that a possible cooperation between management control and business intelligence can facilitate or even improve the role of management control within the economic company.

In fact, we can remove four points of connection between management control and economic intelligence: analysis of the environment, the forecast, assistance to the definition of the strategy and assistance to decision making.

Key words: Management control, business intelligence, information.

ملخص : يعرض هذا المقال نتائج دراسة قائمة على تحليل الدراسات السابقة، التي تظهر امكانية تمهيل او حتى تحسين الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال التعاون مع خلية الذكاء الاقتصادي. في الواقع، يمكننا ان نميز اربع نقاط تشترك فيها مراقبة التسيير مع الذكاء الاقتصادي : تحليل المحيط الخارجي ، التنبؤ والمساعدة على وضع الاستراتيجية واتخاذ القرار. الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير، الذكاء الاقتصادي، المعلومة.

Introduction

L'intelligence économique tend à trier et enrichir l'information et la documentation recueillies, dans le but de les traiter et de mettre en place la stratégie et le plan d'action en conséquence¹⁶. Ainsi le contrôle de gestion tend à aider à définir et mettre en œuvre cette stratégie et tous les plans qui en résultent.

En effet, Le contrôleur de gestion est de plus en plus amené à jouer un rôle de conseil auprès des opérationnels et de la direction générale; en particulier pour évaluer avec eux les conséquences économiques et financières de leurs décisions :¹⁷

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

¹⁶ BOBOT L., « l'apport de l'intelligence économique en négociation commerciale », *Revue management & avenir*, 2011/4 n° 44, p. 256-272. DOI : 10.3917/mav.044.0256 URL : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-4-page-256.htm>

¹⁷ FABRE P., SEPARI S., SOLLE G., CHARRIER H., « DSCG 3 management et contrôle de gestion », Donud, 2007, France, p. 7.

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

Tableau : Evolution des tâches des contrôleurs de gestion d'après les enquêtes commandées par le CIMA (Burns et Ezzamel, 1999; Burns et Scapens, 2000; Burns et Yazdifar, 2001) et l'IMA (Siegel et Sorensen, 1999)¹⁸

Mais il faut signaler que le contrôleur de gestion n'est que l'animateur du système de contrôle gestion ; et le contrôle de gestion est l'affaire de tous le personnel de l'entreprise. Une collaboration entre les responsables des différentes fonctions principales et périphériques de l'entreprise est primordiale pour assurer le bon fonctionnement du système de contrôle de gestion.

En fait, l'analyse de l'environnement représente la base sur laquelle le contrôleur de gestion bâtit ses prévisions concernant les évolutions futures de l'entreprise. À notre avis, l'existence d'une cellule de veille stratégique ou plus globalement d'intelligence économique représente une aide énorme pour le contrôleur de gestion ; cela va d'une part faciliter sa tâche ce qui lui permet de concentrer ses efforts pour jouer son rôle principal qu'est le conseiller économique de l'entreprise ; et de l'autre part réduire les risques liés aux informations sensibles car la collecte sera –en principe– faite par des professionnels dont la mission principale est le suivi de la situation actuelle et la détection des signaux faibles et donc les évolutions futures de l'environnement externe.

Donc ces deux fonctions primordiales à la pérennité de l'entreprise s'avèrent complémentaires, c'est ce qu'on peut conclure en étudiant leurs processus, ainsi que leurs fins.

Concernant leurs processus, on peut remarquer deux points de liaison : l'analyse de l'environnement et la prévision ; et concernant leurs fins, on peut dire que ces deux dispositifs possèdent un rôle d'aide à la définition de la stratégie et à la prise de décision.

¹⁸ LAMBER C., SPONEM S. « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », publié dans "LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE, France (2008)" URL : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/53/95/PDF/p174.pdf>

Tout au long de ce travail, nous allons analyser ces points et justifier notre point de vue à travers les différentes pensées de certains spécialistes en la matière et ce aussi bien sur le plan théorique que pratique.

1. *L'analyse de l'environnement et l'aide à la définition de la stratégie.*

Pour commencer cette analyse, on va essayer de répondre à la question suivante : comment est ce que le contrôle de gestion et l'intelligence économique participent-ils lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?

1.1. les dimensions stratégiques du contrôle de gestion.

La stratégie est un terme « boîte » qui évoque plusieurs sens et plusieurs définitions.

Selon MARCHESNAY M.¹⁹ on peut classer ces définitions autour de quelques thèmes spécifiques :

- Le thème des buts :

Est stratégique toute démarche qui repose sur la définition des buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.

- Le thème du plan :

Est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan pas de stratégie, dans cette conception extrême, le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique.

- Le thème de l'environnement :

Est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. Le management stratégique que s'identifie alors à la lutte sur les marchés et se rapproche du marketing stratégique.

- Le thème de changement :

Est stratégique toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise (ses buts, ses activités, son organisation, etc.)

Malgré les divergences de conception de la stratégie, qui s'expliquent avant tout par la diversité des disciplines qui ont contribué à forger cette discipline nouvelle : la stratégie de l'organisation, on peut admettre la définition de synthèse suivante :

« La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »²⁰

Selon cette définition le contrôle de gestion intervient durant toutes les étapes de définition et de mise en œuvre de la stratégie. En effet, la stratégie de l'entreprise définit le cadre qui guide les actions de contrôle de gestion ainsi que celui de l'intelligence économique.

En fait, R. ANTHONY définit le contrôle de gestion de la façon suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation »²¹, cela signifie que c'est

¹⁹ MARCHESNAY M., « management stratégique », les éditions CHIHAB, les éditions d'Organisation, 1997, Algérie, p. 4.

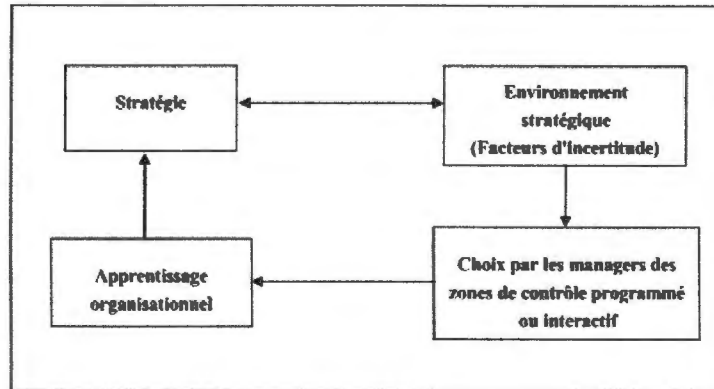
²⁰ MARCHESNAY M., op.cit, p.5.

²¹ R. ANTHONY cité par DE RONGE Y., CERRADA K., « contrôle de gestion », PEARSON Education, France, 2009, p. IX.

au contrôle de gestion que l'on assigne le plus souvent la mission spécifique de garantir la mise en œuvre de la stratégie.

