



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERE DE TIZI OUZOU,  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE SCIENCES  
DE GESTION ET SCIENCES COMMERCIALES**



**DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET  
COMPTABILITE**

# **MEMOIRE**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

## **THEME**

*L'étude de l'articulation entre le contrôle de  
gestion et la stratégie d'une entreprise : cas de  
l'Entreprise Nationale des Industries de  
l'Electroménager (ENIEM).*

Présenté par :

HACHMANI Lamia

TARMOUL Naima

Dirigé par :

Mr. SADOUD Ahmed

Soutenu devant le jury composé de :

**Président : Mr. SAHALI Nourdine enseignant à UMMTO**

**Examinateur : Mr. GHEDDACHE Lyes enseignant à UMMTO**

**Rapporteur : Mr. SADOUD Ahmed enseignant à UMMTO**

## *Remerciements*

*Nous tenons à remercier et rendre grâce à Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail*

*Au terme de ce travail nous remercions, monsieur **SADOUD Ahmed** pour avoir accepté de diriger ce travail qu'il nous permette de lui témoigner nos sincères et profondes gratitudees pour son aide et son soutien, mais surtout pour ses encouragements et ses motivations.*

*Nous remercions aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à notre formation, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque de ta faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.*

*Par la même occasion, nous remercions les responsables de la direction générale de l'ENIEM, et en particulier Monsieur **OUMZZAWECH Ammar** et le responsable de la direction planification contrôle de gestion et audit Monsieur **MESSBAH Rachid**.*

*Enfin, un grand merci aux examinateurs qui ont accepté d'évaluer notre travail.*

***Lamia & Naima***

## DÉDICACES

*D'abord, je remerciée le Grand Dieu, et paix et bénédiction*

*Sur son Messager*

*En suit, je tiens à dédier, ce modeste travail à :*

*Mes très chers parents (MOHAMED SAID & FARIDA) pour leur soutien*

*Durant toute ma vie.*

*Mes très chers grands parents*

*Mes très chères sœurs : ASSIA & HASSIBA*

*Mes très chers frère : YAZID & BILLEL.*

*Mon cher mari : RABAH*

*Mes Amies : LILA, YASSMINE, AHLEM, NINA....*

*Monbinôme : NAIMA.*

*Et en fin à tous ceux qui comptent dans ma vie*

***LAMIA***

## DÉDICACES

*Je dédie ce travail :*

*A mes chers parents qui m'ont donné une bonne éducation pour faire face aux  
différentes difficultés de ma vie*

*A mon cher mari qui est toujours à mes cotés et qui m'a beaucoup encouragé  
vers ma réussite*

*A mes chers grands parents que dieu les protèges pour nous et longue vie pour  
eux*

*A mon cher petit frère qui pour moi est mon deuxième père*

*A ma chère sœur et sa fille*

*A mes beaux parents*

*A mes belles sœurs*

*A mes chères deux amies*

*A mon binôme*

***NAIMA***

## Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
ABC	ActivityBasedCosting
ABM	ActivityBased Management
AMT	Advanced ManufacturingTechnology
CA	Comptabilité Analytique
CAM	Complexe d'Appareil Ménager
CAM-I	Consortium for Advanced Manufacturing International
CE	Communauté Européenne
CPA	Comptabilité Par Activité
CRM	ConstumerRrelationship Management
DA	Dinar Algérien
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
EIMS	Filiale Sanitaire
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
EPE	Entreprises Publiques Economiques
FILAMP	Filiale Lampe
GSC	Gestion Stratégique des Coûts
INDELEC	Industrie Electrodynamique
ISO	International Standards Association
MDA	Million de Dinar Algérien
MP	Matière première
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
R&D	Recherche et Développement
SONELEC	Société Nationale de fabrication et du montage des matériels électriques et électroniques.
SES	Société d'Electronique de Savoie
SGP	Société de Gestion de Participation
SPA	Société Par Action
UC	Unité Commerciale
UE	Unité Européenne
UPT	Unité de Prestation Technique

# Sommaire

Introduction générale .....	2
<b>Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle à base d'activité .....</b>	<b>6</b>
Section 01 : Le contrôle à base d'activité .....	7
Section 02 : Le calcul des coûts et la mise en œuvre de l'ABC.....	17
Section 03 : Les niveaux d'analyse et les contraintes de la méthode ABC .....	24
<b>Chapitre II : L'approche de M. PORTER dans l'analyse stratégique .....</b>	<b>30</b>
Section 01 : Les 5 forces concurrentielles de PORTER .....	31
Section 02 : L'analyse de la chaîne de valeur .....	36
Section 03 : Les stratégies génériques .....	45
<b>Chapitre III : Etude empirique : cas de l'Entreprise National des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou.....</b>	<b>57</b>
Section 01:Aspect méthodologique et présentation de l'entreprise .....	58
Section 02 : La position concurrentielle et la composante humaine de l'ENIEM.....	64
Section 03 : Le contrôle à base d'activité et la stratégie de l'ENIEM .....	73
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>84</b>
Bibliographie .....	86
Liste des tableaux .....	87
Liste des figures .....	88
Annexe .....	89
Table des matières .....	98

L'environnement actuel est marqué par des turbulences technologiques et économiques. De nouvelles technologies apparaissent, de nouveaux modes de production sont développés. Les marchés sont plus ouverts et concurrentiels et les clients sont de plus en plus exigeants. Ces changements concernent même les grandes entreprises qui disposent de positions fortes sur leurs marchés. Elles voient parfois leur survie menacée au moment où apparaissent chez les autres de nouvelles activités et de nouveaux produits qui réalisent des brillants succès.

L'instabilité et la complexité de l'environnement sont des facteurs difficiles à intégrer dans des systèmes de décisions. De multiples paramètres doivent être pris en compte : faut-il lancer un nouveau produit ? La politique de tarification de l'entreprise est-elle adaptée ? Certaines activités doivent-elles être sous-traitées ? Tous les clients de l'entreprise peuvent-ils être considérés comme des clients rentables ? Faut-il automatiser un processus ? Ect.

La compétitivité de l'entreprise suppose la maîtrise des coûts et au quelle que soit la stratégie poursuivie : différenciation ou domination par les coûts. Les entreprises ont connu des évolutions majeures sur le plan du calcul des coûts, certaines entreprises ont s'intéressé à la détermination de leur coûts de revient. Connaître le coût de revient des produits reste certes un enjeu majeur pour une entreprise, mais il ne suffit pas. En effet, il peut être tout aussi intéressant d'évaluer ce que coûte chaque catégorie de client ou chaque type de circuit de distribution.

Le calcul des coûts est devenu multidimensionnel. En particulier, pour maîtriser l'évolution des coûts, le seul calcul du coût des produits n'est plus suffisant. Il faut comprendre comment se constitue ce coût et faire appel à des notions comme les coûts des activités de l'entreprise. Les coûts orientent un très grand nombre de décisions prises dans l'entreprise.

Etant un système économique, l'entreprise doit surmonter la complexité de l'environnement, savoir anticiper les évolutions pour mieux s'y préparer et faire face à la concurrence, cependant ceci suppose préalablement l'existence de deux éléments essentiels : un contrôle de gestion, qui est une procédure qui veille à ce que les actions de gestion soit cohérente avec les normes de pilotage, et une stratégie qui permette à l'entreprise sur une longue période, de tirer des avantages concurrentiels durables.

Un nouvel outil de détermination des coûts est apparu aux Etats –Unis : c'est la méthode ABC. Elle a été progressivement introduite dans les entreprises françaises. La méthode ABC ne constitue pas seulement une sophistication par rapport aux méthodes traditionnelles. Elle suggère de nouvelles représentations de l'entreprise et génère une nouvelle problématique qui consiste de dépasser le calcul des coûts pour aller vers leur gestion et leur pilotage.

La stratégie d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des choix permettant à l'entreprise d'atteindre ses finalités à travers l'identification de champs d'activité et l'allocation durable des ressources.

Selon M. Gervais la stratégie est définie comme *« l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie lui permettant, sur la longue période, de tirer un avantage des règles du jeu de l'environnement »*.

Par ailleurs, la stratégie consiste pour une entreprise à allouer l'ensemble des fonds disponibles afin de stabiliser ou améliorer sa position concurrentielle. La stratégie doit donc conduire la firme à définir son champ d'activité.

Pour avoir un avantage concurrentiel durable et faire face à la concurrence l'entreprise est tenue d'améliorer sa productivité et maîtriser les coûts de ses activités.

De ce fait notre travail de recherche consiste à étudier la gestion par activité et la stratégie d'une entreprise. La démarche est d'intégrer l'articulation entre le contrôle de gestion et la stratégie d'entreprise.

A travers notre mémoire, nous tenterons de répondre à la question problématique suivante : **Comment s'articule le contrôle de gestion à la stratégie d'une entreprise ?**

De cette question fondamentale découlent les sous-questions suivantes :

- Quelles sont les spécificités du contrôle à base d'activité dans une entreprise ?
- Quelle est l'analyse stratégique selon M. Porter ?

Notre étude de cas portera sur l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou. On étudiera l'entreprise et son environnement externe et interne. La question est de voir est ce que l'entreprise met en œuvre avec de

nouveaux outils de contrôle de gestion et de la stratégie, ces outils qui permettent d'évoluer vers une amélioration constante et continue sa performance.

Pour mener à bien cette étude, notre démarche méthodologique est basée sur une approche descriptive et analytique. Nous avons effectué une recherche bibliographique (ouvrages, mémoires, revues,...), et nous avons travaillé sur les informations mobilisées au sein de l'entreprise (entretien avec les responsables, questionnaire, document,...).

Notre mémoire comporte trois chapitre, scindés chacun en trois sections :

- le premier chapitre traite des fondements théoriques du contrôle à base d'activité ;
- le deuxième concerne l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique ;
- le troisième chapitre est consacré à une étude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager de Tizi-Ouzou.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## Introduction du chapitre

Une entreprise ne peut se contenter d'une comptabilité financière dans sa quête d'une meilleure performance, elle doit pouvoir aller plus loin en mettant en place tout un système de contrôle de gestion. Ce dernier repose, entre autres, sur un système d'information comptable et des outils de pilotage et de gestion selon les orientations stratégiques de l'entreprise.

Les méthodes classiques sont aujourd'hui souvent remises en cause, compte tenu des transformations du contexte économique et de l'évolution des approches managériales. Elles sont focalisées sur les coûts de revient des produits finis. Or, la notion même de produit fait actuellement l'objet de plusieurs interrogations. D'une part, la prise en compte du produit comme une unité physique s'avère moins pertinente. D'autre part, les produits tendent à devenir de plus en plus variés et leur durée de vie se raccourcit. Donc il est obligé de chercher un centre plus stable pour organiser un système de calcul qui consiste à évaluer le coût de tous les éléments susceptibles de présenter un intérêt pour les responsables de façon à éclairer leur prise de décision.

Devant la nécessité d'utiliser avec plus d'efficacité les ressources, de réduire les coûts, et dans la perspective d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, on assiste sur le plan du contrôle de gestion au développement d'un nouveau outil voire une nouvelle approche du contrôle de gestion, c'est la méthode par activité (ABC) considérée la plus prometteuse.

La comptabilité par base d'activités, appelée la méthode d'analyse des coûts ou activity based costing (ABC), s'est avérée un outil d'analyse et de maîtrise des processus de création de valeur. Avec elle, les préoccupations changent : d'un calcul du coût, le problème devient sa maîtrise.

Dans ce chapitre, nous allons procéder par une approche descriptive de la comptabilité par activités. Les sections seront présentées comme suit :

- la première sera consacrée au contrôle à base d'activité ;
- la deuxième sera réservée à la mise en œuvre de la comptabilité par activités ;
- la troisième section sera consacrée aux niveaux d'analyse et les contraintes de la méthode ABC.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## Section 01. Le contrôle à base d'activité

La méthode des coûts à base d'activité présente beaucoup d'analogies avec la méthode des centres d'analyses. Cependant, elle met l'accent sur l'explication des causes des coûts des activités plus que sur le calcul des coûts des produits.

### 1.1. Le contrôle de gestion

Avant de faire le point sur la conception du contrôle de gestion, il est nécessaire de s'interroger au préalable sur la signification du contrôle de gestion.

#### 1.1.1. Les éléments constitutifs contrôle/ gestion

Du point de vue des significations liminaires, le contrôle de gestion peut être saisi à travers ses deux éléments constitutifs de base, gestion et contrôle :

- **Contrôle.** Il faut comprendre le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un « conducteur doit avoir la maîtrise de son véhicule ».
- **Gestion.** Elle est l'utilisation, d'une façon efficace et efficiente, des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

#### 1.1.2. Définitions retenues par quelques auteurs

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline.

Le contrôle de gestion est défini par R.N. Anthony comme « *le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation* ». <sup>1</sup>

A.BURLAUD et C.SIMON ont défini le contrôle de gestion comme « *un système de régulation de comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation* ». <sup>2</sup>

M. Gervais a ajouté à la définition la notion de la pertinence, le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et*

---

<sup>1</sup> R.N. ANTHONY, « La Fonction contrôle de gestion », Publi-Union, 1993.

<sup>2</sup> A.BURLAUD, C. SIMON, « Le Contrôle de gestion », Editions La découverte, Collection Repère n° 227, 1997.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

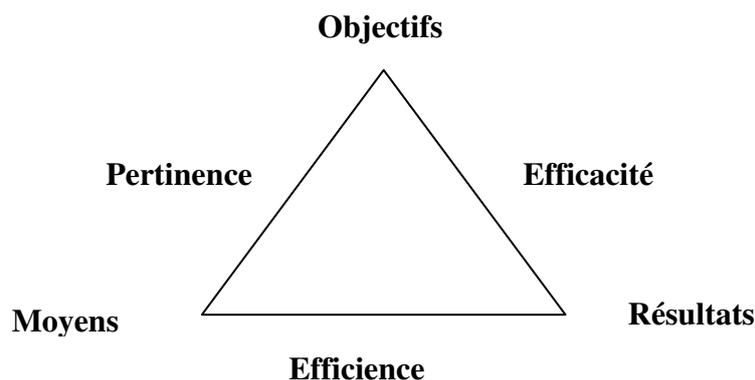
---

*utilisées avec efficacité, efficacie et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »<sup>3</sup>.*

Pour ALAZARD. C « le contrôle de gestion est un processus finalisé en relation avec objectifs de l'entreprise, et incitatif, en relation avec des responsables. Le contrôle de gestion ne se limite pas à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, mais doit permettre un pilotage permanent et un processus d'amélioration continue de la stratégie et de l'organisation »<sup>4</sup>.

D'après ces auteurs, le contrôle de gestion met en relation trois notions importantes liées à ce domaine du contrôle de gestion : l'efficacité, l'efficacie et la pertinence. La relation entre ces trois concepts est donnée par le schéma suivant :

**Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion**



**Source :** P.L. Bescos, « Contrôle de gestion et management », les Editions MONTCHRESTEIN, Paris, 1997, p. 42.

Le point de départ du contrôle de gestion est la détermination d'objectifs en rapport avec les finalités de l'organisation. La deuxième composante s'intéresse aux moyens à mettre en œuvre dans l'année, qu'ils s'agissent des moyens techniques, matériels (comme la logistique), humains (les effectifs et les compétences) et financiers. Le troisième élément regroupe les résultats qui représentent la mesure des conséquences des actions retenues pour atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>3</sup>Gervais M., « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 2005,

<sup>4</sup> Alazard.c, SEPARIS, « contrôle de gestion : manuel et application », Paris, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2007, p5.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

De la figure :

- la pertinence représente les moyens mis en œuvre par rapports aux objectifs ;
- l'efficacité est la capacité à atteindre l'objectif ;
- l'efficience est la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu.

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des buts dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place. Le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

### **1.1.3. la comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est une discipline particulière qui prend ses sources de la comptabilité générale. Elle vient pour la compléter et palier ses insuffisances, notamment au niveau de la prise de décision. Elle permet de connaître les coûts et les résultats des différentes fonctions de l'entreprise. Elle permet aussi d'analyser les résultats après le calcul des coûts des biens et services et leurs comparaisons aux prix de vente. Elle peut utiliser différentes méthodes comptables tel que la méthode ABC, direct costing, méthode des coûts complets et les coûts standards.