Mais les systèmes de contrôle de gestion évoluent sous l'impulsion d'un environnement de plus en plus complexe. En particulier, les frontières entre les différents niveaux de contrôle, contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel, s'estompent. (Bouquin et Pesqueux, 1999)²². Donc le contrôle de gestion participe maintenant à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

En effet, le point central des analyses de SIMONS²³ (1991, 1995, 2000) est la distinction entre les systèmes de contrôle interactives et ceux de diagnostic sur la base de leurs contributions respectives au processus d'élaboration de la stratégie. Pendant que les systèmes de contrôle diagnostic sont des outils d'aide à l'exécution des stratégies prospectives de l'organisation ; les systèmes de contrôle interactives fournissent les inputs pour la formulation de la stratégie²⁴. (Notre traduction)



Un modèle des relations stratégie-système de contrôle (d'après SIMONS, 1990)²⁵.

De type cybernétique, le contrôle diagnostic s'appuie sur un contrôle régulier des résultats en référence à des standards de performance préétablis. Il s'inscrit dans une logique de stabilité de l'environnement, les comportements étant encadrés par des dispositifs traditionnels de contrôle formel. Le contrôle interactif suppose quant à lui une interaction plus continue entre managers opérationnels et direction pour faire face à un environnement

²² Cites par BOITIER M., « L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2008/1 Tome 14, p. 33-48. DOI : 10.3917/cca.141.0033, URL: <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-control-audit-2008-1-page-33.htm>

²³ Cité par GOND J-P, GRUBNIC S., HERZIG C., MOON J., "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Volume 23, Issue 3, September 2012, Pages 205-223, URL: http://ac.els-cdn.com/S1044500512000339/1-s2.0-S1044500512000339-main.pdf?_tid=b2f0f218-933d-11e3-8604-00000aab0f01&acdnat=1392138075_92523d8a6eff79d90aceb0b393900e33

²⁴ Central to the Simons' (1991, 1995, 2000) analysis is the distinction between interactive and diagnostic control systems on the basis of their respective contributions to the strategy-making process. While diagnostic control systems are tools that help in the achievement of organizations' intended strategies, interactive control systems provide input into the formation of strategy.

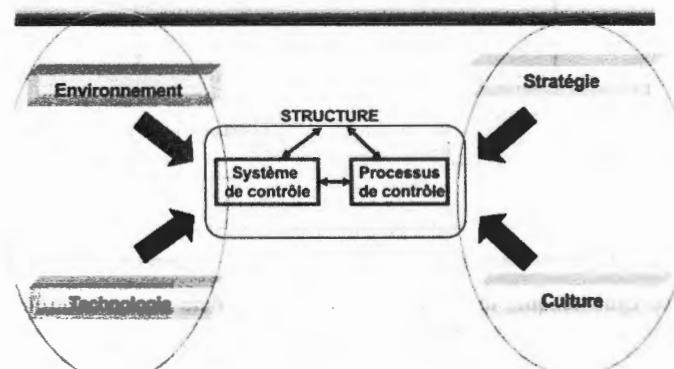
²⁵ BOITIER M., « le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales Toulouse I, 2002, p.110, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/65/07/PDF/These_BOITIER_2002.pdf

changeant. Il s'applique aux « zones d'incertitudes stratégiques » pour lesquelles la direction s'implique personnellement dans la prise de décision de ses subordonnés.²⁶

Le contrôle interactif constitue alors un contrôle directif, système de veille stratégique interne piloté par la direction.²⁷

Selon TOUCHAIS L.²⁸, cette double conception processuelle du contrôle apporte des éléments de réponse au paradoxe lié à la nécessité de disposer à la fois d'un contrôle synonyme de contrainte et de conformité et d'un contrôle synonyme de flexibilité et d'innovation. Selon DENIS²⁹, Le contrôle diagnostique permet de s'assurer d'une exploitation satisfaisante du potentiel présent (efficacité et efficience) tandis que le contrôle interactif permet de ne pas brider l'innovation et la créativité, source d'évolution, de progrès et de création de potentiel stratégique.

En effet, Govindarajan et Gupta (1985), Simon (1987), Govindarajan (1988) et Govindarajan et Fisher (1990) ont démontré que la stratégie joue un rôle primordial dans l'élaboration des systèmes de contrôle de gestion. Nanni et al. (1992) ont affirmé que les firmes devaient accroître le degré de corrélation entre leurs stratégies et les indicateurs de performance pris en compte dans la construction des systèmes de mesure de performance.³⁰ Le schéma suivant reprend les éléments qui exercent une influence sur l'élaboration des systèmes de contrôle :



Les éléments qui influent le système de contrôle et ses processus³¹

²⁶ BOITIER M., « L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2008/1 Tome 14, p. 33-48. DOI : 10.3917/cca.141.0033, URL : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2008-1-page-33.htm>

²⁷ Ibid., p.35.

²⁸ TOUCHAIS L., « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », publié dans « comptabilité, contrôle audit et institution(s) Tunisie (2006), p. 8, URL : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/83/PDF/106-touchais.pdf>

²⁹ Cité par TOUCHAIS L., op.cit, p.8.

³⁰ ELHAMMA A., L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc », *Revue Congolaise de Gestion*, 2011/2 Numéro 14, p. 57-77, URL : <http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-57.htm>

³¹ BOUQUIN H., « le contrôle de gestion en milieu ou en situation spécifique », 2005-2007, URL : <http://www.crefige.dauphine.fr/pedagogie/poly/ue302.pdf>

En effet, ce schéma nous donne une vue d'ensemble qui nous permet de constater que l'environnement constitue une source d'influence ou de pression pour les systèmes de contrôle et plus particulièrement pour le contrôle de gestion.

1.2. *Coopération contrôle de gestion-intelligence économique pour décrypter l'environnement afin de définir la stratégie de l'entreprise*

Bouquin H.³² introduit à son livre « les fondements du contrôle de gestion » par le paragraphe suivant : « La plupart des entreprises, comme d'autres organisations, publiques et privées, se trouvent confrontées depuis longtemps à un environnement qu'elles doivent anticiper, choisir, sinon tenter d'influencer, pour survivre et remplir leurs missions. **Leurs dirigeants ont besoin d'information d'aide à la décision et spécialement d'aide à l'anticipation.** C'est une première mission du contrôle de gestion ; elle répond à un besoin général, qui touche même les très petites entreprises : savoir où l'on en est, mesurer et évaluer sa performance économique, identifier les points forts, les risques et les voies de progrès, décrypter l'avenir, choisir une solution, fixer un objectif. L'enjeu est de mettre en cohérence les capacités de l'organisation et les potentialités de l'environnement. »

Ce paragraphe nous donne une image très claire sur le rôle du contrôle de gestion comme outil de surveillance et d'anticipation des changements de l'environnement et donc d'aide à la formulation de la stratégie de l'entreprise

Cependant, le contrôle de gestion classique ne répondait pas à ces missions spécifiques, et à subit-par conséquent- plusieurs évolutions qui touchaient ces outils ainsi que son processus.

Dans une perspective structuro-fonctionnaliste les chercheurs en contrôle de gestion interrogent et identifient les dispositifs les mieux adaptés aux besoins des organisations. La conception est alors déterministe : en matière de développement de dispositifs de contrôle, les organisations n'adopteraient pas une démarche volontariste mais subiraient la pression de l'environnement et chercheraient à y répondre. C'est la conception, que défendait Chandler dès 1977, selon laquelle on peut expliquer l'émergence de la fonction contrôle de gestion comme une réponse des structures organisationnelles aux contraintes de leur environnement.³³

HALDMA et LAAS³⁴, ont constaté que le besoin d'une information détaillé et pertinente (68%) constitue l'une des principales causes à l'origine du changement des pratiques du contrôle de gestion. En effet, le système d'information doit être adaptable et évolutif face aux changements et à l'incertitude de l'environnement. Il doit être capable de détecter et de prendre en considération les nouveaux besoins de l'organisation afin de permettre à tous les acteurs de mieux cerner les imprévus et la complexité environnementale

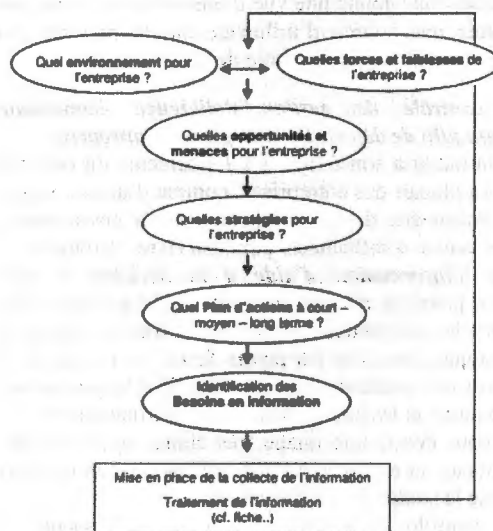
En effet, pour accomplir toutes les missions citées plus haut on doit associer le système de contrôle de gestion et celui de l'intelligence économique. Le schéma suivant nous permet récapituler les questions aux quelles il est nécessaire de répondre afin de formuler et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

³²BOUQUIN H. « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? »,

URL: www.cairn.info/les-fondements-du-contrôle-de-gestion-9782130590132-page-3.htm

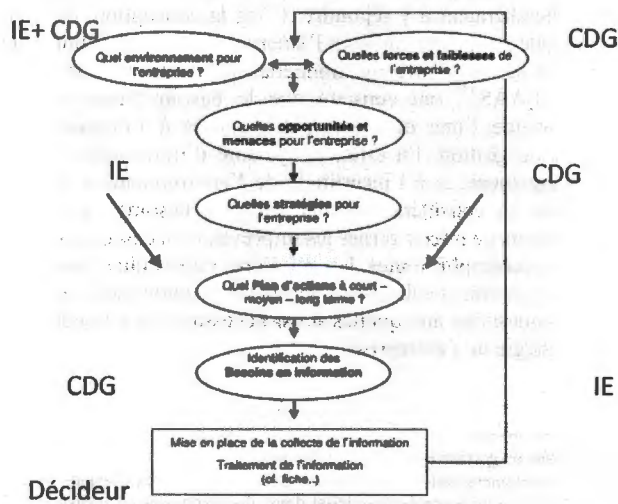
³³ CHATELAIN-PONROY S., « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives : Une proposition de modélisation », Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Paris Dauphine, 2008, p.14. URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/21/95/PDF/Le_contrôle_de_gestion_dans_des_BPNL.pdf

³⁴ Cités par TURKI O., « les pratiques du contrôle de gestion face au changement », publié dans « comptabilité, contrôle, audit et institution(s), Tunisie, 2006 », p. 4, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/10/76/PDF/Turki_olf.pdf



Identification des besoins en informations par les enjeux à long, moyen, et court terme³⁵

Si on reprend ce schéma pour en signaler les rôles que jouent le contrôle de gestion et l'intelligence économique durant l'élaboration de la stratégie, il devient :



Contrôle de gestion-intelligence économique et environnement- stratégie³⁶

³⁵ DOMENECH S., MARCIAUX M. et CHAMASSÉ D., op.cit, p.9.

³⁶ DOMENECH S., MARCIAUX M. et CHAMASSÉ D., op.cit, p.9, repris et modifié par l'auteur.

L'observation de ce schéma nous amène à constater les points suivants:

♦ Le contrôle de gestion est un dispositif permettant d'avoir une image globale sur les potentialités de l'entreprise. Cela est possible parce qu'il intervient lors de l'évaluation des moyens et des performances internes, il permet donc de formuler une idée claire sur les forces et faiblesses de l'entreprise. Donc « Le contrôle de gestion s'avère un processus permanent de mise en œuvre et de création d'outils et méthodes pour répondre aux besoins d'informations des responsables. »³⁷. répondre aux besoins d'informations des responsables est le but essentiel d'un processus d'intelligence économique.

En fait, ces deux dispositifs (intelligence économique, contrôle de gestion) sont à la base des systèmes d'information structurés d'une manière spécifique afin de répondre aux besoins pointus d'informations.

La plupart des manuels nord-américains sont conçus dans l'esprit que la stratégie consiste à planifier le changement dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement concurrentiel pour réaliser les objectifs et les buts fondamentaux.


Cette définition met l'accent sur le rôle croissant que jouent l'intelligence économique et le contrôle de gestion pour éclairer la réalisation des objectifs et les buts fondamentaux c.-à-d. l'exécution de la stratégie de l'entreprise.

Dans un contexte de guerre économique, le dirigeant d'entreprise n'a d'autre choix que de s'adapter sans cesse, se remettre en question, se transformer, en un mot : changer. Relions Darwin³⁸ : « les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

Le dirigeant d'entreprise doit d'abord prendre la mesure des changements en cours, identifier les ruptures et les continuités, les tendances –visibles et moins visibles- du marché, les promesses technologiques, les mutations de la société. Particulièrement, il doit détecter les subtiles discontinuités qui risquent d'ébranler son activité à l'avenir. En s'appuyant sur cette analyse fine du contexte, il doit évaluer les positions, possibles de l'entreprise et décider de la position désirée, en d'autres mots, définir la vision du futur qu'il souhaite et ambitionne pour son entreprise.³⁹

Il doit ensuite déployer et traduire cette vision en une stratégie, c'est à dire « choisir les domaines dans lesquels il entend que son entreprise soit maintenue présente, et décider d'allouer les sources nécessaires pour qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».⁴⁰

Voici les différentes étapes de la démarche stratégique:⁴¹

- Retour en 1 
1. La phase de diagnostic (analyse).
 2. La phase de décision.
 3. La mesure des écarts

1. La phase de diagnostic stratégique a pour but d'élaborer un business plan et mettre en place la stratégie la plus adaptée, qui tien compte autant des forces et faiblesses de l'entreprise que des opportunités et menaces que présente l'environnement, il est indispensable de mener un diagnostic pertinent.

³⁷ GERBEX S., « Le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2006 (2e éd.), p. 5.

URL: www.cairn.info/le-controle-de-gestion-9782130557760-page-5.htm

³⁸ Cité par DE BRABANDERE L., « la valeur des idées », Dunod, 2007, France, p.1.

³⁹ DE BRABANDERE L., op.cit, p.1.