### **1.1.4. La gestion par activités**

La performance n'est atteinte qu'à travers ce que l'on fait et par la manière dont on la fait. La maîtrise et le pilotage des activités et de leur combinaison en processus constituent l'idée de base de la gestion par activités. La comptabilité à base d'activité est l'outil essentiel de cette gestion.

La comptabilité à base d'activités, ou méthode ABC, est une méthode de coût complet qui a été développée aux Etats-Unis dans les années 1980, pour répondre aux légitimes besoins d'identification précise des coûts de revient. Les classiques méthodes de calcul des coûts de la main d'œuvre, des matières et des frais généraux s'avèrent bien mal adaptées au contexte actuel de la création de valeur. Cette méthode repose sur la notion d'activité est un cadre organisationnel transversal de l'entreprise.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

Certains la considèrent comme une technique efficace d'allocation des coûts aux produits, d'autres un moyen utile de lutter contre le gaspillage, d'autres un outil destiné fondamentalement à analyser et maîtriser les coûts indirects. La gestion par activités, c'est tout cela au même temps. C'est une nouvelle philosophie de gestion qui se traduit par une panoplie complètement renouvelée d'outils et de méthodes, depuis la mesure des performances opérationnelles jusqu'à la gestion prévisionnelle de l'emploi, en passant par la gestion des flux de matières, l'analyse de la valeur et l'évaluation des investissements.

Deux notions sont souvent associées en parlant de comptabilité à base d'activité, l'ABC et l'ABM. L'ABC (Activity Based Costing) désigne, en général, les opérations comptables d'identification et de calcul des coûts, L'ABM (Activity Based Management), le management des coûts et des performances de l'entreprise. L'ABC est donc une partie de l'ABM (un moyen pour le management).

Philippe LORINO distingue deux grandes familles d'usage<sup>5</sup>. La première est la gestion des coûts ABC qui utilise le modèle d'activités comme base d'analyse causes-effets c'est à dire la désignation des facteurs qui font varier le volume et le coût de telle à telle activité. La seconde est costing de portefeuilles stratégiques ABM, combien de ressources consomment telle activité et combien de chaque activité consomme tel produit.

## 1.2.L'évolution de la gestion à base d'activité

Dans ce point, sont abordées l'évolution du contrôle à base d'activité et les raisons de son apparition.

### 1.2.1. L'origine de la comptabilité par activités

Dans les domaines des sciences de gestion, les outils de gestion, comme l'ensemble des autres techniques, sont apparues plus souvent afin d'apporter des solutions aux problèmes de leur époque. Leur construction est contingente. Elle tient compte naturellement de l'environnement économique, de la structure et du fonctionnement de l'entreprise. La comptabilité de gestion (dénommée comptabilité industrielle puis comptabilité analytique) est née de la concurrence et du besoin des entreprises à connaître les coûts de leurs productions.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> P. LORINO, « méthodes et pratique de la performance », Editions d'Organisation, Paris 2003, p.191

<sup>6</sup>

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

Les années 1980 ont été marquées par la remise en cause de certaines méthodes de comptabilité et de gestion traditionnellement utilisées aux États-Unis. L'histoire de la comptabilité par activité a commencé en 1984 à l'Université de Harvard qui s'intéresse à étudier les influences sur les entreprises américaines telles que l'instabilité et la concurrence. C'est dans les années 1987-1988 que cette nouvelle méthode de gestion est née. Elle est le fruit des actions parallèles de deux réseaux : réseau Harvard et réseau CAM-I a fait son apparition dans les textes académique de la comptabilité de gestion.

## 1.2.1.1. Le réseau Harvard <sup>7</sup>

C'est au sein de la Schrder Bellows en 1985 que Robin Cooper découvre les pratiques novatrices de calcul des coûts. Le concept d'activité dans le sens de l'ABC est utilisé pour la première fois chez General Electric dans les années 1960. Dans l'ouvrage de Johnson et Kaplan « *Relevance Lost ; the rise and fall of management accounting* » sont énoncés certains des principes de l'ABC. En 1987, également, Johnson publie les résultats d'une recherche sur le système de répartition des charges indirectes chez Weyerhaeuser. Les observations de Johnson rejoignent celles faites auparavant par Cooper et Kaplan. Les membres du réseau Harvard conçoivent la méthode ABC à partir des pratiques innovantes de calcul des coûts observées dans l'industrie américaine. Pour eux, l'ABC est destinée à résoudre les difficultés que rencontre la comptabilité de gestion traditionnelle confrontées aux évolutions de l'environnement et au volume croissant des charges indirectes.

## 1.2.1.2. Le réseau CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International) <sup>8</sup>

Le CAM-I est une organisation de recherche et de développement à laquelle participent de grands groupes industriels, des agences gouvernementales américaines, des institutions publiques, des cabinets d'audit, des universitaires et finalement des associations.

La principale préoccupation du CAM-I est l'informatisation des processus technologiques et son impact sur le fonctionnement des entreprises, ce qu'ils appellent AMT (advanced manufacturing technology). En marge de ce vaste champ d'investigation, le CAM-I lance en 1985 un projet de recherche sur le système de gestion des coûts, projet à trois phases : design conceptuel (1986), design des systèmes (1987) et mise en place (1988). Ce

---

<sup>7</sup> Zelinski Dargos, *genèse et évolutions d'une innovation : la méthode ABC*, strasbourg, France, 2009, p.04.

<sup>8</sup> Zelinski Dargos, *op.cit* . p.05.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

projet qui se montrera par la suite être le plus fructueux jamais mené par le CAM-I, est confié à un groupe de travail dirigé par James Brimson. Le résultat du projet est l'activity accounting, qui vise à mesurer le coût des ressources consommées dans l'accomplissement des activités significatives de l'entreprise.

## 1.2.2. Les raisons de l'apparition de la comptabilité par activités (ABC)

Les grandes mutations qu'a connues le monde en termes des techniques de production ont changé complètement les systèmes d'information sur lequel s'appuient les outils classiques de gestion qui deviennent mal adaptés en effet plusieurs raisons peuvent être invoquées à savoir :

- La structure des coûts (le renversement de la pyramide des coûts) ;
- Le phénomène de l'externalisation ;
- La concentration des charges.

### 1.2.2.1. La structure des coûts (le renversement de la pyramide des coûts)<sup>9</sup>

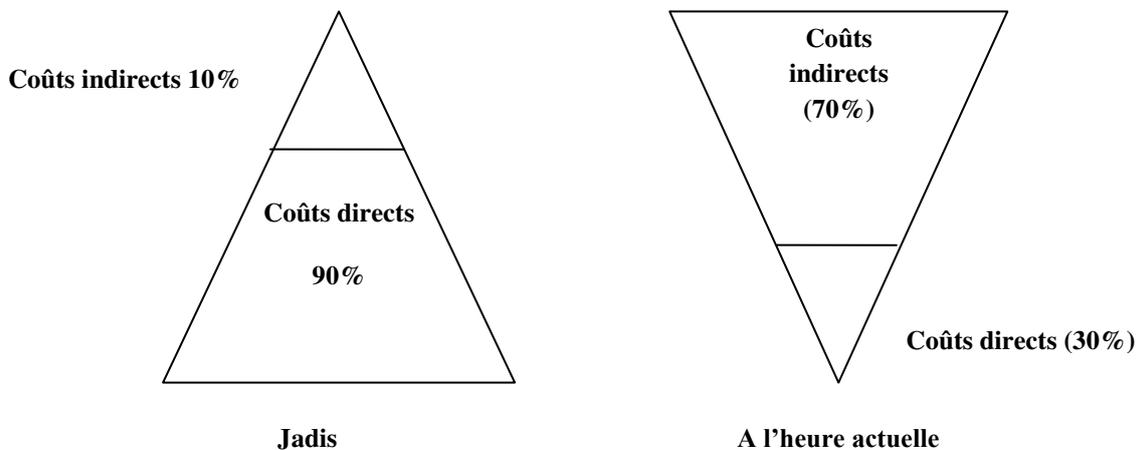
Jusqu'au les années 80, les coûts directs représentaient 90% des coûts totaux. Il était donc envisageable d'asseoir l'analyse de l'activité sur cette base et répartir arbitrairement les 10% des coûts indirects restants. Actuellement, les coûts indirects représentent 70% des coûts totaux. L'allocation sur la base des coûts indirects ressemble à une pyramide renversée (présentée dans la figure ci-dessous) où les coûts indirects (la base de la pyramide) sont répartis par extrapolation de la répartition des coûts directs (la pointe de la pyramide). L'imprécision qui en résulte est très grande. Il est difficile d'avoir une image correcte des coûts réels de l'entreprise et risquer de prendre des décisions.

---

<sup>9</sup> P. LORINO, « Contrôle de gestion stratégique », Edition Dunod, Paris, 1996

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

**Figure N°02 : La pyramide renversée des coûts**



Source : P. LORINO, « Contrôle de gestion stratégique », Edition Dunod, Paris, 1996, p.124.

## 1.2.2.2. Le phénomène de l'externalisation

La comptabilité analytique traditionnelle porte son attention à 75% sur la main d'œuvre directe, qui ne représente actuellement que 10% des coûts totaux en conséquence du phénomène de l'externalisation et de l'automatisation.

## 1.2.2.3. La concentration des charges

Les méthodes classiques de la CA ne s'intéressent qu'à la prise de production. Cependant, plus de 70% des charges concernant la conception et les services liés aux produits. C'est pour ces raisons que la méthode ABC est venue pour pallier à ces problèmes.

## 1.3. Le principe de la méthode ABC<sup>10</sup>

L'approche classique suppose que ce sont les produits qui consomment les ressources, alors que la nouvelle structure des coûts apportée par l'ABC affirme que ce sont les activités qui consomment les ressources et que ces mêmes activités sont consommées par les produits.

<sup>10</sup> P. LORINO, « le contrôle de gestion stratégique : la gestion par activités », Edition Dunod, Paris 1991, p. 42.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

## 1.3.1. Les activités consomment les ressources

L'analyse à base d'activité facilite la maîtrise des coûts. Elle repose sur le fait que ce sont les activités qui consomment les ressources. Pour agir sur le coût de produit, il faut :

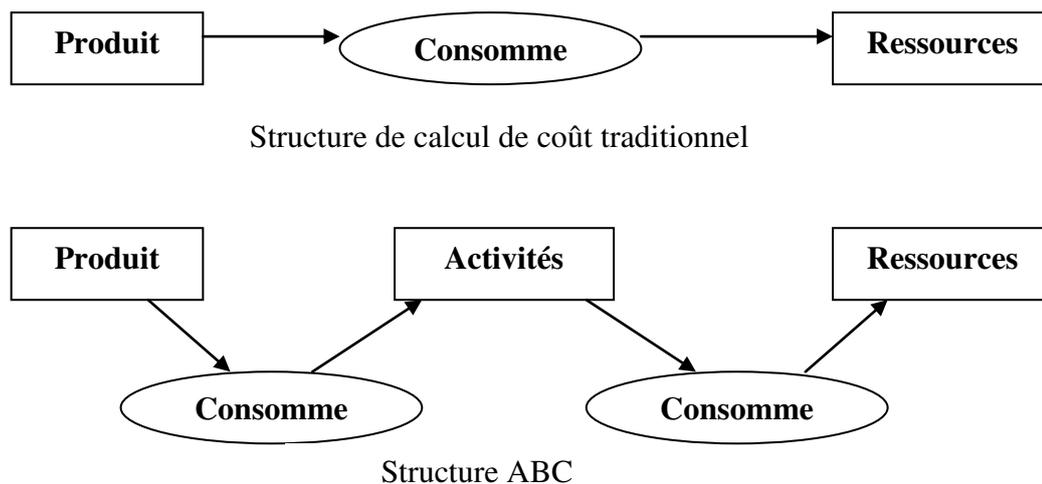
- identifier les activités ajoutant de la valeur au produit ;
- identifier les facteurs générateurs des coûts des activités (inducteurs de coûts).

## 1.3.2. Les produits consomment les activités

Les produits consomment les activités par l'intermédiaire du processus de transformation des ressources. Le coût des ressources est incorporé aux produits. On choisit pour chaque activité une unité de mesure de l'activité ou inducteur d'activité par l'intermédiaire duquel le coût de l'activité est imputé aux produits. La méthode ABC permet de modéliser les relations entre ressources, activités et produits.

Il convient de noter que l'activité est l'élément de base (centre) des coûts selon la méthode ABC, comme la montre la figure ci-dessous :

Figure N°03 : l'approche classique et l'ABC



Source : réalisé du schéma de P. Mévellec, le calcul des coûts dans les organisations, éditions la Découverte, Paris 1995, p. 114.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## 1.4. Les caractéristiques de la méthode ABC

La méthode ABC se caractérise par la tâche, l'activité et le processus.

### 1.4.1. La tâche

La tâche représente une action que l'on effectue d'une manière permanente à fin d'accomplir une activité répondant un objectif donné. Par exemple : décharger un camion, trier les pièces comptables.

### 1.4.2. L'activité

L'activité est tout ce que l'on peut décrire par un verbe dans la vie de l'entreprise : usiner, fraiser, tourner, assembler, négocier un contrat, élaborer un plan, traiter des commandes...

« L'activité est l'ensemble des tâches élémentaires réaliser par un individu ou un groupe, permettant de fournir un output à partir d'un panier d'inputs, et homogènes du point de vue de leurs comportements de performance »<sup>11</sup>.

Une activité est un ensemble de tâches élémentaires ayant les caractéristiques suivantes :

- elles sont homogènes du point de vue de leurs comportements de coût et de performance ;
- elles fournissent un output (le produit) à partir d'un panier d'inputs (les ressources) destiné à un client interne ou externe à l'entreprise ;
- elles sont effectuées par des personnes et/ou des machines faisant appel à une qualification ou à une configuration spécifique ;
- les activités s'enchaînent en ensembles d'activités ayant une finalité commune : le processus.

### 1.4.3. Le processus

Les processus sont un ensemble des activités chainées entre elles et finalisées afin de réaliser un résultat final. Les processus sont des combinaisons de faire et de savoir-faire, permettant de fournir un résultat matériel ou immatériel précis.

---

<sup>11</sup> P. LORINO, « le contrôle de gestion stratégique : la gestion par activités », Edition Dunod, Paris 1991, p. 48.

## Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

«Un processus est défini comme l'enchaînement d'activités déclenchées par une même cause et délivrant un produit, un service ou une autre information ayant de la valeur pour le client interne ou externe ». <sup>12</sup>

Les processus les plus fréquents sont ceux qui consistent à partir d'une commande d'un client, à assurer la production, la livraison, la facturation et le recouvrement de la même commande.

En s'appuyant sur l'approche par activités et les processus, la règle de l'entreprise n'est plus l'allocation et le contrôle des ressources, mais plutôt l'amélioration des processus par apprentissage et innovations. Cette approche est plus adaptée d'une part, à l'analyse et à la compréhension de la performance et, de l'autre part, au déploiement de la stratégie dans l'entreprise.

---

<sup>12</sup>T. Jacquot et R. Milkoff, « comptabilité de gestion », Edition Dareios et Pearson, France 2007, p. 240.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## Section 02. Le calcul des coûts et la mise en œuvre de l'ABC

La comptabilité analytique structurée sur la base des activités offre une base pour l'analyse et le diagnostic dont la puissance est incomparable avec Les comptabilités traditionnelles, le plus souvent fondées sur un découpage organisationnel. La mise en place d'une comptabilité par activités préconise une gestion des dépenses sur la base de celles-ci. L'activité est donc le principe de découpage des dépenses

### 2.1. Le calcul des coûts

Philippe LORINO définit le coût comme suit : « la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient également dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat défini »<sup>13</sup>. Le calcul de coût se fait en trois étapes :

- Le calcul de coût des unités ;
- Le calcul de coût des activités ;
- Le calcul de coût des produits.