⁴⁰ Le groupe stratégor, dirigé par DETRI J-P, « Stratégor : politique générale de l'entreprise », Dunod, 2005, France, p.11.

⁴¹ L'ASARY, « tous sur la stratégie d'entreprise », ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2006, p.67.

Le diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires et simultanées :

Diagnostic interne (CDG)	Diagnostic externe (IE & CDG)
Forces et faiblesses	Menaces et opportunités



Orientations stratégiques

L'intelligence économique ainsi que le contrôle de gestion interviennent lors de la définition de la stratégie. L'intelligence économique est le dispositif qui permet de surveiller l'environnement de l'entreprise à travers les différents types de veille qu'on a déjà vu, et qui assurent une vision sur l'évolution de chaque élément de l'environnement (technologique, juridique, concurrentiel, ...). « Construction de dispositifs croisés de cohérence externe et de cohérence interne : les deux missions du contrôle de gestion sont ainsi fixées. »⁴²

Mais, d'autre part, il faut souligner le fait que les entreprises cherchent aussi à influencer leur environnement afin de changer quelques éléments de ce dernier à leur profit.

Bref : la stratégie utilise l'intelligence économique comme :

- Un outil pour surveiller son environnement afin d'y s'adapter.
- Une arme pour exercer une influence sur son environnement.

La deuxième phase sera traitée lors de la troisième partie de cet article.

La troisième phase sera exécutée par le contrôle de gestion ce qui permet le feed-back du système ; et donc de réorienter la phase de diagnostic stratégique et plus loin la définition des besoins d'informations ainsi que la collecte des données par lesquelles le processus de veille débute.

Donc le contrôle de gestion influence indirectement l'orientation de l'intelligence économique.

2. la prévision :

Le contrôle de gestion ainsi que l'intelligence économique sont deux dispositifs orientés vers le futur. Donc la prévision ou l'anticipation constitue un élément essentiel pour la réussite de leurs démarches.

Les grandes entreprises reposaient sur les systèmes de planification (corporate planning) comme outil de prévision et afin de mettre en œuvre la stratégie, mais l'évolution de l'environnement a émergé les insuffisances de cette démarche. Les entreprises ont développé d'autres démarches plus flexibles telle la planification stratégique, l'*environnement scanning system*, la *competitive intelligence*. Donc c'est sur la base de la planification, outil principal de contrôle de gestion, qu'a émergé l'intelligence économique.

2.1. la planification un outil lord de la stratégie :

La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise s'effectue essentiellement à travers les plans à long, court et moyen terme. En effet, le contrôle de gestion dispositif responsable de la mise en œuvre de la stratégie repose ainsi sur la planification. Or, « Des les années cinquante, la crise économique et l'évolution des technologies remettent en cause la pertinence et l'efficacité de certains outils proposés et mis en pratique par les grandes entreprises ; tels que la « planification stratégique », la « prévision » ou encore la « prospective ».des plans à court,

⁴² BOUQUIN H. « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », URL: www.cairn.info/les-fondatements-du-contrôle-de-gestion-9782130590132-page-3.htm

à moyen et à long terme devraient donner à l'entreprise les moyens de se repérer et d'établir une stratégie. Mais d'après J.R. Edighoffer, « la planification ne permet pas de rendre correctement compte des discontinuités environnementales et des surprises stratégiques » [Edighoffer, 1985].⁴³

Selon MINTZBERG H.⁴⁴ « L'élaboration de la stratégie est un processus fascinant, qui s'étend bien au delà du simple exemple de directives que l'on nome « plan » et qu'on lui associe traditionnellement »

Henry MINTZBERG⁴⁵ a dans son ouvrage « grandeur et décadence de la planification stratégique » critiqué fortement le concept de la planification stratégique et de ses applications.

Michel ROBERT & Marcel DEVAUX⁴⁶ ont mené une analyse sur les sociétés américaines au cours des trente dernière années, qui a abouti à qualifier la planification comme le facteur principal de l'échec de ces société à garder leur position sur le marché par rapport à la concurrence étrangère.

La planification stratégique s'est ainsi trouvée déstabilisée par la conjugaison de critiques de ceux qui n'ont jamais cru de la perplexité de ceux qui l'on pratiquée et des propositions des cabinets de conseil qui proclament qu'il suffit de prendre la bonne décision au bon moment. Surgit alors l'idée que la planification n'est plus le cadre obligé de la démarche stratégique, qu'elle est peu compatible avec l'exercice d'une réflexion stratégique libre et profonde. L'analyse stratégique, alors en plein développement, apparait alors comme une alternative à la planification.⁴⁷

Malgré tous ses inconvénients, la planification reste encore pratiquée par les entreprises à nos jours, cela prouve son importance pour organiser les ressources dans le temps afin de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

En effet, dans un article célèbre, Peter DRUKER⁴⁸ définit la planification en deux temps :

Ce qu'elle n'est pas :

- La planification n'est pas une prévision, car en plus de celle-ci on trouve la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur.
- La planification ne conduit pas à décider pour le futur ; elle permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir.
- La planification n'élimine pas le risque, le risque est inhérent au management.
- La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan : le résultat de l'action (le plan) est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification).

Ce qu'elle est :

- La planification est un instrument d'action : elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur.
- La planification est un instrument de motivation : elle engendre une telle circulation d'informations que chacun doit se sentir motivé par la réussite de l'ensemble.

⁴³ AFOLABI B.S., « La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur », thèse présentée et soutenue le 9 mars 2007 pour l'obtention du doctorat de l'université Nancy 2, p. 13,
URL : hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/13/59/94/.../these_finale_afolabi.pdf

⁴⁴ MINTZBERG H., « le mangement : voyage au centre des organisations », éd. d'Organisation, 1990, France, p.47.

⁴⁵ Cité par L'ASARY, op.cit, p.58.

⁴⁶ ROBERT M., DEVAUX M., « penser stratégie », Dumod, 1994, France, p.45.

⁴⁷ L'ASARY, op.cit, p.54.

⁴⁸ Cité par HELFER J-P, KALIKA M., ORSANI J., « management stratégique et organisation », Vuibert, 2006, France, p.26.

- La planification est un instrument de cohérence : elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions, entre les échéances.

En caricaturant, on peut aller jusqu'à dire que, dans la planification, c'est le plan qui reste le moins important. Celui-ci n'est contraignant, il sera revu si les données changent. Mais l'activité, le processus même, l'état d'esprit qui suscite dans tous les services une attitude dynamique à l'égard de l'environnement sont de loin les éléments essentiels.

Donc, Il faut souligner que la planification ne doit en aucun cas tuer l'intuition et la créativité ; il faut les équilibrer ; c'est ce que vient de dire SIMONS⁴⁹ : « Gérer les tensions entre innovation créative et atteinte de buts prédictibles est l'essence du contrôle de gestion ». En effet, « contrôler c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais aussi de sorte qu'elle soit ajustée si nécessaire, en raison des constats faits dans l'action. »⁵⁰

Cela dit, L'intelligence économique est venue donc pour répondre aux insuffisances de la planification ; en fait, du point de vue d'Igor ANSOFF⁵¹ [Ansoff, 1971], l'élaboration d'une stratégie qui permettra à l'entreprise de modifier à son avantage ses relations avec son environnement est désormais conditionnée par l'organisation d'une « surveillance stratégique de l'environnement externe » de ce dernier.

Ainsi le contrôle de gestion peut bénéficier des informations fournis par l'intelligence économique afin d'accomplir ses missions. En effet, AUTISSIER D.⁵² souligne que « le management, et plus particulièrement, le contrôle de gestion, ne peuvent ignorer leur environnement tant externe de contraintes que d'opportunité. Pour cela, le contrôle de gestion, se doit de mettre en place des actions de collecte d'information, mais aussi des dispositifs de sélection de ces informations pour les utiliser en interne, à titre de comparaison, ou bien pour des études exploratoires ».

2.2. Prévission entre intelligence économique et contrôle de gestion

L'intelligence économique consiste à déceler les signaux les plus faibles donnés par la clientèle, la concurrence, la politique, la jurisprudence ou les chercheurs, pour anticiper les évolutions futures et y adapter son propre comportement.⁵³

L'intelligence économique est au même temps un processus et un produit. (...) Le produit est l'information qui va permettre aux organisations de prévoir le comportement de leurs « concurrents, fournisseurs, clients, technologies, acquisitions, marchés, produits et services, et l'environnement économique générale » avec un degré de certitude. (VEDDER, VANECEK, GUYES & CAPPEL, 1999).⁵⁴

⁴⁹ Cité par FIOLE M., GERARD B., MANGIN N., "LA DYADE MANAGER – SUPERIEUR : UNE DIMENSION OUBLIEE DU CONTRÔLE DE GESTION », p. 5, URL : <http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2547/dyade.PDF;jsessionid=023748880F07B0D63229F575D43A118D?sequence=2>

⁵⁰ BOUQUIN H. cité par BOITIER M., « le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales Toulouse I, 2002, p.104, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/65/07/PDF/These_BOITIER_2002.pdf

⁵¹ Cité par AFOLABI B.S., op.cit, p. 13.

⁵² AUTISSIER D., « mesurer la performance du contrôle de gestion », éd. d'Organisation, 2007, France, p.71.

⁵³ BERTRAND B., Quelques fondements de l'intelligence économique. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 98. 1er trimestre, 2002. pp. 55-74. doi : 10.3406/rei.2002.1816,

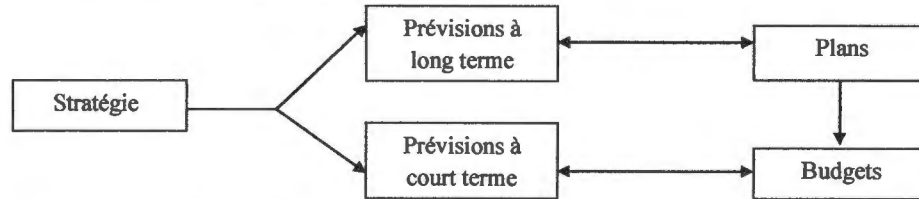
URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_2002_num_98_1_1816

⁵⁴ Cites par JOURDAN Z., RAINER R. K. & MARSHALL E. T. , (2008): Business Intelligence: An Analysis of the Literature , Information Systems Management, 25:2, 121-131, URL: <http://dx.doi.org/10.1080/10580530801941512>

De l'autre côté, le contrôle de gestion consacre plus qu'un outil pour la prévision. En fait, la planification ne constitue pas le seul outil de contrôle de gestion consacré à la prévision ; en effet, BURLAUD A.⁵⁵ distingue entre deux instruments de formulation de la prévision selon l'horizon temporel retenu :

- Le plan pour le moyen et le long terme
- Le budget pour les prévisions annuelles (court terme).

Intéraction entre stratégie et planification



GERVAIS M.⁵⁶ définit la planification « comme un processus systématique et continu de préparation à l'avenir comprenant :

- Une appréciation de l'évolution de l'environnement ;
- Une juste mesure des possibilités de la firme ;
- Une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation ».

Le deuxième outil de prévision est donc le budget qui est défini par le plan comptable général⁵⁷ comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. Un budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée ».

Pour J-L ARDOIN et H. JORDAN⁵⁸ : le contrôleur de gestion aide les opérationnels à faire de la gestion prévisionnelle, c'est-à-dire élaborer et coordonner les plans d'action qu'ils vont mettre en œuvre durant l'année à venir pour atteindre leurs objectifs. Il les aide aussi à suivre leurs réalisations par rapport à ce qui était prévu, là encore pour essayer d'atteindre leurs objectifs efficacement. Depuis l'étude d'ARGYRIS⁵⁹ au début des années 1950, le budget fait l'objet de critiques importantes. On lui reproche principalement de faire prévaloir le court terme sur le long terme, de rigidifier l'entreprise, de négliger la gestion de la valeur, d'inciter au marchandage pour obtenir des bonis, de provoquer de l'individualisme et du stress, d'être bureaucratique et de faire oublier la concurrence. L'écho de ces propositions dans les pratiques d'entreprises est resté faible.

En effet, ne pas prendre le budget comme référence immuable dans un environnement mouvant c'est oublier le rôle de réduction de l'ambiguïté que peut jouer un budget fixe dans

⁵⁵ BURLAUD A., « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 – 18 juil. 2009, URL : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf>

⁵⁶ p. 9.

⁵⁷ Cité par BURLAUD A., op.cit, p. 9.

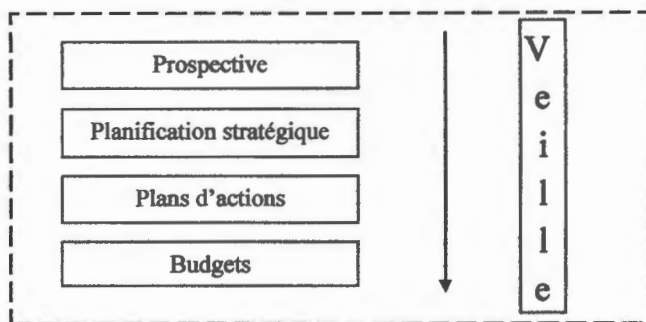
⁵⁸ Cité par BURLAUD A., op.cit, p.10.

⁵⁹ BOLLECKER M., « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2002/2 Tome 8, p. 109-126. DOI : 10.3917/cca.082.0109, URL : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2002-2-page-109.htm>

⁵⁹ Cité par CHATELAIN-PONROY S., SPONEM S., ÉVOLUTIONS ET PERMANENCE DU CONTRÔLE DE GESTION, ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 123, Avril 2007, p.16, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/65/47/PDF/12-18.pdf

un environnement où tout bouge⁶⁰. On retrouve ici un paradoxe classique : il est d'autant plus important mais d'autant plus difficile de faire des prévisions que l'environnement est mouvant.

Le schéma suivant résume les instruments de la gestion prévisionnelle, et souligne le rôle que joue l'intelligence économique et plus particulièrement la veille pour réduire l'incertitude qu'évoque la turbulence de l'environnement extérieur ; ce qui aide à la gestion prévisionnelle.