#### 2.1.1. Le calcul de coût des unités

Le calcul de coût des unités dans la perspective à base d'activité se limite à l'identification des consommations effectuées par chacune des unités identifiées. Le coût des unités est le calcul du total des coûts que provoquent l'existence et le fonctionnement de cette unité.

Si une entreprise souhaite connaître combien lui coûte la maintenance des moyens de transport, elle devra tenir compte du fait que cette activité induit d'autres activités par exemple l'activité de gestion des ressources humaines, la gestion administrative du personnel de maintenance. Il faudrait chercher à identifier les coûts des activités par l'existence du service de maintenance.

La première étape c'est donc la connaissance des coûts propres à chaque unité. Cette étape n'est possible que si l'entreprise dispose de données dans laquelle identifié le consommateur de chaque ressource.

---

<sup>13</sup> P. LORINO, « contrôle de gestion stratégique », Edition Dunod, Paris, 1997, p .296.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## 2.1.2. Le calcul de coût d'activités

Quand une unité n'exerce qu'une seule activité, le coût de celle-ci sera identique au coût de l'unité elle-même, dans ce cas il y aura redondance avec le point traité précédemment. Mais si l'unité conduit plusieurs activités différentes ce qui est généralement le cas, il faut organiser une saisie qui identifie pour quelle activité est consommé chacune des ressources de l'unité. Le cas le plus simple est quand l'unité est organisée de manière à consacrer des moyens spécifiques à chacune des activités.

## 2.1.3. Le calcul de coût des produits

Le principe de base de l'allocation dans une comptabilité par activités comme nous l'avons cité précédemment, c'est les activités consomment des coûts (des ressources) et les produits consomment des activités (voir figure 03 p.14). Pour mettre en œuvre ce principe. La méthode la plus pratique et la plus rigoureuse consiste à construire des nomenclatures d'activités par produit.

La nomenclature d'activités est un état qui contient la liste de toutes les activités primaires soit directes et indirectes que requiert la production du produit analysé. Pour chaque activité est indiquée la consommation standard d'unités d'œuvre de l'activité primaire pour la production d'une quantité donnée du produit. Par la suite :

- affecter les dépenses des activités secondaires aux activités primaires ;
- calculer les taux des différentes unités d'œuvre, en rapportant les dépenses des activités primaire ainsi les coûts des activités secondaires inclus à la production correspondante d'unités d'œuvre ;
- calculer le coût de revient de revient du produit, valoriser la nomenclature d'activités, en multipliant les consommations d'unités d'œuvre qui y figurent par les taux des mêmes unités d'œuvre.

## 2.2. La mise en œuvre de l'ABC

Les décisions des dirigeants induisent des coûts pour l'organisation. Pour gérer les coûts, les dirigeants doivent savoir quelle incidence de leurs décisions sur les tâches qu'ils effectuent. La méthode américaine des coûts à base d'activité (ABC) rattache le coût des

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

ressources aux activités qui sont niveau élémentaire du travail d'une organisation. En apprenant quelles sont les activités qui concourent à la production des biens et des services par l'organisation.

Cette procédure comprend cinq (05) étapes :

- identification et analyse des activités ;
- affectation des charges indirectes aux activités ;
- identification et choix des inducteurs de coût ;
- regroupement des activités par inducteur de coût ;
- imputation de charges indirectes et affectation des charges directes aux coûts des produits.

## 2.2.1. Identification et analyse des activités

Cette étape est vraisemblablement la plus importante et la plus compliquée à mener dans la mise en place d'une comptabilité par activité. Elle consiste à décomposer l'entreprise en activités clés afin d'identifier celles qui sont au cœur de consommation des coûts. Les activités constituent un point central de la démarche. Il est donc essentiel de les définir de façon précise pour que les résultats soient pertinents, c'est-à-dire que les activités ne doivent pas être trop détaillé pour que le traitement comptable ne soit ni lourd ni coûteux et ne doit pas être trop succincte pour que les activités restent homogènes.

Les activités sont composées des tâches élémentaires qui s'enchainent vers un objectif commun. Son identification se faire par :

- des entretiens avec les responsables ;
- faire une étude des actions réalisée par le personnel ;
- observation des départements de l'entreprise sur une période donnée ;
- une analyse documentaire des pièces comptables.

L'analyse et l'identification des activités vise à connaître le coût des activités, la rentabilité des produits et prospector les clients selon leurs rentabilités.

Pour bien analyser les activités il faut réaliser une liste d'activité qui consiste a suivi les quatre (04) étapes suivantes :

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

- a. Identifier le groupe de projet.** Définir un groupe des responsables et acteurs qui vont travailler sur la structure des coûts et les tableaux de bord.
- b. Etablir une première liste d'activités.** Cela se fait par :
  - la formation de groupe de projet sur les concepts et les objectifs de l'ABC ;
  - les entretiens individuels avec un grand membre d'entreprises.
- c. Validation de la liste.** Avant la validation il faut s'assurer que chaque activité est bien significative et représentative et s'assurer aussi que le nombre d'activités n'est pas trop important.
- d. Identifiée tous les attributs de chaque activité.** Il faut avoir toute les informations nécessaires. Informations sur les fournisseurs, client et ressources consommées.

## 2.2.2. Affectation des charges indirectes (ressources) aux activités

Il s'agit de déterminer à ce stade les ressources consommées par chacune des activités. Le point. A titre d'exemple il existe trois techniques possibles pour allouer les frais de personnel d'un service entre les diverses activités qui y sont effectuées. La première technique consiste à évaluer les pourcentages du temps que le service consacre aux différentes activités. Ces pourcentages sont ensuite utilisés pour répartir la masse salariale totale du service entre les différentes activités.

La deuxième technique après l'évaluation du pourcentage viendra la répartition du temps de chaque catégorie d'employés (cadres, maîtrises, ouvriers) entre les activités. Une approche individuelle est indispensable pour déterminer le temps que chaque employé consacre aux activités (la dernière approche).

L'affectation des ressources aux activités sont dénommées inducteur de ressources. L'inducteur de ressources est la clef de répartition utilisée pour ventiler les ressources entre les activités. Ce type d'inducteur est donc utilisé pour le management des coûts.

## 2.2.3. Identification, et choix des inducteurs de coût

Pour chacune des activités retenues, un inducteur de coût doit être défini. L'inducteur est une unité de mesure qui rend compte du comportement du coût de l'activité (le lien existant entre coût d'une activité et sa consommation par un produit).

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

L'indentification des inducteurs constitue l'une des étapes clés de la méthode ABC. Son objectif est de parvenir à cerner les facteurs à l'origine de la variation du coût de l'activité afin de déterminer les charges à affecter aux produits. L'inducteur de coût doit exprimer un lien de causalité entre la consommation de ressource et l'activité.

L'inducteur de coût est la cause principale du niveau de coût de l'activité ou simplement, le facteur explicatif de consommation de ressources. Pour agir sur le coût d'une activité, il faut :

- la déclencher moins souvent ;
- exploiter ses inducteurs de coûts pour éliminer ceux qui handicapent son coût.

L'inducteur est une unité de mesure qui rend compte du comportement du coût de l'activité, c'est-à-dire du lien existant entre le coût d'une activité et sa consommation par un produit ou tout autre objet de coût.<sup>14</sup>

## **2.2.4. Regroupement des activités par inducteur de coût**

Cette phase est mise en œuvre par l'établissement de la matrice de regroupement des activités. Il s'agit d'une matrice croisant les activités et les inducteurs de coûts et par une analyse de corrélation c'est à dire regroupé les activités ayant un même inducteur de coût dans un centre de regroupement. En se basant sur l'exemple précédent on remarque qu'il y'a un inducteur nommée pour plusieurs activités tel que planification fabrication et lancement fabrication ont le même inducteur lot fabriquée.

## **2.2.5. L'imputation des charges indirectes et affectation des charges directes aux coûts des produits**

La dernière étape consiste à additionner les ressources indirectes par activité avec les coûts direct pour constituer le coût de revient de produit ou de service. Le coût complet ou coût de revient de produit est obtenu en cumulant les charges directes et les charges indirects des centres de regroupement qui sont imputées au prorata des inducteurs d'activité.

---

<sup>14</sup> Carla MENDOZA, « coûts et décisions », Edition Gualino éditeur, France 2004, p.154.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## **2.3. Les types d'activités distinguées par l'ABC**

Dans la méthode ABC on distingue plusieurs types d'activités

### **2.3.1. Les activités liées aux volumes**

Ces activités consomment les ressources en fonction du nombre d'unités produits. A titre d'exemple l'activité assemblage les ressources utilisées par cette activité sont fonction du nombre de produits fabriqués et il est pertinent alors de retenir un inducteur volumétrique

### **2.3.2. Les activités liées au nombre de séries**

Ce sont les activités déclenchées par un lot de produits, par exemple un lancement en production dans ce cas, l'inducteur de coût sera l'ordre d'achat et non pas le nombre de composants achetés.

### **2.3.3. Les activités de support client**

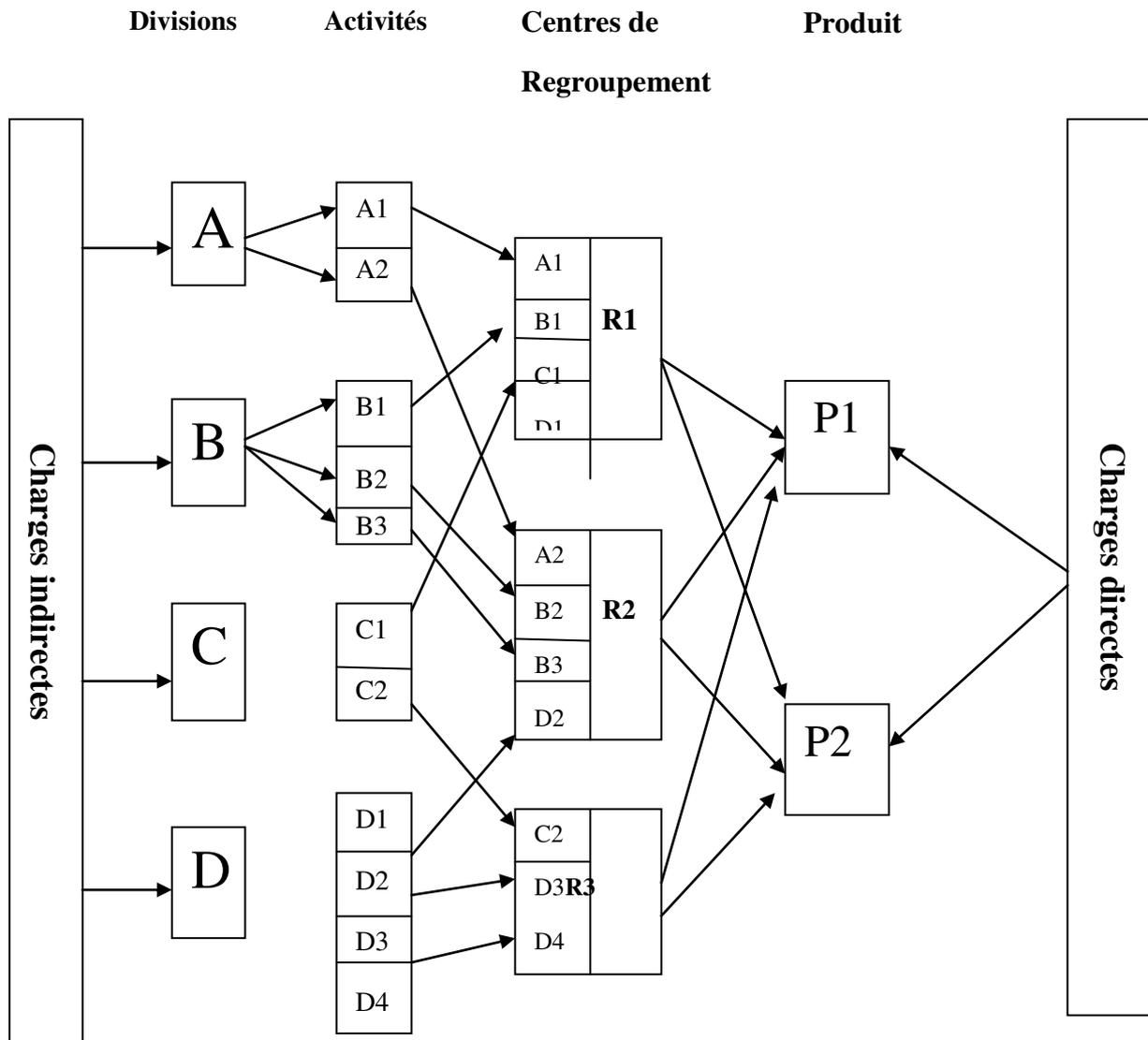
Le critère déterminant explicatif des variations de coût de ces activités est le nombre des clients différents auprès desquels la firme commercialise ses produits.

### **2.3.4. Les activités de support général**

Les ressources consommées par ces activités sont indépendantes des volumes fabriqués et vendus, de produit au client. Par exemple les frais associés aux activités d'entretien des locaux. Ce sont des charges fixes communes à tous les produits. L'ABC les considère comme des frais de période.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

**Figure N°04 : Présentation de la méthode ABC**



Source : L. Langlois; C Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion » copyright Editions FONCHER, Paris 2006. P 88.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## **Section 03. Les niveaux d'analyse et les contraintes de la méthode ABC**

Dans cette section on va citer les niveaux d'analyse de la méthode ABC, ainsi que les contraintes (les critiques) de sa mise en œuvre.

### **3.1. Les niveaux d'analyse de la comptabilité par activités**

Il existe trois niveaux d'analyse de la comptabilité par activités.

#### **3.1.1. L'analyse des activités**

C'est le premier niveau de la comptabilité par activité consiste à identifier les activités et les processus nécessaire pour transformer les ressources en outputs. Selon CAM-I l'analyse des activités est le processus d'identification et de classification des activités dans le but une compréhension et une documentation détaillée sur leurs caractéristiques.

#### **3.1.2. L'analyse des coûts des activités**

C'est la deuxième étape de méthode par activité. Elle englobe l'analyse des activités et le processus pour déterminer la structure des coûts des activités. Cette étape permet à l'entreprise de déterminer les coûts de chaque activité et les facteurs qui les influencent. L'analyse des coûts des activités permet aux entreprises de tirer plusieurs bénéfices, notamment la réduction de l'effet des inducteurs de coûts. Ceci peut conduire en conséquence plusieurs entreprises à se contenter de ce niveau de la comptabilité par activité.

#### **3.1.3. Calcul des coûts par activités**

C'est la troisième étape de la CPA. Elle permet de calculer les coûts pour les différents produits et services. Les coûts des produits sont déterminés grâce à l'identification des charges indirectes, des inducteurs de coûts et des objets de coûts.

Les niveaux « analyse des activités » et « analyse des coûts des activités » sont des étapes importantes pour l'entreprise qui les met en œuvre. Ils permettent d'analyser les activités et de déterminer les inducteurs de coûts avec l'objectif d'améliorer les processus et de réduire les coûts. Le niveau « calcul des coûts par activités » est important pour les entreprises qui cherchent à mesurer les coûts des produits et services avec l'objectif de prendre des décisions.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## 3.2. Les contraintes de la méthode ABC

Avant de présenter les contraintes de la méthode ABC, nous citons quelques avantages de la comptabilité par activité.

### 3.2.1. Les avantages de la comptabilité par activités

Il existe des avantages liés au calcul des coûts et des avantages liés à l'amélioration des performances

#### 3.2.1.1. Les avantages liés au calcul des coûts

Il existe deux types d'apports de la méthode à base d'activités à savoir :

##### a. Les apports liés à la notion d'activité comme base de l'analyse

La méthode se centre sur les activités et non sur le produit car au sein des activités que se trouve la création de valeur qui sera incluses dans les produits par des combinaisons diverses et permet également de prendre en compte la demande des clients et de l'innovation.