Instruments de la gestion prévisionnelle⁶¹

Le schéma théorique le plus complet s'appuie sur un enchaînement entre plusieurs volets :⁶²

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

On peut dire donc que l'intelligence économique alimente le système de contrôle de gestion par des informations concernant les évolutions futures de l'environnement, ce qui permet au dit contrôle de formuler des scénarios plus proches de la réalité.

3. la prise de décision :

La décision est le moteur principal de la stratégie de l'entreprise, puisque, à travers elle, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques.

Selon Charpentier P.⁶³, La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semblent apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis. En d'autres termes la prise de décision est un ensemble de processus visant à choisir une option parmi plusieurs alternatives.

Le décideur effectue son choix en comparant les conséquences attendues des différentes options.

⁶⁰ BURLAUD A., SIMON C., cités par CHATELAIN-PONROY S., SPONEM S., op.cit, p.16.

⁶¹ GAUTIER F., PEZET A., « le contrôle de gestion », Dareios & Pearson Education, 2006, France, p. 44.

⁶² Idem.

⁶³ CHARPENTIER P., « management et gestion des organisations », ARMAND COLIN, 2007, France, p.123.

Chaque option peut être caractérisée par : ⁶⁴

- L'incertitude : manque de connaissance des choix possibles et /ou de leurs conséquences.
- L'aspect non urgent : la décision à prendre ne semble pas présenter un degré d'urgence apparent mais un danger potentiel pourrait apparaître à long terme.
- La nature collective : la décision collective est le résultat d'un débat d'experts. La personnalité de chacun, son mode de raisonnement, son goût ou son aversion pour le risque, son intérêt personnel et son degré d'implication dans l'entreprise constituent autant de facteur d'influence sur les décisions.

L'incertitude dans un environnement concurrentiel peut provenir de trois sources différentes : ⁶⁵

1. Le décideur,
2. Le manque d'information sur l'environnement,
3. Le contexte de l'environnement.

Les décideurs ne se trouvent pas seuls face à cette incertitude. Le tableau suivant regroupe les différents dispositifs d'aide à la décision qui sont spécifiques de l'une ou de l'autre des étapes du modèle classique, du processus de prise de décision de Simon, « intelligence, modélisation, choix, évaluation.

Etapes du processus de décision	Exemple de dispositif d'aide à la décision
Intelligence Identification du problème	Système d'information sur l'environnement de l'entreprise et sur l'entreprise elle-même
Modélisation Compréhension des situations, recherche des règles applicables	Systèmes interactifs d'aide à la décision , SIAD entrepôt de données (Data warehouse)
Choix Application de règle pour choisir une action	Simulations analyse de sensibilité
Evaluation Et implantation de la solution choisie	Communication, rétroaction

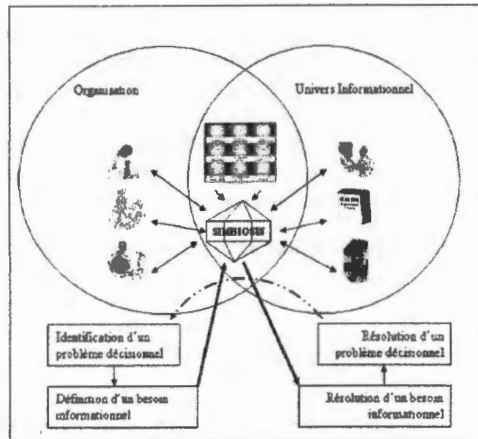
Dispositif d'aide à la décision selon les études du processus de décision (Simon d'après Reix, 2006) ⁶⁶
Donc les auteurs (FERNEZ-WALCH & ROMON) présentent ici les dispositifs dédiés :

- A l'information sur l'environnement de l'entreprise : intelligence économique et veille stratégique. donc l'intelligence économique est le lien entre le décideur et l'univers informationnel.

⁶⁴BAAZIZ A., QUONIAM L., « réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des Entreprises Publiques Algériennes », publié dans « Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'9, Oran : Algérie (2013), p.2, URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/82/29/69/PDF/JST9_Texte_Integral_BAAZIZ_QUONIAM.pdf

⁶⁵ BAAZIZ A., QUONIAM L., op.cit, p. 2.

⁶⁶ FERNEZ-WALCH S., ROMON F., « management de l'innovation : de la stratégie aux projets », Vuibert, 2006, France, p.295.



L'intelligence économique et la résolution d'un problème décisionnel⁶⁷

SIMBIOSIS est un modèle de système d'intelligence économique proposé par AFOLABI B., SIMBIOSIS pour « system of indicators for managing business intelligence oriented strategic information system⁶⁸ ».

Donc, l'intelligence économique favorise un élargissement et un enrichissement du processus de décision. Elle facilite d'avantage des choix offensifs et d'anticipation.

- A l'information sur l'entreprise elle-même : les progiciels de gestion intégrés, et donc le contrôle de gestion
- A la modélisation, les systèmes interactifs d'aide à la décision et entrepôts de données.

Le rôle que joue l'intelligence économique ainsi que le contrôle de gestion dans la résolution des problèmes décisionnels n'est plus à démontrer. En effet, le décideur est leur client principal.

En fait, selon ROSENKSANS⁶⁹ l'apport principal de l'intelligence économique est l'aide à la décision. Elle permet d'éclairer les zones d'ombre par la compréhension des informations externes et internes.

Le décideur dispose ainsi d'éléments qui sont fondamentaux dans sa prise de décision (MONTGOMERY et WEINBERG, 1998) ainsi, 73,5% des dirigeants d'entreprises interrogées par PHANUEL et LEVY 2002 considèrent que les principales finalités de l'intelligence économique sont la facilitation de la prise de décisions stratégiques.

Dans une évolution récente, les entreprises abondent de plus en plus une simple conception de l'intelligence économique comme un « outil guide » et adaptent une conception dans laquelle l'intelligence économique est un « outil-conseil » porteur de sens. L'intelligence économique fournit alors de véritables scénarios qui sont autant de choix et d'options stratégiques pour le décideur (YOUNG 1999). Cette élaboration de scénarios est déterminée par l'habitude de la pratique de l'intelligence économique. Elle permet au décideur de bénéficier d'une palette décisionnelle qui devient fondamentale dans la prise de décision (GRANT, 1998, KIRKWOOD, 1997, TESSUN, 1997). »⁷⁰

⁶⁷ AFOLABI B.S., op.cit, p.211.

⁶⁸ Système d'indicateurs pour le management d'un système d'intelligence stratégique orienté business.

⁶⁹ Cité par SALVETAT D., ROY F., « coopération et intelligence économique », Revue française de gestion - N° 176/2007, pp. 147-161. URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-147.htm>

⁷⁰ SALVETAT D., op.cit.

De l'autre côté, le contrôle de gestion constitue un dispositif indispensable d'aide à la décision. HOPPER⁷¹ (1980) identifie deux rôles pour les contrôleurs de gestion des business units. La tenue de livres *book-keeper* se réfère à la mise en place et la gestion des systèmes d'informations permettant aux supérieurs de juger la performance de leurs subordonnés. Dans ce cadre, « le contrôleur de gestion doit s'assurer que l'information financière de l'unité est juste et que les pratiques de contrôle interne sont conformes aux procédures et à la politique du groupe en somme les responsabilités de reporting financier et de contrôle interne » (SATHE, 1983)⁷². Le rôle d'aide à la décision –*the service role*– identifie les managers opérationnels intermédiaires comme les premiers clients des contrôleurs, leur tâche principale étant de fournir aux managers les informations nécessaires à leur autocontrôle.

Ainsi, les résultats d'une étude⁷³ menée pour tester l'importance du système de contrôle de gestion dans la pratique de réflexion stratégique des dirigeants montrent que le contrôle de gestion (ou le rôle du contrôleur) est nommé dans 5 cas sur 8. Il est intéressant de noter que, dans les trois cas où il ne l'est pas, il y a les deux plus petites structures (ou l'organe n'existe probablement pas), ainsi que le récit 8, très orienté vers un contexte partenarial. Le contrôle de gestion semble donc tenir une place significative dans les représentations que se font les dirigeants du lien entre information et décision stratégique.

Selon SKÅR J.⁷⁴, le management poursuit toujours des objectifs sous l'incertitude et décide sur des actions dont les connections et interconnections ne sont pas connues d'une manière complète. Cette circonstance est l'essence des problèmes du contrôle de gestion.

Donc, l'une des missions reconnues du contrôle de gestion est de fournir des informations pour la prise de décision.⁷⁵

H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL et A. SOLE⁷⁶ vont dans ce même courant pour dire que le contrôle de gestion se définit comme une fonction, un processus d'« aide à la décision ». Produire et traiter de l'information afin d'« aider la décision » dans et de l'entreprise, tel est un des impératifs majeurs qui fondent la pratique qu'on appelle contrôle de gestion.

La relation information-décision et la notion d'« aide à la décision » sont au cœur de l'idée de contrôle de gestion. Interroger les fondements du contrôle de gestion suppose notamment d'explicitier, et de discuter, la théorie de la relation information-décision à la base de l'idée de contrôle de gestion.

Selon ces auteurs, l'un des grands postulats fondateurs de la notion de contrôle de gestion peut, en termes simples, être ainsi énoncé : la décision étant fonction de l'information, il est essentiel d'améliorer l'information du « décideur ». Concrètement, il s'agit de produire et de communiquer une information toujours plus à jour, plus rapide, plus précise, mieux présentée,

⁷¹ Cité par LAMBERT C., op.cit, p. 6.

⁷² Cité par LAMBERT C., op.cit, p. 6.

⁷³ « UNE HISTOIRE COMPAREE DU CONTRÔLE DE GESTION ET DE L'INFORMATIQUE DECISIONNELLE OU L'ETERNEL RETOUR DU MYTHE STRATEGIQUE », p. 17
URL : www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/gumb.pdf

⁷⁴ SKÅR J., « on the limits to management control », *Scandinavian Journal of Management*, Volume 13, Issue 1, March 1997, Pages 51-64, URL: http://ac.els-cdn.com/S0956522196000255/1-s2.0-S0956522196000255-main.pdf?_tid=33564582-933b-11e3-a435-00000aacb35d&acdnat=1392137002_4a1226591ce4d91c09369c5d915b63b6

⁷⁵ LONING & PESQUEUX cités par BESCOS P-L, MENDOZA C., « contrôle de gestion : qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence », publié dans « 20^{ème} congrès de l'AFC, France, 1999 », p.2, URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/77/83/PDF/man366_bescos-mendoza.pdf

⁷⁶ H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, « contrôle de gestion », Dunod, 2008, France, p.216.

plus « adéquate », c'est-à-dire répondant toujours mieux aux « besoins », à l'« évolution des stratégies » et des situations d'entreprise.⁷⁷

Pour résumer on va dire avec BOUQUIN H.⁷⁸ que « Le contrôle de gestion est une fonction d'appui à la décision par ses dispositifs d'alerte (tableaux de bord), d'analyse et d'anticipation (simulations financières, plans et budgets), de suivi ».

Mais il ne faut pas confondre le rôle que joue le contrôleur de gestion avec celui du décideur. BERLAND N.⁷⁹ explique cette différence par l'exemple suivant : « tout comme le phare éclaire la route mais ne conduit pas la voiture, le contrôleur de gestion éclaire les décisions mais il ne gère pas l'entreprise. Ce rôle est dévolu aux managers dont il est un conseiller. Les cas diffèrent toutefois selon les entreprises ».

A travers tous ce qui procède on peut remarquer que l'information est le point essentiel sur lequel intervient le contrôle de gestion ainsi que l'intelligence économique. En effet, selon BELLON B.⁸⁰ parmi la diversité des facteurs productifs, l'information constitue la fonction décisive du comportement des agents, tant dans sa dimension, inter-firmes que dans celle intra-firme. La maîtrise de l'information inter-firmes plus largement entre la firme et son environnement, est le champ de l'intelligence économique ; la maîtrise de l'information intra-firme sera davantage le champ du pilotage des organisations.

Dans la pratique, la difficulté majeure des dirigeants est de disposer d'informations pertinentes et de compétences pour l'analyse de l'environnement de l'entreprise et la prise en compte de l'incertitude dans la décision⁸¹. L'intelligence économique est la réponse aux besoins des managers en informations concernant l'environnement extérieur, le contrôle de gestion assure une vision critique sur l'environnement intérieur ce qui peut donner au décideur une vision d'ensemble sur la situation qui conditionne sa décision.

Conclusion

Le contrôle de gestion est à la fois né d'un environnement qui l'a rendu nécessaire ou utile et d'outils, disponibles, qui l'on rendu possible. L'apparition de cette discipline s'inscrit donc dans une évolution du monde technique, économique et social⁸². Les évolutions qui touchent les systèmes d'information semblent avoir un grand impact sur l'évolution du contrôle de gestion, tel les ERP, et dans notre cas l'intelligence économique.

Donc on peut dire qu'on peut améliorer le système de contrôle de gestion à travers l'affinement de ses inputs ; et cela grâce aux informations fournies par l'intelligence économique et plus précisément le cycle de renseignement (veille), ce qui permet d'améliorer également ses outputs (budgets prévisionnels, tableaux de bord, ainsi que les recommandations et les conseils).

En effet, durant cet article, on a vu que le contrôle de gestion et l'intelligence économique sont deux dispositifs qui peuvent travailler en coopération pour décrypter l'environnement de l'entreprise ainsi que ses évolutions dans le future, et donc pour la définition de la stratégie tout en soulignant leurs rôles primordiales dans la prise de décision et donc la mise en œuvre de la stratégie.

⁷⁷ H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, *op.cit.*, p.216.

⁷⁸ BOUQUIN H. « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? »,

URL: www.cairn.info/les-fondements-du-contrôle-de-gestion-9782130590132-page-3.htm

⁷⁹ BERLAND N., *op.cit.*, p.10.

⁸⁰ BERTRAND B., *op.cit.*

⁸¹ Sous la direction de LEVET J-L, « les pratiques de l'intelligence économique », *Economica*, 2002, France, p.8.