##### b. Les apports liés à la notion d'inducteurs de coûts

Ces apports permettent la recherche des facteurs de causalités déterminants de la consommation des ressources

On peut citer d'autres avantages plus spécifiques être cités :

- le développement d'une nouvelle manière de gérer les coûts de l'entreprise ;
- elle permet d'avoir une meilleure visibilité des charges et d'élaborer des moyens d'actions ;
- une meilleure affectation des ressources aux activités et des activités aux produits.

#### 3.2.1.2. Les avantages liés à l'amélioration des performances

- elle propose un outil d'amélioration de la performance de l'entreprise grâce à la notion de l'ABM qui permet un meilleur pilotage de l'entreprise ;
- elle permet de disposer d'inducteurs adaptés aux activités de l'entreprise pour la mesure des performances opérationnelles ;

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

- l'introduction de la notion d'activité permettant de passer d'une analyse des coûts à une analyse de la performance opérationnelle ;
- faire du contrôle de gestion une fonction stratégique en lui fournit les outils nécessaires aux prises de décision ;
- porter un regard plus profond sur les interrelations entre les activités pour identifier la manière dont la chaîne de valeur de l'entreprise comme les ressources mises à disposition.

## **3.2.2. Les contraintes de la comptabilité par activité**

Les principales causes avancées pour expliquer ces difficultés peuvent être synthétisées en trois catégories : la complexité du modèle, les difficultés de sa mise à jour et les erreurs dans l'évaluation des coûts.

### **3.2.2.1. La complexité du modèle**

Le système de l'ABC est lourd à mettre en œuvre. Lorsqu'une activité devient complexe, la seule solution permettant de capter cette complexité consiste à la décomposer en activités plus petites, plus fines. Cela implique une multiplication du nombre d'activités. Cette complexité induit des lourdeurs dans la mise en place de la méthode, la collecte des données et l'actualisation du modèle.

L'ABC tarde à être opérationnels lorsqu'ils sont trop complexes, car il nécessite un temps de développement trop long. L'importance du travail à fournir pour la mise en place d'un modèle de calcul des coûts est considérée par l'équipe du projet que par les comptables, comme un des principaux obstacles à son implantation. Les informations nécessaires à l'implantation sont souvent fortement consommatrices en temps de personnel et donc coûteux. Cette complexité induit également une actualisation délicate du modèle et des erreurs de mesure.

### **3.2.2.2. Une actualisation délicate**

L'actualisation est rarement évoquée dans le cas de la méthode ABC, car lorsque le système ABC doit être actualisé. Il faut repasser par la phase d'entretiens et d'évaluation des temps affectés à chaque activité. Il est difficile pour un directeur de gestion de dégager des ressources pour implanter un modèle ABC. Les actualisations. Dans le cadre de l'évolution de

## Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

l'organisation, de nouvelles activités apparaissent régulièrement, il sera nécessaire de recommencer les entretiens auprès des personnes concernées par les évolutions pour déterminer la répartition de leurs temps entre toutes leurs activités.

### **3.2.2.3. Les erreurs dans l'évaluation des coûts**

La technique d'affectation des consommations de ressources la plus souvent employée induit également des erreurs de mesure. Les ressources sont réparties en fonction de l'estimation des temps passés par le personnel à l'exécution de chacune de ses activités. Ces temps sont généralement estimés au moyen de questionnaires et entretiens.

Lorsque des coûts sont évalués avec l'ABC, le coût de la sous-activité n'est jamais mis en exergue. Ce coût est par conséquent affecté aux objets de coûts, ce qui représente une erreur supplémentaire.

Pour réduire ces difficultés les utilisateurs construisent souvent des modèles séparés pour chacun de leurs sites ou les limitent à un groupe de produits ou à un canal de distribution.

# Chapitre 01 : les fondements théoriques du contrôle à base d'activité

---

## Conclusion du chapitre

Entreprendre la mise en place d'une gestion par activités dans une organisation est un projet de grande envergure qui nécessite une étude d'opportunité et de faisabilité. Le principal objectif suivi à travers la mise en place de coût par activité est l'obtention de coût de revient plus pertinent. L'analyse de la rentabilité s'appuie sur une vision plus réaliste.

L'application de la méthode ABC se base aussi sur l'étude de la rentabilité des clients et des réseaux de distribution. L'analyse des activités permet de mieux suivre la consommation des ressources commerciales et administration des ventes des différentes catégories de clients.

La mise en œuvre de la méthode ABC s'inscrit souvent dans une démarche de réduction des coûts de l'entreprise. Cette volonté se retrouve plus particulièrement dans l'approche ABM (Activity-Based Management) dont l'objectif est de réduire les coûts d'une entreprise en améliorant la réalisation de ses activités. Cette approche complète la méthode ABC.

Cette méthode ne constitue pas uniquement une nouvelle technique de calcul des coûts, elle représente également un outil puissant de diagnostic du fonctionnement de l'organisation et identifier les voies d'améliorations possibles des performances.

### Introduction du chapitre

Les entreprises se voient contraintes à mettre en place des stratégies efficaces afin de rechercher et acquérir un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable, et faire face aux diverses mutations économiques. Le souci majeur de la plupart des entreprises est de trouver les outils d'aide pour pouvoir agir à temps et prendre des décisions efficaces dans le domaine d'activité.

On peut définir la stratégie dans l'approche concurrentielle comme étant une suite de décisions et actions au service d'une politique. Elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive la source d'avantage compétitif, et à garantir la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme.

L'analyse stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement, la concurrence et la position concurrentielle permet à l'entreprise d'identifier les itinéraires qui autorisent à passer d'une position concurrentielle prévisible à la position voulu par ses dirigeants.

Il existe différentes méthodes pour analyser l'intensité concurrentielle dans un secteur d'activité. Parmi ces différentes méthodes on trouve l'analyse de porter qui se base sur l'étude de 5 grands points qui selon lui caractérise tout marché : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants ainsi que les produits de substitution.

Porter a aussi conçu les trois stratégies génériques à savoir : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de concentration. Afin de détenir un avantage concurrentiel sur le marché

Dans ce chapitre nous présenterons l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique.

- la première section consistera à présenter la première démarche qui est l'analyse de forces concurrentielles ;
- la deuxième section portera sur l'analyse de la chaîne de valeur ;
- la troisième section concernera sur les stratégies génériques.

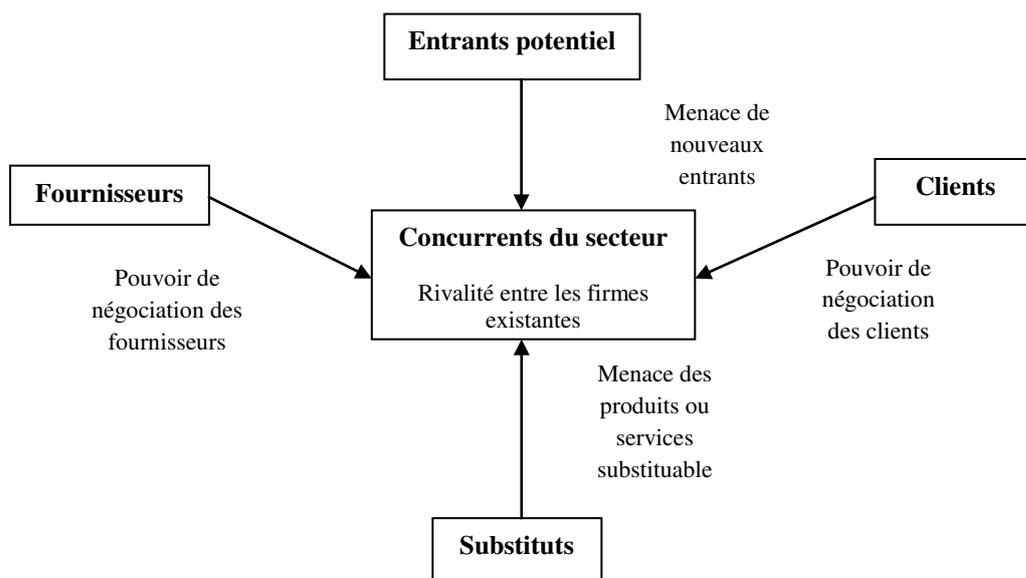
### Section 01 : Les cinq forces concurrentielles de PORTER

Le modèle le plus élaboré et le plus utilisé en stratégie est le modèle des 5 forces, qui a été élaboré en 1982 par le professeur de la stratégie Michael Porter. Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de 5 forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité moyen influençant l'attractivité de cette industrie. Ces cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie et l'adaptation de sa stratégie pour dégager un avantage concurrentiel.

Les forces concurrentielles sont au nombre de cinq chacune d'elles peut par ailleurs capter une partie du profit global généré et déstabiliser le secteur à son avantage.

Le schéma ci-dessous représente ce modèle :

**Figure 05. Les cinq forces présentées par Michael Porter**



**Source :** Michaël E. PORTER « choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Economica, Paris, p.04.

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

---

Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants, fournisseurs, clients, les concurrents existants, et entreprise de produits substituables) qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie. Trois de ces forces sont dites horizontales et explicitement compétitives : le niveau de compétitivité ou la rivalité entre les entreprises concurrentes du secteur, la menace d'entrée exercée par les entrants potentiels et la menace de substituts. Les deux autres forces sont verticales et à la fois concurrentielles et complémentaire : le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients.

### **1.1.La rivalité entre les concurrents existants**

C'est la plus évidente des cinq forces et celle qui a été la plus travaillée par les spécialistes. La rivalité entre les concurrents prend la forme de la concurrence sur prix, de batailles publicitaires, d'introduction de produits nouveaux et d'une amélioration des services consenties aux clients. Le tout dans le but d'obtenir une position avantageuse.

L'intensité concurrentielle s'accroît dès que l'un des concurrents s'engage dans la manœuvre pour renforcer sa position, cette rivalité dépend de :

- nombre des concurrents important et approximativement de même taille ;
- les puissances relatives des concurrents ;
- taux de croissance de l'industrie ;
- des coûts fixes ou de coûts de stockage élevés ;
- l'absence de différenciation ou de coûts de transfert ;
- l'augmentation des capacités par palier important ;
- des enjeux stratégiques élevés ;
- les restrictions gouvernementales ou sociales (interdiction ou incitation à ne pas abandonner le domaine à cause des pertes d'emplois et des effets économiques désastreux pour la région).

### **1.2.La menace de nouveaux entrants potentiels**

Le marché présente un certain nombre d'obstacles qui ne facilitent pas l'entrée d'une nouvelle entreprise. Selon M. Porter « les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux des nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

---

ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place ».<sup>15</sup>

La menace des nouveaux entrants potentiels est déterminée par la taille des barrières à l'entrée sur le marché.

### **1.2.1. Les barrières à l'entrée**

Les barrières à l'entrée peuvent être à l'origine d'obstacles à l'entrée dans un secteur. Elles se résument en six facteurs à savoir :

#### **1.2.1.1. Les économies d'échelle**

Elles correspondent à la baisse du coût unitaire qui survient lorsqu'on se met à produire en grandes quantités. Les économies d'échelle sont un facteur dissuasif de l'obligation pour les nouveaux entrants car elles les contraignent soit à démarrer sur une échelle vaste et risquer une réaction violente des autres firmes, soit à démarrer sur une petite échelle de production pour encourir désavantage au niveau des coûts.

#### **1.2.1.2. La différenciation du produit**

C'est un obstacle dans la mesure où les entreprises installées ont pu créer une notoriété, fidéliser les clients, offrir des services et concevoir un nouveau produit. Cet obstacle a un effet dissuasif parce que pour le contourner il faut que le nouvel entrant doive se lancer dans des investissements substantiels pour définir sa propre image.

#### **1.2.1.3. Les besoins en capitaux importants**

Chacun sait que pour produire, il faut investir, or les entreprises ne disposent pas toutes des moyens financiers indispensables pour rivaliser avec leurs concurrentes déjà en place. Le ticket d'entrée sur le marché donné, dominé par un petit nombre de firmes est très coûteux et risqué, puisque pour parvenir à se faire connaître par les consommateurs, il faut investir des sommes colossales dans la publicité.

---

<sup>15</sup>Michaël E. PORTER « choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Economica, Paris 1982 page 07.

### **1.2.1.4. Les coûts de transfert**

Les coûts de transfert sont des coûts immédiats que doit supporter l'acheteur pour passer du produit d'un fournisseur à celui du nouvel entrant, tel que le coût de recyclage de la main-d'œuvre. Plus le coût de transfert est élevé, plus les nouveaux entrants devront proposer des produits à performances largement supérieures pour que l'acheteur accepte d'abandonner les entreprises en place.

### **1.2.1.5. L'accès difficile aux circuits de distribution**

Pour accéder au circuit, les entrants doivent persuader ces circuits d'accepter leurs produits. L'intensification de cet obstacle (lien d'exclusivité, technique de référencement) peut pousser une firme jusqu'à créer son propre circuit.

### **1.2.1.6. Les désavantages de coût indépendant de la taille**

Ces désavantages de coûts peuvent résulter de l'effet d'expérience d'apprentissage, de technologies exclusives, d'accès à des ressources rares et d'emplacements favorables.

### **1.3. La menace des produits substituables**

La menace de substitution trouve sa source principale dans les évolutions technologiques. L'existence de substituts remplace les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est d'autant plus forte que le rapport relatif qualité/ prix des substituts est élevé et que ceux-ci proviennent de secteurs à rentabilité élevée.

L'apparition de la substitution oblige l'entreprise à réduire ses prix, à acquérir des nouvelles compétences ou à se retirer du domaine. Si la nouvelle technologie est très différente et qu'elle entraîne un écart de performance trop important.

### **1.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les fournisseurs ont la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, en augmentant leurs prix, en réduisant la qualité des produits livrés ou en modifiant leurs conditions de vente. Pour cela plusieurs caractéristiques doivent se réunir :

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

---

- l'offre est concentrée (en vendant à des clients plus dispersés, la liberté de manœuvre sur le prix, la qualité et les conditions d'achat augmente) ;
- il n'est pas obligé de lutter contre des produits de substitution lorsqu'il vend au secteur ;
- les fournisseurs ont su créer des coûts de transferts, des coûts qui seront supportés par le client s'il change de fournisseur ;
- les fournisseurs ont différencié leurs produits.

### 1.5. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients essayent d'obtenir des réductions de prix et ils négocient des services plus étendus à la meilleure qualité. Toutes ces actions s'exercent au détriment de la rentabilité de l'activité, et leurs intensités en fonction du pouvoir détenu par les différents groupes de clients. Le pouvoir de négociation sera puissant si :

- il achète de quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ;
- les produits achetés aux secteurs représentent une part importante des coûts ou des achats du client ;
- les produits achetés sont normalisés ou différenciés ;
- les vendeurs doivent subir des coûts de changement d'acheteurs, alors que les clients leurs coûts de transfert sont négligeables ;
- le client dispos d'une information complète ;
- les pouvoirs publics protègent les clients ;
- les changements technologiques les favorisent.

La prise en compte de l'ensemble de ces cinq forces doit permettre de se forger une appréciation sur l'importance de l'intensité concurrentielle du secteur. La collecte analytique des informations sur chacune des forces doit être synthétisé et se traduire par un jugement d'ensemble.

La connaissance de la structure d'une industrie et des forces qui agissent permet à l'entreprise de bien se positionner au sein de cette industrie en développant les stratégies adéquates. Ceci nécessite de connaître les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise elle-même, notamment à travers l'analyse de chaîne de valeur.

### Section 02. L'analyse de la chaîne de valeur

M. Porter propose l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en utilisant un instrument qu'il qualifie lui-même et qu'il l'appelle la chaîne de valeur. Le fonctionnement d'une entreprise peut être en effet décomposé en un certain nombre d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Chacune de ses activités peut être créatrice de valeur pour le client et éventuellement de marge pour l'entreprise.

La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Elle se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elle aboutisse à la valeur totale fournie par une entreprise. La marge représentée dans la figure N°06 est la valeur ajoutée. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les activités principales et les activités soutien.