Article : introduction : diversité et convergences, par LEVET J-L.

⁸² BURLAUD A., *op.cit.*

Références bibliographiques

1. BOBOT L., « l'apport de l'intelligence économique en négociation commerciale », *Revue management & avenir*, 2011/4 n° 44, DOI : 10.3917/mav.044.0256 URL : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-4-page-256.htm>
2. FABRE P., SEPARI S., SOLLE G., CHARRIER H., « DSCG 3 management et contrôle de gestion », Donud, 2007, France.
3. LAMBER C., SPONEM S. « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », publié dans "LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE, France (2008)" URL : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/53/95/PDF/p174.pdf>
4. MARCHESNAY M., « management stratégique », les éditions CHIHAB, les éditions d'Organisation, 1997, Algérie.
5. RONGE Y., CERRADA K., « contrôle de gestion », PEARSON Education, France, 2009.
6. BOITIER M., « L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2008/1 Tome 14, DOI : 10.3917/cca.141.0033, URL : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2008-1-page-33.htm>
7. GOND J-P, GRUBNIC S., HERZIG C., MOON J., "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Volume 23, Issue 3, September 2012, URL : http://ac.els-cdn.com/S1044500512000339/1-s2.0-S1044500512000339-main.pdf?_tid=b2f0f218-933d-11e3-8604-00000aab0f01&acdnat=1392138075_92523d8a6eff79d90aceb0b393900e33
8. BOITIER M., « le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales Toulouse I, 2002, URL : tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/65/07/PDF/These_BOITIER_2002.pdf
9. TOUCHAIS L., « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », publié dans « comptabilité, contrôle audit et institution(s) Tunisie (2006), URL : <halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/83/PDF/106-touchais.pdf>
10. ELHAMMA A., L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc », *Revue Congolaise de Gestion*, 2011/2 Numéro 14, URL : <http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-57.htm>
11. BOUQUIN H., « le contrôle de gestion en milieu ou en situation spécifique », 2006-2007, URL : <http://www.crefige.dauphine.fr/pedagogie/poly/ue302.pdf>
12. BOUQUIN H. « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », URL : www.cairn.info/les-fondements-du-contrôle-de-gestion--9782130590132-page-3.htm
13. CHATELAIN-PONROY S., « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives : Une proposition de modélisation », Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Paris Dauphine, 2008, URL : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/21/95/PDF/Le_contrôle_de_gestion_dans_des_BPNL.pdf
14. TURKI O., « les pratiques du contrôle de gestion face au changement », publié dans « comptabilité, contrôle, audit et institution(s), Tunisie, 2006 », URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/10/76/PDF/Turki_olf.pdf
15. GERBEX S., « Le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », 2006 (2e éd.), URL : www.cairn.info/le-contrôle-de-gestion--9782130557760-page-5.htm
16. DE BRABANDERE L., « la valeur des idées », Dunod, 2007, France.
17. Le groupe stratégor, dirigé par DETRI J-P, « Stratégor : politique générale de l'entreprise », Dunod, 2005, France.
18. L'ASARY, « tous sur la stratégie d'entreprise », ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2006.
19. AFOLABI B.S., « La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur », thèse présentée et soutenue le 9 mars 2007 pour l'obtention du doctorat de l'université Nancy 2, URL : hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/13/59/94/.../these_finale_afolabi.pdf

20. MINTZBERG H., « le management : voyage au centre des organisations », éd. d'Organisation, 1990, France.
21. ROBERT M., DEVAUX M., « penser stratégie », Dunod, 1994, France.
22. HELFER J-P, KALIKA M., ORSANI J., « management stratégie et organisation », Vuibert, 2006, France.
23. FIOLE M., GERARD B., MANGIN N., « LA DYADE MANAGER – SUPERIEUR : UNE DIMENSION OUBLIEE DU CONTRÔLE DE GESTION », URL : <http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2547/dyade.PDF?jsessionid=023748880F07B0D63229F575D43A118D?sequence=2>
24. AUTISSIER D., « mesurer la performance du contrôle de gestion », éd. d'Organisation, 2007, France.
25. BERTRAND B., « Quelques fondements de l'intelligence économique », Revue d'économie industrielle. Vol. 98. 1er trimestre, 2002., doi : 10.3406/rei.2002.1816, URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_2002_num_98_1_1816
26. JOURDAN Z., RAINER R. K. & MARSHALL E. T. , (2008): Business Intelligence: An Analysis of the Literature , Information Systems Management, 25:2, URL : <http://dx.doi.org/10.1080/10580530801941512>
27. BURLAUD A., « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », halshs-00405121, version 1 - 18 juil. 2009, URL : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/21.pdf>
28. HORNGEN C., BHIMANI A., DATAR S., FOSTER G, LANGLOIS G., « Contrôle de gestion et gestion budgétaire » 2006, Pearson Education, France.
29. BOLLECKER M., « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2002/2 Tome 8, DOI : 10.3917/cca.082.0109, URL : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2002-2-page-109.htm>
30. CHATELAIN-PONROY S., SPONEM S., ÉVOLUTIONS ET PERMANENCE DU CONTRÔLE DE GESTION, ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 123, Avril 2007, URL : halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/65/47/PDF/12-18.pdf
31. GAUTIER F., PEZET A., « le contrôle de gestion », Dareios & Pearson Education, 2006, France.
32. CHARPENTIER P., « management et gestion des organisations », ARMAND COLIN, 2007, France.
33. BAAZIZ A., QUONIAM L., « réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des Entreprises Publiques Algériennes », publié dans « Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'9, Oran : Algérie (2013), URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/82/29/69/PDF/JST9_Texte_Integral_BAAZIZ_QUONIAM.pdf
34. FERNEZ-WALCH S., ROMON F., « management de l'innovation : de la stratégie aux projets », Vuibert, 2006, France.
35. SALVETAT D., ROY F., « coopération et intelligence économique », Revue française de gestion – N° 176/2007, URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-147.htm>
36. « UNE HISTOIRE COMPAREE DU CONTRÔLE DE GESTION ET DE L'INFORMATIQUE DECISIONNELLE OU L'ETERNEL RETOUR DU MYTHE STRATEGIQUE », URL : www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/gumb.pdf
37. SKÅR J., « on the limits to management control », Scandinavian Journal of Management, Volume 13, Issue 1, March 1997, URL : http://ac.els-cdn.com/S0956522196000255/1-s2.0-S0956522196000255-main.pdf?tid=33564582-933b-11e3-a435-00000aacb35d&acdnat=1392137002_4a1226591ce4d91c09369c5d915b63b6
38. BESCOS P-L, MENDOZA C., « contrôle de gestion : qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence », publié dans « 20 ème congrès de l'AFC, France, 1999 », URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/77/83/PDF/man366_bescos-mendoza.pdf
39. H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, « contrôle de gestion », Dunod, 2008, France
40. Sous la direction de LEVET J-L, « les pratiques de l'intelligence économique », Economica, 2002, France, Article : introduction : diversité et convergences, par LEVET J-L.