#### 2.1. Les activités principales

Cinq activités dite principale ou primaire il s'agit de :

1. **La logistique interne.** Elle comporte notamment la gestion des matières premières et les autres marchandises qui sont réceptionnées par l'entreprise et qui viennent de fournisseur externe. Elles sont stockées jusqu'à leurs utilisation en face de production et assemblage. Les moyens de production sont ainsi déplacés au sein de l'entreprise (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs,...).
2. **La production.** Tous les biens fabriqués ou assemblés pour former des produits finis. L'entretien d'une voiture, le contrôle qualité.
3. **La logistique externe.** Repose essentiellement sur l'envoi des produits vers les grossistes ou les distributeurs (consommateur).
4. **La commercialisation et la vente.** L'entreprise prépare son offre pour satisfaire les besoins de clients cibles, il s'agit des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels la clientèle est incitée à acheter un produit ou un service. Exemple : les promotions, les publicités et la fixation des prix.
5. **Le service.** Il s'agit de tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur perçue de produit par le client tel que les services après-vente, l'installation de produit, la formation liée au produit...

### 2.2. Les activités de soutien

Pour soutenir les activités principales, quatre activités de soutiens en fonction nécessaire à savoir :

- 1. L'approvisionnement.** L'entreprise doit se fournir et donc acheter des moyens de production (matières premières, marchandises, fournitures diverses). Cette fonction va tenter d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix pour tous ses achats.
- 2. Le développement technologique.** Les technologies peuvent constituer souvent une source d'avantage concurrentiel, cela englobe les systèmes d'information, la R& D, la gestion de connaissance dans l'entreprise et encore la gestion des relations avec ses clients à travers CRM (customer relationship management).
- 3. La gestion des ressources humaines.** Les employés des entreprise représentent une source vital que l'on qualifie le capital humain .l'activité GRH va porter sur des aspects tel que le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la gestion des carrières.
- 4. L'infrastructure de l'entreprise.** Pour le bon fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise il faut des activités administratives qui sont indispensable et qui englobe de procédures de planification et de contrôle, la direction générale, la comptabilité.

A la fin de processus de la création d'un produit ou d'un service il est important de s'assurer que l'entreprise à générer une marge qui correspond à la valeur ajoutée pour le client c'est-à-dire l'écart entre ce que chaque activité coûte et le prix que le client prêt à payer.

### Quel est intérêt de décomposer l'entreprise en activités principales et de soutiens ?

L'intérêt majeur c'est de mieux repérer les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise. On peut résumer l'intérêt de la chaine de valeur comme suit :

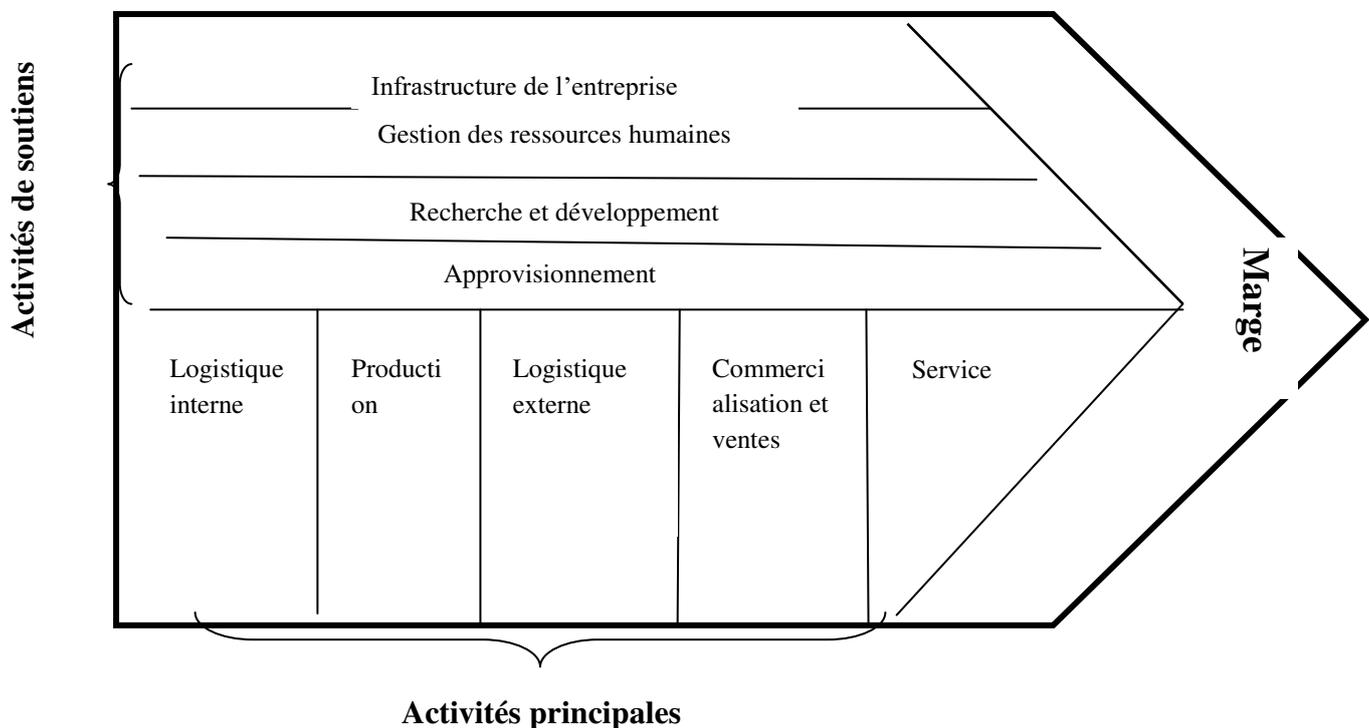
- la chaine de valeur permet d'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client ;
- comparer la chaine de valeur créée par chaque activité à ce qu'elle coûte pour veiller à ce qu'il y ait un écart positif ;

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

- comparer la chaîne de valeur d'une entreprise à celle de ses concurrents à fin de repérer ce qui est différent et similaire (plusieurs entreprises dégagent un avantage concurrentiel) ;
- aider à la décision des activités à garder au sein de l'entreprise (internalisation) ou des activités à faire faire par d'autres (externalisation). Par exemple l'entreprise NIKE sous-traite la quasi-totalité de ses activités sauf le marketing qui est une activité stratégique pour lui qui est la source de valeur considérable pour son client.

On étudie les différents maillons de la chaîne de valeur, ainsi que la structure de coût pour que l'entreprise dégagne ses sources d'avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents qui se traduisent par soit une logique de coût ou une logique de valeur. Quel que soit le choix il devra être consistant sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur pour dégager un avantage concurrentiel durable.

**Figure N° 06 : La chaîne de valeur de M. Porter**



Source : Michael Porter « l'avantage concurrentiel » InternEditions , Paris 1992,

### 2.3. La méthode de la chaîne de valeur

La méthode de construction et d'utilisation de la chaîne de valeur comprend les étapes suivantes :

- identifier la chaîne de valeur du secteur et attribuer des coûts, des produits et des actifs aux activités créatrices de valeur.
- repérer et déterminer les coûts qui règlent chaque activité.
- obtenir un avantage compétitif durable, en maîtrisant les déterminants de coûts mieux que les concurrents ou en reconfigurant la chaîne de valeur.

#### 2.3.1. Identification de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur décompose le secteur en activités stratégiques distinctes. Le point de départ de l'analyse des coûts est donc la définition de la chaîne de valeur du secteur et l'attribution des coûts, de produits et d'actifs aux activités créatrices de valeur. Ces activités sont les composantes permettant aux entreprises du secteur concerné de créer un produit ayant une valeur pour les clients. L'activité doit être isolée dans les cas suivants :

- si elle représente un pourcentage significatif des coûts d'exploitation ;
- si le comportement des coûts de cette activité (ou les déterminants de coûts) sont différents ;
- si elle est menée par les concurrents de manière différente ;
- si elle représente un potentiel important de différenciation.

La chaîne de valeur est une méthode qui consiste à suivre depuis les matières premières jusqu'au consommateur final. Elle permet de comprendre le comportement des coûts et les sources de différenciation.

Chaque activité créatrice de valeur entraîne des coûts, génère des revenus et mobilise des actifs. Après avoir identifié la chaîne de valeur, il convient d'attribuer des coûts, des revenus et des actifs à chaque activité. Pour les activités intermédiaires, les produits doivent être déterminés en calculant les prix de cession interne au prix du marché. Ces informations rendent possible le calcul du rendement des actifs de chaque activité.

### 2.3.2. Repérage des déterminants de coûts<sup>16</sup>

Le point de départ de l'analyse des coûts consiste à déterminer la chaîne de valeur de la firme et à affecter les coûts de fonctionnement et les actifs aux différentes activités créatrices de valeur. Au sein de la chaîne de valeur, chaque activité a des coûts de fonctionnement et des actifs, qui prennent la forme de capital fixe ou de capital circulant. Les moyens de production achetés constituent une part du coût de chaque activité créatrice de valeur ; ils entrent à la fois dans les coûts de fonctionnement (moyens de production achetés dans le cadre des opérations d'exploitation) et dans les actifs (actifs achetés). Il faut affecter les actifs aux activités créatrices de valeur, parce que la quantité d'actifs utilisée dans une activité et l'efficacité avec laquelle ces actifs sont employés sont souvent un élément important de son coût.

La tentative de Porter (1985) d'établir une liste des déterminants de coûts est plus importante que la liste elle-même. Il existe de meilleures dans la littérature traitant de gestion stratégique (Riley, 1987). Selon Riley, les déterminants de coûts sont divisés en deux catégories :

#### 2.3.2.1. Les déterminants structurels<sup>17</sup>

- **L'échelle.** Combien investir dans la production, la recherche et le développement et dans la commercialisation ?
- **Le champ.** Degré d'intégration verticale ; l'intégration horizontale concerne d'avantage l'échelle.
- **L'expérience.** Combien de fois dans le passé l'entreprise a-t-elle fait ce qu'elle fait actuellement.
- **La technique.** Quelles sont les techniques de production utilisées à chaque phase de la chaîne de valeur de l'entreprise ?
- **La complexité.** Quelle largeur de gamme de produit ou de services proposés aux clients ?

---

<sup>16</sup>Michael Porter, « l'avantage concurrentiel », InternEditions, Paris 1992, 5 e tirage

<sup>17</sup>John k. Shank & Vijay Govindarajan, « la gestion stratégique des coûts », les Editions d'Organisation, Paris 1995. P.24

### 2.3.2.2. Les déterminants d'exécution<sup>18</sup>

Il existe différents déterminant d'exécution à savoir :

- **Participation de la main-d'œuvre.** Le concept d'engagement de la main-d'œuvre à une amélioration continue.
- **Gestion de la qualité totale.** Convictions et réalisation relatives à la qualité des produits et des processus de production.
- **L'utilisation des capacités de production.** Compte tenu des choix d'échelle effectués pour la construction de l'usine.
- **Efficacité de l'implantation des ateliers.** A quel point est-elle efficace, par rapport aux normes actuelles ?
- **Configuration du produit.** La conception et la formulation sont-elle efficaces ?
- **Exploitation des relations fournisseurs et /ou clients, tout au long de la chaîne de valeur.**

Quels que soient les éléments de la liste de déterminants de coûts, les idées clés sont les suivantes :

- la chaîne de valeur constitue le cadre le plus large d'analyse, le concept de déterminant de coûts est une façon de comprendre le comportement des coûts dans chaque activité de la chaîne de valeur. Ainsi les idées telles que la méthode de l'imputation rationnelle ne sont qu'un sous-ensemble du cadre de chaîne de valeur ;
- pour une analyse stratégique, le volume est une manière intéressante d'expliquer le comportement des coûts.
- ce qui est plus utile d'un point de vue stratégique est expliquer la situation des coûts par les choix stratégique, et les compétences employées dans l'exécution des tâches.

---

<sup>18</sup> John k. Shank & Vijay Govindarajan, « la gestion stratégique des coûts », les Editions d'Organisation, Paris 1995. P.26

### 2.3.3. Obtenir un avantage concurrentiel durable<sup>19</sup>

Une fois l'entreprise a identifié la chaîne de valeur et repéré les déterminants de coûts de chaque activité créatrice de valeur, elle peut obtenir un avantage compétitif soit :

- en maîtrisant ces déterminants de coûts mieux que ses concurrents ;
- en redéfinissant l'organisation de la chaîne de valeur.

#### 2.3.3.1. La maîtrise des déterminants de coûts mieux que les concurrents

Pour chaque activité créatrice de valeur, les questions clés sont :

- a. Pouvons-nous réduire les coûts en maintenant une valeur constante ?
- b. Pouvons-nous augmenter la valeur dans cette activité, en maintenant des coûts constants ?
- c. Pouvons-nous réduire les actifs employés dans cette activité, en maintenant les coûts et les produits constants ?

L'analyse systématique des coûts, des produits et des actifs dans chaque activité, de l'entreprise peut se procurer un avantage concurrentiel, simultanément par les coûts et par la différenciation. La comparaison de la chaîne de valeur de l'entreprise à celle d'un ou de deux de ses principaux concurrents lui permis d'obtenir un avantage concurrentiel et de déterminer les actions nécessaires pour parvenir à une bonne gestion de la chaîne de valeur. Il est donc indispensable d'analyser régulièrement les coûts des concurrents pour créer et maintenir un avantage concurrentiel.

#### 2.3.3.2. La redéfinition de l'organisation de la chaîne de valeur

Tout en continuant à s'efforcer de gérer sa chaîne de valeur mieux que ses concurrents, l'entreprise doit consacrer plus d'efforts à une redéfinition de la chaîne de valeur qui pourrait apporter des résultats encore plus intéressants.

### 2.4. Les liaisons de la chaîne de valeur

Il existe 2 types de liaisons : liaison interne et liaison externe

---

<sup>19</sup>John k. Shank & Vijay Govindarajan, « la gestion stratégique des coûts », les Editions d'Organisation, Paris 1995, p.63.

### 2.4.1. Les liaisons au sein de la chaîne de valeur (interne)

Si les activités créatrices de valeur sont les pièces constitutives de l'avantage concurrentiel, elles n'en sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. Au contraire, les activités créatrices de valeur sont connectées entre elles au sein de la chaîne. La façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre. L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes.

Les liaisons peuvent conduire à un avantage concurrentiel de deux façons : par optimisation et par coordination.

Les liaisons sont nombreuses et certaines se retrouvent dans beaucoup d'entreprises. Les liaisons les plus évidentes sont celles qui unissent les activités de soutien aux activités principales et qui sont représentées par les lignes en pointillé sur la chaîne type de valeur. La conception du produit a le plus souvent des effets sur son coût de fabrication, tandis que les pratiques d'approvisionnement influent souvent sur la qualité des moyens de production achetés et donc sur les coûts de production, les coûts d'inspection et la qualité du produit. Des liaisons plus subtiles unissent les activités principales entre elles. Par exemple, une inspection plus poussée des pièces entrantes peut réduire les coûts associés à la garantie de la qualité qui interviennent plus loin dans le processus de production

Les liaisons entre activités créatrices de valeur se produisent pour une série de raisons :

- la même fonction peut être accomplie de différentes façons ;
- les efforts plus importants dans les activités indirectes améliorent le coût ou la réalisation d'activités directes ;
- les activités réalisées à l'intérieur d'une firme réduisent le besoin d'exposer, d'expliquer ou d'entourer par des services un produit sur le terrain ;
- les fonctions visant à garantir la qualité peuvent être accomplies de différentes façons.

Bien que les liaisons qui existent au sein de la chaîne de valeur aient une importance cruciale pour l'avantage concurrentiel, elles passent souvent inaperçues.

### 2.4.2. Les liaisons verticales (externes)

Il n'existe pas seulement des liaisons au sein de la chaîne de valeur d'une firme, mais aussi entre la chaîne de la firme et les chaînes des fournisseurs et des circuits de distribution. Ces liaisons, que Porter appelle liaisons verticales, sont semblables aux liaisons internes : la façon dont sont exercées les activités des fournisseurs ou des circuits de distribution a une influence sur le coût ou la performance des activités de la firme (et inversement). Les fournisseurs produisent un bien ou un service qui sert de moyen de production dans la chaîne de valeur de la firme et leur influence s'étend bien au-delà. Les caractéristiques du produit d'un fournisseur et ses autres points de contact avec la chaîne de valeur de la firme ont des effets importants sur le coût et la différenciation de la firme.

L'avantage concurrentiel est un outil indispensable pour qu'une entreprise obtienne une avance sur la concurrence à condition de bien identifier les activités créatrices de valeur. C'est-à-dire les activités principales et les activités de soutien. La valeur finale créée par une entreprise est mesurée par le prix que les clients consentent à payer pour obtenir son produit ou service. L'entreprise est rentable si cette valeur est supérieure au coût global des opérations qui ont dû être effectuées. Les activités de l'entreprise peuvent être regroupées en deux types.

### Section 03. Les stratégies génériques

Opter pour une stratégie revient à choisir une méthode parmi d'autres permettant de tenir un avantage concurrentiel dans un domaine d'activité stratégique (DAS) donné. Michaël. E. Porter dans son ouvrage *choix stratégiques et concurrence*<sup>20</sup> a identifié trois grandes catégories de stratégie génériques à savoir : la domination par les coûts (stratégie de volume), différenciation, concentration ou focalisation (de niche) qui peuvent permettre à une firme de surclasser avec bonheur les autres firmes d'un secteur.

#### 3.1. La stratégie de domination par les coûts

L'objectif de l'entreprise est minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et la position de l'entreprise. La stratégie de domination par les coûts est la première stratégie qui est devenue de plus en plus commune au cours des années soixante-dix à cause de la popularisation du concept de la courbe d'expérience. Elle fait partie des stratégies offensives et agressives qui consiste à proposer une offre, dont la valeur perçue par le marché est comparable à celle des offres des concurrents (à des prix inférieur). Elle s'adresse à une cible large par des produits standardisés, le but est de devenir leader du secteur. Cette stratégie peut toucher les secteurs d'activité variés : industrie (meubles, électroménagers, automobile ...) mais aussi les services (transport aérien, restauration ...).

L'entreprise qui choisit cette stratégie consiste à vendre avec des coûts inférieurs par :

- la réduction des coûts marginaux via l'expérience, les démarches de productive des types kaizen, monozukuri, design to cost
- l'augmentation des volumes par les gains des parts de marché, promotion, le financement et le marketing.

---

<sup>20</sup> Michaël E. PORTER « choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Economica, Paris, 1982.

### 3.1.1. Les objectifs de la stratégie de domination par les coûts

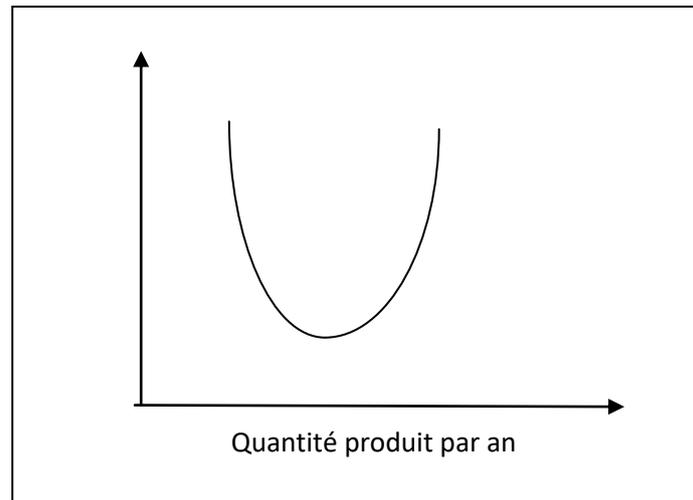
La stratégie de domination par les coûts repose sur différents mécanismes tels que :

#### 3.1.1.1. Les économies d'échelle

Les principes des économies d'échelle désignent une relation décroissante entre le coût unitaire de production et les quantités produites sur une période déterminée.

Graphiquement, la courbe d'économie d'échelle n'est cependant pas constamment décroissante car on considère que, au-delà d'une certaine taille, il devient de plus en plus difficile de gérer efficacement l'unité de production, on représente donc la relation sous la forme d'une courbe en U.

**Figure 07 : la courbe d'économie d'échelle**



**La partie décroissante** représente les rendements d'échelle croissant, l'entreprise dispose d'une capacité de production importante donc elle a pu augmenter son volume de production, et ce phénomène est dû à plusieurs raisons :

Une répartition des tâches plus efficace ;

- exploité les équipements de production de la meilleure façon possible, une bonne combinaison entre la capacité des équipements, sachant que le coût de fabrication de certains équipements est souvent à leur capacité de production ;
- la réduction de certains coûts qui sont dus à un partage d'activité entre plusieurs établissements (exemple : comptabilité).

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

---

**La partie croissante de la courbe** est également due à plusieurs facteurs :

- coordination plus difficile entre les activités lorsque la taille de l'entreprise est plus importante (plus d'effort, plus de coûts) ;
- les limites de capacité des dirigeants qui est considéré comme un input individuel irremplaçable ;
- il est difficile à une entreprise de grande taille d'être flexible aux changements.

### **a. Avantage de l'économie d'échelle**

L'économie d'échelle joue sur la plupart des forces concurrentielles :

- l'économie d'échelle est une barrière à l'entrée. Elle limite la menace des nouveaux entrants et leur fait subir un désavantage de coût ;
- elle permet d'avoir un pouvoir de négociation vis-à-vis des clients ;
- elle permet d'avoir un pouvoir de négociation avec les fournisseurs, en augmentant les quantités achetées, donc, l'entreprise pourra bénéficier de remise ;
- l'économie d'échelle diminue la pression exercée par les produits de substitution car elle permet de baisser les prix des produits chers sur le marché.

### **b. Inconvénients**

Ce n'est pas toutes les entreprises qui bénéficient d'économie d'échelle, surtout pour les grandes entreprises où leur métier demande plus de travail intellectuel et de créativité. On peut même constater un renversement de la relation pour certaines professions où une petite entreprise s'adapte plus facilement à une nouvelle technique qu'une grande entreprise.

#### **3.1.1.2.L'effet d'apprentissage**

Lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui priveraient sur les coûts.

### **c. La différence entre la courbe d'économie d'échelle et la courbe d'apprentissage :**

- la courbe d'économie d'échelle en abscisse on trouve la quantité produite par an ;

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

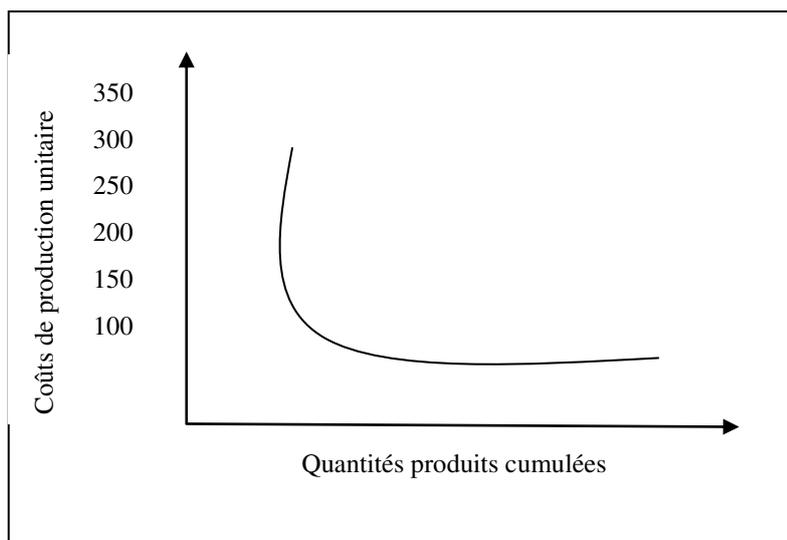
- la courbe d'apprentissage on trouve en abscisse la quantité produite depuis le lancement de la fabrication du produit.

Cet effet est dû à :

- l'amélioration de la productivité due à une meilleure organisation de la production (répartition des tâches qui réduit le temps d'exécution) ;
- une meilleure coordination entre les ateliers de production, avec l'expérience (accroissement de l'expérience) et une plus grande habilité des opérateurs ;
- amélioration de la formulation, des équipements et des méthodes de travail d'une manière générale.

On peut représenter ce phénomène dans la courbe ci dessus :

**Figure 08 : la courbe d'apprentissage**



Source : Francis Bidault, « le champ stratégique de l'entreprise », Economica, 1959.

### 3.1.1.3. La substitution du capital au travail

La substitution du capital au travail désigne le fait qu'avec l'accumulation de l'expérience, les entreprises automatisent petit à petit les tâches qu'elles maîtrisent parfaitement bien et que ceci leur permet d'apporter une modification au produit lui-même, d'une part afin d'éliminer les activités superflues ou encore de le fabriquer avec des composants plus économiques. D'autre part le processus de production s'améliore notamment

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

---

par un remplacement de la main d'œuvre par des moyens de production plus moderne et ainsi d'obtenir des réductions de coûts.

### 3.1.2. Les conditions de réussite de la stratégie de domination par les coûts

- avoir une bonne connaissance de coûts ;
- choisir des segments stratégiques durable qui génèrent une demande stable ;
- installer sur ces segment des gammes de produit relativement étroite ;
- maîtriser le coût de production.

Pour maîtriser les coûts, il faut :

- promouvoir une production de qualité ;
- promouvoir des actions commerciales soutenues pour installer le produit sur son créneau ;
- assurer une politique de recherche et développement ;
- produire sur une grande échelle ;
- assurer une distribution efficace.

### 3.1.3. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts repose sur les volumes. L'entreprise cherchera la part de marché la plus importante, cela peut être l'un des avantages de cette stratégie. Mais comme elle a des avantages elle a des inconvénients.

#### 3.1.3.1.les avantages

- permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle ;
- une rentabilité importante ;
- protection contre les concurrents ;
- position de force vis-à-vis des fournisseurs.

#### 3.1.3.2.les inconvénients

- risque de réaction de la concurrence (imitation par les concurrents) cette guerre encourage la recherche d'une main d'œuvre à bas prix ce qui poussera par la suite les entreprises à la délocalisation ;

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

---

- risque d'excès d'offre par rapport à la demande, l'insuffisance de la demande accentuée par la baisse des salaires provoque une nouvelle baisse de prix et donc des difficultés financières pour l'entreprise ;
- risque du progrès technique qui peut l'annuler ;
- négligence de la recherche et développement ;
- négligence des investissements non rentable.

### 3.2. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour rendre un produit difficilement comparable à celui des concurrents. Elle consiste à offrir un produit ressenti différent voire unique par le consommateur, elle peut porter sur le produit mais aussi sur la marque : l'emballage, la publicité, l'image de la marque et le service après-vente.

L'entreprise propose le produit à un prix élevé par :

1. **La stratégie de sophistication** : différencier le produit plus cher répondant à des attentes sociologiques marquées. par exemple : **Mercedes, BMW, Apple**.
2. **La stratégie d'épuration** : (différencier le produit vers le bas) : une offre plus basique simplifiée, moins coûteuse à un prix bas. le prix est la première motivation d'achat. Par exemple Easy Jet, Dacia de Renault.

L'entreprise qui choisit cette stratégie propose le produit à un prix élevé. Cette stratégie ne repose pas sur le prix mais sur les qualités objectives.

#### 3.2.1. Les conditions de réussite de la stratégie de différenciation

- l'entreprise doit faire en sorte que le coût supplémentaire, soit couvert par le surprix que le consommateur accepte de payer ;
- le surprix demandé au consommateur ne doit pas être supérieur à l'avantage supplémentaire qu'offre le produit au consommateur. Rapport qualité/prix.

#### 3.2.2. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation

Cette stratégie repose souvent sur la capacité d'intuition et de créativité de l'entreprise. La stratégie de différenciation contient des avantages et des inconvénients.

### 3.2.2.1. Les avantages

- elle permet de pratiquer des prix de vente élevés et de réaliser des fortes marges ;
- elle permet d'échapper à une guerre des prix ;
- protège de la concurrence ;
- rend difficile l'arrivée des nouveaux entrants ;
- éloigne les menaces de produit de substitution.

### 3.2.2.2. Les inconvénients

- limitation par les concurrents situés dans des pays faibles, coût de main d'œuvre ;
- perte de perception de la différenciation de la part de la clientèle ;
- risque de changement de goût du consommateur ;
- excès de surcoût lié à la différenciation ;
- risque de la banalisation des techniques des matériaux liés à la différenciation.

### 3.3. La stratégie de focalisation ou de concentration (de niche)

C'est une stratégie conservatrice qui consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment limité voire unique de manière à avoir une exclusivité de la production. La stratégie de niche ou de créneau consiste à se concentrer sur un petit secteur de la demande, soit en spécialisant dans une partie de la gamme d'un produit soit en se spécialisant dans une zone géographique, ou sur une catégorie de clients donnés .

C'est la stratégie du spécialiste qui va créer une niche et se concentrer sur les besoins d'un groupe particulier des clients sans prétendre s'adresser au marché tout entier.

- l'entreprise dans ce cas doit maîtriser un savoir-faire à défaut d'une taille et de moyens suffisants ;
- le marché doit pouvoir rester suffisamment petit pour ne pas attirer les gros concurrents ;
- les investissements doivent être suffisants conséquents pour rebuter les petits concurrents.

#### 3.3.1. les conditions de réussite

- définir les caractéristiques du produit proposées aux consommateurs ;
- segmenter rigoureusement le marché auquel s'adresse ;

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

- adapter le produit aux besoins du consommateur.

### 3.3.2. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de focalisation

La stratégie de niche permet de générer des avantages comparatifs et présente aussi des inconvénients

#### 3.3.2.1. Les avantages

- elle permet de dégager un profit supérieur à la moyenne du secteur ;
- elle s'adresse à un créneau limité (elle ne va pas gaspiller le temps) ;
- une bonne connaissance du marché permettant de réagir et s'adapter très rapidement en gardant une certaine indépendance.

#### 3.3.2.2. les inconvénients

- un segment trop étroit qui peut être remis en cause par l'émergence de sous-segment ;
- la différence entre les produits souhaités par la cible stratégique et ceux désirés par l'ensemble du secteur peut se rétrécir ;
- en cas de succès, il est tentant d'oublier les raisons de sa réussite et de compromettre son projet pour la croissance.

Figure N°09 : Les trois stratégies génériques

		AVANTAGE STRATEGIQUE	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle.	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles.
CIBLE STRATEGIQUE	Le secteur tout entier	<b>DIFFERENCIATION</b>	<b>DOMINATION PAR LES COÛTS</b>
	Un segment particulier	<b>CONCENTRATION</b>	

Source : Michaël E. PORTER, « choix stratégiques et concurrence : technique d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition Economica, 1982, page 42.

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

---

Une entreprise peut construire un avantage concurrentiel en cherchant un niveau de coût systématiquement inférieur à celui de ses concurrents (stratégie de domination par les coûts) ou en proposant des biens ou des services présentant une ou plusieurs caractéristiques perçues comme uniques par les clients (stratégie de différenciation).

L'éclairage apporté par l'analyse de la chaîne de valeur dépend du type de stratégie décidé par l'entreprise. Le maintien d'un avantage concurrentiel<sup>21</sup> fondé sur une domination par les coûts repose sur un contrôle des générateurs des coûts, alors que celui fondé sur une stratégie de différenciation implique la maîtrise des facteurs d'unicité.

Pour mieux cerner les trois stratégies génériques Michaël E. PORTER propose un tableau récapitulatif des exigences des trois stratégies :

---

<sup>21</sup> Carla MENDOZA, « coûts et décisions », Edition Gualino éditeur, France 2004, p.279.

## Chapitre 02 : l'approche de M. Porter dans l'analyse stratégique

Tableau N°01 : Les exigences des trois stratégies

Stratégies de base	Compétences et ressources généralement requises	Modes d'organisation généralement requis
<b>La domination globale par les coûts</b>	<p>Investissements soutenus et accès aux capitaux.</p> <p>Compétences techniques au niveau des processus.</p> <p>On globale par les conceptions des produits destinés à rendre plus facile la production.</p> <p>Système de distribution peu coûteux.</p>	<p>Contrôle serré des coûts. Compte rendu du contrôle fréquent et détaillé.</p> <p>Organisation bien structurée des responsabilités.</p> <p>Incitation assise sur l'obtention d'objectifs strictement quantitatifs.</p>
<b>La différenciation</b>	<p>Capacité commerciale importante.</p> <p>Technologie du produit.</p> <p>Intuition et créativité.</p> <p>Capacité importante de recherche.</p> <p>Réputation de la firme en matière de qualité ou d'avance technologique.</p> <p>Longue tradition dans le secteur ou combinaison unique de compétences tirées d'autres secteurs d'activités.</p> <p>Coopération importante des circuits de distribution.</p>	<p>Coordination importante des fonctions de recherche et développement du produit et commercialisation.</p> <p>Estimations et incitations subjectives plutôt que quantifiées.</p> <p>Avantages divers pour attirer une main d'œuvre très qualifiée, des savants, des personnes imaginatives.</p>
<b>La concentration</b>	<p>Combinaison des mesures précédentes, orientée vers la cible stratégique particulière retenue.</p>	<p>Combinaison des mesures précédentes, orientée vers la cible stratégique particulière retenue.</p>

Source : Michaël E. PORTER, « choix stratégiques et concurrence : technique d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition Economica, 1982, page 44- 45.

### Conclusion du chapitre

L'analyse concurrentielle vise à étudier les rapports entre l'entreprise et ses marchés, concurrents et ses clients, ainsi elle peut se définir comme l'ensemble d'études et de diagnostics des activités d'une entreprise (produit, métier et portefeuille d'activité) par rapport à l'environnement marchand (client, concurrents, fournisseurs).

Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. On peut classer les avantages concurrentiels en deux grandes catégories : avantage par les coûts et avantage par la différenciation. Une stratégie doit viser uniquement l'un des deux types d'avantage pour un segment de marché considéré.

L'avantage par les coûts n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur est donc là l'instrument privilégié pour porter pour mener son analyse. Elle permet en effet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de l'organisation.

Les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, les interconnexions, l'intégration, ... se sont des facteurs qui se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent la position de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence.

L'avantage concurrentiel par la différenciation atteinte par l'entreprise est la valeur créée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat. La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse ses coûts. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolutions des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de l'entreprise. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée.

# Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

## Introduction du chapitre

L'environnement actuel dans lequel les entreprises évoluent est caractérisé par des turbulences économiques et par l'exacerbation de la concurrence dans tous les domaines y compris le domaine de l'électroménager. Le consommateur se trouve devant une offre très diversifiée des produits et des services, alors une évolution rapide du goût et des besoins. De ce fait, Il est nécessaire pour l'entreprise de faire face à ces changements.

Avec ces évolutions de l'environnement, il est impossible à l'entreprise de prendre des décisions à long terme. A cet effet, il est indispensable de contrôler ses activités et améliorer ses stratégies à fin de répondre aux exigences des clients et faire face à la concurrence.

L'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) est l'une des entreprises qui y'évolue dans un environnement concurrentiel.

Ce chapitre a pour objet d'étudier l'entreprise ENIEM et l'environnement dont elle se situe et y'évolue, il est composé de trois sections :

- la première portera sur l'aspect méthodologique et la présentation de l'entreprise ENIEM ;
- la deuxième portera sur la position concurrentielle et la composante humaine de l'ENIEM ;
- la troisième section portera sur l'état du contrôle à base d'activité et la stratégie de l'ENIEM.

# Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

## **Section 01. Aspect méthodologique et présentation de l'entreprise ENIEM**

L'ENIEM était, jusqu'au début des années 90, le leader de l'Electroménager en Algérie. Elle possède des capacités de production considérables et une expérience dans le domaine de fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager.

### **1.1. Aspect méthodologique**

Tout travail de recherche nécessite une méthodologie pour sa réalisation. Nous allons présenter la méthodologie qui va nous permettre de réaliser ce travail et pour la présentation de notre sujet. Il s'agit d'étudier le contrôle à base d'activité et la stratégie comme des principaux vecteurs de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

#### **1.1.1. Présentation et objectif de notre travail**

Dans ce travail, nous allons analyser l'ENIEM, dans une perspective de la mise en œuvre du contrôle à base d'activité et les stratégies au sein de cette entreprise. Pour mener à bien notre travail une enquête a été menée.

L'objectif de notre travail est d'essayer d'articuler notre partie théorique au cas pratique de l'ENIEM, dont nous allons répondre à plusieurs questions parmi elles : est-ce que l'ENIEM utilise la méthode ABC comme un système de gestion des coûts et comme un système de prise de décision.

#### **1.1.2. Choix des méthodes de collecte des données**

Pour le recueil des données, nous avons opté pour une démarche qui allie une approche quantitative que nous avons concrétisée à travers l'entretien individuel avec les responsables. Les tâches liées à cette étape seront documentés dans les deux sections suivantes

##### **1.1.2.1. Le guide d'entretien**

Nous avons visé à recueillir les informations nécessaires sur l'entreprise et particulièrement interviewer les responsables pour collecter toutes ces données : d'abord la présentation du groupe et l'entreprise étudiée. Ensuite, on s'est concentré sur l'analyse des

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

documents internes pour obtenir des informations sur les évolutions des ventes et la production, le chiffre d'affaire, l'évolution de l'effectif et le contexte technologique.<sup>22</sup>

### 1.1.2.2. Le questionnaire

Nous avons utilisé le questionnaire dans notre travail seulement en raison de confirmer la participation de la composante humaine à la prise de décision. Notre recherche procède un sondage d'opinion pour avoir l'avis des personnes concernées. Cette méthode nous a permis de recueillir plus d'information sur la composante humaines de l'entreprise ENIEM. (Voir l'annexe N°05)<sup>23</sup>.

## 1.2. Présentation de l'entreprise ENIEM

Nous allons prendre en considération des éléments liés à sa création, son organisation structurelle, les activités de chaque unité, sa gamme de production et enfin sa certification.

### 1.2.1. Création de l'ENIEM

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est constituée par le décret N°83 du 02/01/1983. Elle est issue de la restructuration organique de la Société Nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique (SONELEC), créée en 1974, dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977. L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action le 08 Octobre 1989 ; Actuellement, elle a un capital social évalué à 10.279.800.000.00<sup>24</sup> (2013) dinars algériens, détenu en totalité par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

### 1.2.2. L'organisation structurelle de l'ENIEM

L'organisation structurelle de L'ENIEM se présente comme suit :

- la direction générale de l'ENIEM ;

---

<sup>22</sup> Annexe N°04 ; guide d'entretien, P.92

<sup>23</sup> Annexe N°05 : questionnaire, P. 96.

<sup>24</sup> Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie [www.elmouchir.caci.dz](http://www.elmouchir.caci.dz). 15/11/2018 à 20 :55

**Remarque** : les réponses et les analyses des questions du guide d'entretien et le questionnaire seront présentées dans des différents points du cas pratique.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

- le complexe d'appareil ménager (CAM) composé de trois unités de fabrication spécialisées et localisé dans la zone industrielle AISSAT Idir de Oued-Aissi ;
- l'unité commerciale (UC) qui se trouve à proximité du CAM ;
- l'unité de prestation technique (UPT) implantée dans la zone industrielle AISSAT Idir, Tizi-Ouzou.

### 1.2.3. La Direction Générale (DG)

La DG est une l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales (les directions) suivantes :

- direction des ressources humaines ;
- direction des finances et comptabilité ;
- direction de développement et partenariat ;
- direction planification et contrôle de gestion ;
- direction de marketing et communication ;
- direction qualité et environnement ;
- direction d'administration générale.

Ces directions sont présentées dans l'organigramme de l'ENIEM dans l'**annexe N°01**<sup>25</sup>

### 1.2.4. Le Complexe des Appareils Ménagers (CAM)

Le CAM est entrée en production en juin 1977 et elle fabrique certains appareils ménagers. Le champ d'activité de l'entreprise consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers ainsi que la pris en charge du service après-vente. Le CAM est composée de cinq unités (comme les présente l'**annexe N°01**) :

- unité cuisson ;
- unité froid ;
- unité climatisation ;
- unité prestations techniques ;

---

<sup>25</sup> Annexe N°01 : organigramme de l'ENIEM, P. 89.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

- unité commerciale.

### 1.3. Les activités de chaque unité

L'activité de l'entreprise est concentrée sur la production des cuisinières, climatiseurs, réfrigérateurs. Cette activité est assurée par trois unités de fabrication.

#### 1.3.1. Unité froid

L'unité est composée de trois lignes de montage<sup>26</sup>.

##### 1.3.1.1.ligne de réfrigérateurs petits modèles

Les capacités de fabrication sont de 110.000 réfrigérateurs /an, dont leurs fabrication est sous les licences BOSCH Allemagne 1977.

##### 1.3.1.2.Ligne de réfrigérateurs grands modèles

Les capacités de production sont de 390 000 réfrigérateurs/an dont la fabrication est sous la licence de TOSHIBA JAPAN 1987.

##### 1.3.1.3.Ligne de congélateur bahut et réfrigérateurs de 520L

Les capacités de production sont de 60 000 unités par an. Les modèles fabriqués sont sous la licence de LEMATIC LIBAN 1993.

Et d'autres ateliers de fabrications liées à cette unité, à savoir :

- refendage et coupe en longueur de la tôle ;
- presse et soudure ;
- traitement et revêtement de surfaces ;
- pièces métalliques ;
- thermoformage et moussage.

#### 1.3.2. Unité cuisson

Elle est chargée de fabriquer des cuisinières à gaz butane et à gaz naturel. Elle assure la transformation des tôles, l'assemblage, le traitement et le revêtement des cuisinières. La

---

<sup>26</sup>Unité froid, ENIEM.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

capacité de fabrication<sup>27</sup> est de 150 000 cuisinières/an sont fabriqués sous la licence de TECHNO GAZ Italie 1991.

### 1.3.3. Unité climatisation

Elle est constituée d'un atelier chargée de la tôlerie et de trois lignes de montage :

- une ligne pour les climatiseurs ;
- une ligne pour les machines à laver ;
- une ligne pour les chauffe-eau/chauffe-bain.

Les capacités de fabrication<sup>28</sup> est de 60 000 climatiseurs/an sous la licence AIRWELLR France 1977.

### 1.3.4. Unité commerciale

Elle consiste en la distribution et l'exportation des produits ENIEM, et aussi le service après-vente à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agréé. Sa mission étant l'étude nationale et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

En plus de la réalisation de ces activités, les unités de production assurent les activités suivantes :

- achats ;
- contrôle ;
- stockage (atelier, magasin) ;
- maintenance/sécurité industrielle.

### 1.3.5. Unité Prestation Technique (UPT)

Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production dans :

- la réparation des outils et les moules ;
- la fabrication des pièces de rechange mécanique ;
- la conception et la réalisation d'outillages
- la gestion d'énergies ;

---

<sup>27</sup>Unité cuisson, ENIEM.

<sup>28</sup>Unité climatisation, ENIEM.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

- la gestion informatique ;
- sécurité et gardiennage, etc.

L'ENIEM produit certains types de produits électroménagers dont les réfrigérateurs, les climatiseurs et cuisinières. La gamme de production de l'ENIEM est présentée dans **l'annexe N°02**<sup>29</sup>.

### 1.4. Certification de l'ENIEM

Dans sa perspective réformiste, l'ENIEM a décroché sa première certification ISO 9002 (qualité) version 1994 en 1998, puis une deuxième certification ISO 9001 version 2000 en janvier 2003, et plus récemment, ISO 9001 version 2008. Elle reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière de management de qualité (MQ).

En 2004, l'ENIEM a décroché la certification ISO 14001 concernant l'environnement, elle a décroché aussi la certigaz 90/396/CE qui est une découverte de la communauté européenne (CE) pour les appareils à gaz.

L'ENIEM a connu plusieurs évolutions depuis sa création. Ses évolutions sont présentées dans **l'annexe N°03**<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup>Annexe N°02 : type de produit ENIEM, P. 90.

<sup>30</sup>Annexe N°03 : chronologie de développement de l'ENIEM, P.91.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

### Section 02. La position concurrentielle et la composante humaine de l'ENIEM

#### 2.1. Relation de l'ENIEM avec son marché

Comme toute entreprise industrielle, l'ENIEM essaie de faire face à la pression exercée par les forces concurrentielles du secteur (concurrents, fournisseurs, distributeur, ...).

##### 2.1.1. Les concurrents

Depuis les années 90, le marché algérien est inondé de toute sorte de produits émanant de pays étrangers. Tous les secteurs pratiquement sont touchés directement ou indirectement par la concurrence. Le secteur de l'électroménager est le plus touché. Plusieurs marques étrangères opèrent sur le marché par l'offre de leurs produits qui possèdent un meilleur rapport qualité/ prix et une meilleure préservation de l'environnement naturel. Les marques locales font leur percée également sur le marché. Ceci démontre à quel point le marché de l'électroménager est concurrentiel.

L'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménagers (ENIEM) a subi les effets de cette époque socialiste et les effets de l'ouverture du marché, qui ont rendu sa situation dégradée malgré sa base solide et les compétences humaines qu'elles possèdent avant 20ans. Le tableau ci-dessous présente les principaux concurrents de l'ENIEM.

**Tableau N°02 : les principaux concurrents de l'ENIEM**

Concurrents (partenaire étranger)	Concurrents locales
ESSALEM ELECTRONIC : LG	Condor (bordj Bou Arreridj, Sétif)
Beko	Cristor (bordj Bou Arreridj, Sétif)
SGEAN : Whirlpool	Brandt (kouba, Alger)
SODINCO : Haier	Starlight (Bab Ezzouar, Alger)
SAMHA : Samsung	Robuste (Bejaia)

**Source :** Département marketing de l'ENIEM, 2018.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

La majorité des entreprises sont des entreprises privées qui exercent dans le domaine de l'électroménager. Leur avantage par rapport à ENIEM est de travailler souvent en partenariat avec les entreprises étrangères (le nom de ces entreprises est souvent associé à celui du partenaire étranger, ce qui renforce leur image de marque et leur notoriété). Elles se chargent du montage et de la commercialisation des produits de ces sociétés ou les produits similaires.

Cette concurrence pour ENIEM est un signe pour la baisse prévisionnelle de la demande des produits ENIEM, ainsi que la baisse de ses parts de marché, vu que le client a un très grand éventail en produits électroménagers à choisir.

### **2.1.2. Les fournisseurs**

La libéralisation de l'économie algérienne et l'ouverture aux autres économies (négociation en cours d'adhésion à l'OMC, accord d'association avec UE) ont induit un environnement concurrentiel pour l'ENIEM. De ce fait, elle était obligée d'importer et travailler en partenariat avec des fournisseurs étrangers (90% de ses approvisionnements proviennent des fournisseurs étrangers). Par la suite, elle est restée toujours dépendante de ses fournisseurs.

Cette dépendance est occasionnée par :

- un faible pouvoir de négociation avec les fournisseurs ;
- une faible valeur ajoutée (52% du coût de revient de l'ENIEM provient de la consommation de matières premières, composants et fournitures) ;
- la hausse de l'EURO par rapport au dollar qui engendre la hausse de la facture des approvisionnements (l'Algérie achète en euro et vend en dollars).

Le tableau ci-dessous présente les principaux fournisseurs de l'entreprise ENIEM

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

**Tableau N°03 : les principaux fournisseurs de l'ENIEM**

<b>Fournisseurs</b>	<b>matières importées</b>
THYSSEN(Allemagne)	La tôle
FERRO (France)	La peinture, vernis, mastics.
RANCO(Italie)	Plaque en plastique et moule des pièces standards
CORRECCI (France)	
TECUMSEH(France)	Compresseurs frigorifique, thermostats

**Source :** Département marketing de l'ENIEM, 2018.

### 2.1.3. La clientèle

Le marché de l'ENIEM est composé des ménages, des administrations et des entreprises. Le tableau suivant donne les ventes des produits pour chaque type de clientèle.

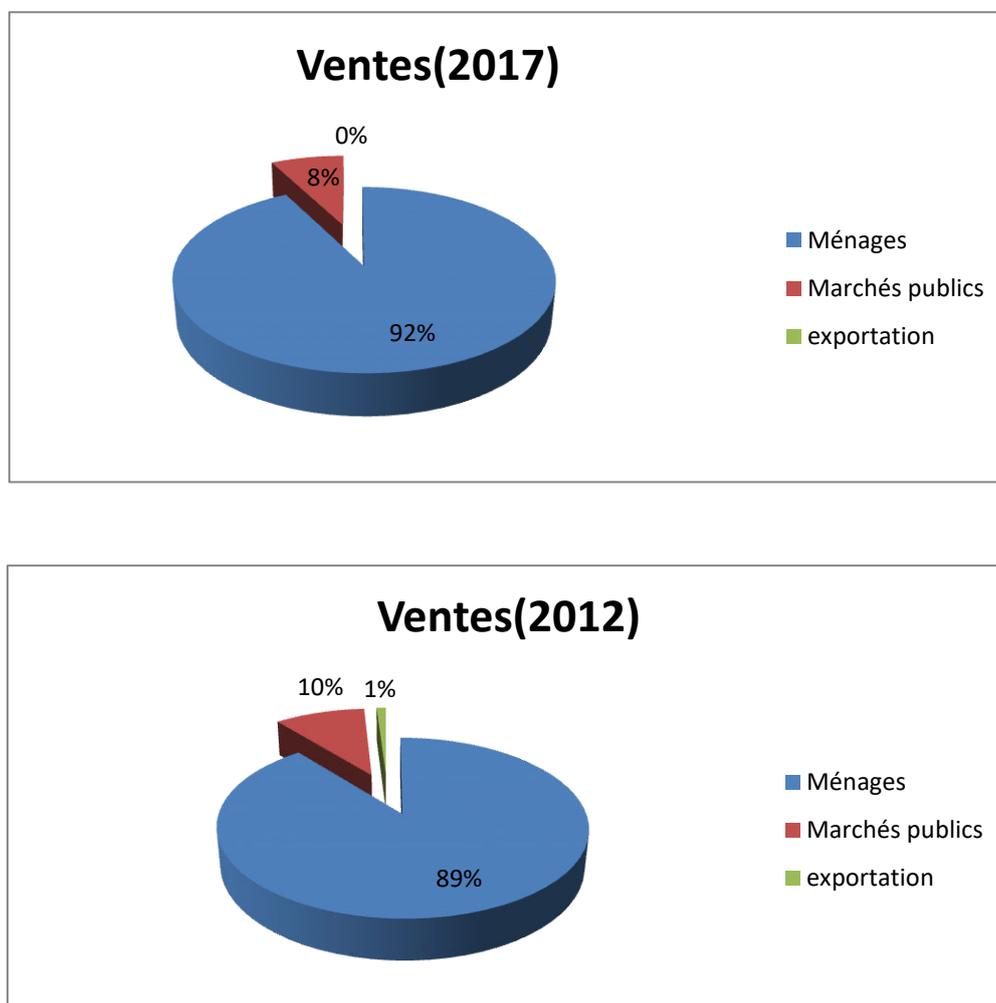
**Tableau N°04 : les ventes des produits en pourcentage pour chaque type de clientèle (20012 et 2017)**

<b>Type de clientèle</b>	<b>2012</b>	<b>2017</b>
<b>Ménages</b>	89,92%	92,4%
<b>Marchés publics</b>	9,06%	7,60%
<b>Exportation</b>	1,02%	00%
<b>Total</b>	100%	100%

**Source :** Département marketing ENIEM 2018.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

Figure N°10 : Diagrammes des ventes par type de clientèle 2012 et 2017.



Source : réalisées de tableau précédent.

Les ménages constituent le premier client de l'ENIEM avec une proportion des ventes de 89,92% en 2012 et 92,4 % en 2017.

Les ventes aux ménages se font comme suit :

- les réseaux de distribution composés d'agents distributeurs privés et publics agréés par l'ENIEM ;
- les œuvres sociales sont les travailleurs (entreprises, administration,...) qui ont accord de facilités de paiement (8 à 12 mois) ;
- les ventes directes au consommateur final effectuées par l'entreprise à travers ses shows room.

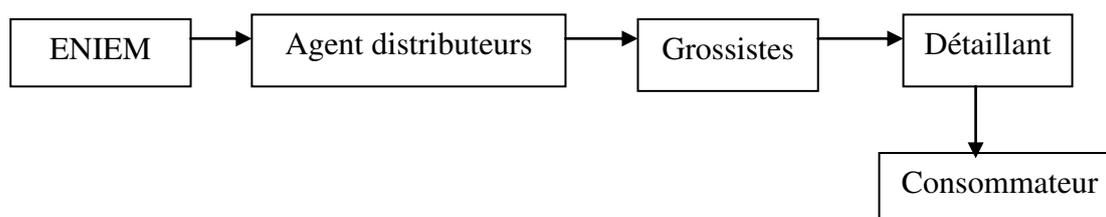
## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

Les ventes dans des marchés publics représentent 9,06% en 2012 et 7,60% en 2017 (les ventes ont diminué).

En 2017 y'avait pas d'exportations, ce qui induit un recul de l'entreprise ENIEM. Alors que en 2012 y'avait 1,02% d'exportation.

### 2.2. Le réseau de distribution



Les ventes de l'ENIEM sont assurées par les agents distributeurs par le biais de ses cinq points de vente : Tizi-Ouzou, Alger, Annaba à l'est, Oran et Laghouat au sud.

Ces points de vente engendrent des coûts liés à leur fonctionnement, aux frais de transport et aux frais de la location. L'entreprise rencontre beaucoup de difficultés. Elle risque de faire face aux avantages accordés par les concurrents (facilités de paiement, des marges plus importantes, les moyens de transport, ...).

### 2.3.L'évolution des ventes et part de marché

#### 2.3.1. L'évolution des ventes

Le tableau ci-dessous donne les quantités produites et vendues en unités pour chaque produit durant l'année 2012 à 2017.

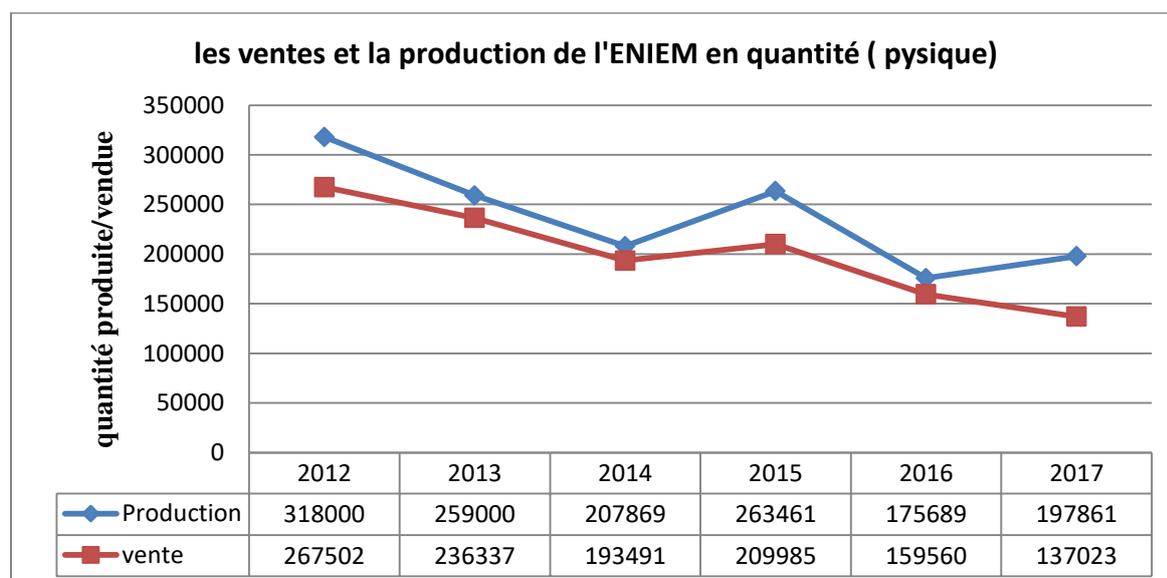
## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

**Tableau N°05: Evolution des ventes par rapport à la production de l'ENIEM**

Années Produits	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V
Réfrigérateurs Congélateur Armoires vitrées	130789	112872	87965	80 382	80647	67 175	90466	77 856	50000	65 248	77352	47 923
Cuisinières	65302	57240	45372	50 778	57234	45 705	40102	37 241	32000	29 782	23451	22 606
Climatiseur	35543	29232	45098	48 519	32090	26 497	31098	28 953	18000	20 273	18055	18 889
Machine à laver	53281	13026	17011	15 367	19897	16 215	22578	15 981	11000	9 423	11711	8 272
Chauffe eau/bain	15987	40223	30324	28 236	25010	23 115	33034	27 880	12000	24 526	27031	24 623
Radiateurs à gaz naturel	17098	14909	15074	13 055	21563	14 784	23567	22 074	12000	10 308	15088	14 170
<b>Total</b>	<b>318000</b>	<b>267502</b>	<b>259000</b>	<b>236337</b>	<b>207869</b>	<b>193491</b>	<b>263461</b>	<b>209985</b>	<b>175689</b>	<b>159560</b>	<b>197861</b>	<b>137023</b>

Source : département marketing de l'ENIEM.

**Figure N°11 : Diagramme d'évolution des ventes des produits ENIEM (2012-2017)**



Source : Réalisée de tableau précédent.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

A partir de l'observation des données du tableau et de la figure, on remarque globalement une baisse successive des ventes des produits et une baisse de production notée de 318000 à 172688 unités. Ceci s'explique par

- une faible demande de produit ENIEM ;
- une clientèle de plus en plus exigeante pour le choix de ses produits ;
- une très forte concurrence qui émane le secteur public et privé ;

Ceci implique la baisse des parts de marché et un faible niveau d'intégration qui empêche l'entreprise à réduire ses coûts et être compétitive. Nous pouvons dire que la clientèle de l'ENIEM s'est tournée vers d'autres marques présentant un meilleur rapport qualité/ prix, par la suite la diminution de la demande de produit ENIEM.

### 2.3.3. Les parts de marché

L'ENIEM a été considéré « leader » du marché électroménager les années 90 en Algérie. Après l'ouverture économique, l'ENIEM a commencé à perdre ses parts de marché dans tous les domaines (froid, cuisson, climatisation). Actuellement, selon l'estimation des responsables de l'ENIEM, les parts de marché baissent à 10% (froid), 8% (cuisson) et 6%(climatisation). La baisse des parts de marché signifie, entre autre, la distribution des produits ne se fait pas correctement.

Le tableau ci- après donne les parts de marché des années 2012 à 2017.

**Tableau N°06: Part de marché**

Produit	Part de marche			
	2012	2014	2016	2017
<b>Froid</b>	19%	11%	11%	10%
<b>Cuisinières</b>	24%	13%	9%	8%
<b>Climatiseurs</b>	6%	9%	7%	6%
<b>Machines à laver</b>	9%	6%	4%	3%
<b>Chauffe-eau/bain</b>	11%	6%	7%	7%
<b>Radiateurs à gaz naturel</b>	6%	6%	4%	6%

Source : Département marketing ENIEM 2017.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

### 2.4. La composante humaine de l'entreprise

Les ressources humaines sont considérées comme un facteur essentiel pour le développement et la performance de l'entreprise.

#### 2.4.1. Evolution de l'effectif de l'ENIEM

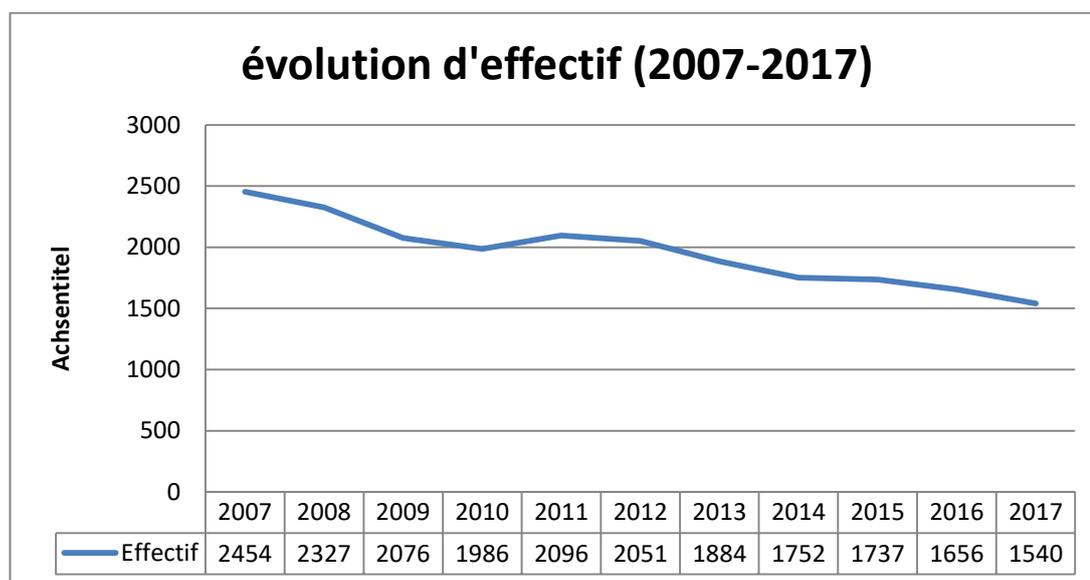
Le tableau suivant représente l'évolution de l'effectif de l'ENIEM de 2007 à 2017.

**Tableau N°07 : Evolution de l'effectif de l'ENIEM**

Années	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Effectif	2454	2327	2076	1986	2096	2051	1884	1752	1737	1656	1540

Source : Direction RH, 2017.

**Figure N°12 : diagramme d'évolution d'effectif (2007-2017)**



Source : réalisée du tableau précédent.

L'effectif de l'ENIEM a connu une baisse continue de 2007 à 2010. Cela renvoie à la compression de son effectif et de l'allègement de sa masse salariale. Cette situation est le résultat des départs à la retraite, normale ou anticipée. L'évolution enregistrée de 2011 à 2012 est relative au programme de l'Etat (contrat d'insertion professionnelle CTA, DAIP).

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

De 2015 à 2017, ENIEM a connu une baisse d'effectif plus de 200 personnes sont partis à la retraite à cause du programme de l'Etat (en 2015) (retraite anticipée). Aujourd'hui, l'ENIEM est en sous-effectif.

### 2.4.2. Les catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENIEM

Les catégories socioprofessionnelles que possède l'ENIEM sont présentées dans le tableau ci-dessous à deux années (2016 et 2017) pour avoir comparé entre elles.

**Tableau N°08 : Répartition de l'effectif par catégories socioprofessionnelles de 2016 et 2017**

<b>Catégories</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Ecart entre les deux années</b>	<b>Taux</b>
<b>Cadre</b>	335	224	-111	-49,55%
<b>Maitrise</b>	517	497	-20	-4,03%
<b>Exécution</b>	1032	819	-213	-26%
<b>Total</b>	1884	1540	-344	-22,33%

**Source :** Direction RH, 2017.

Ce tableau montre la répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles de l'année 2016 et l'année 2017, dont l'effectif de l'ENIEM de 2017 a atteint 1540 en décroissement de 22,33% par rapport à 2016. On observe que les effectifs ont enregistré une diminution dans chaque catégorie socioprofessionnelle.

- une diminution de 111 personnes à la catégorie cadre ;
- une diminution de 20 personnes pour le groupe maîtrise ;
- une diminution de 213 personnes pour groupe exécution.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

### **Section 03. Le contrôle à base d'activité et la stratégie de l'ENIEM**

La mise en place d'un outil de gestion nécessite la connaissance des activités de l'entreprise et sa stratégie. Cette section traite l'état du contrôle à base d'activité et la stratégie au sein de l'entreprise ENIEM.

#### **3.1. Etat du contrôle à base d'activité et la stratégie au sein de l'entreprise**

Les systèmes de mesures de performance dans une entreprise se focalisent sur les outils de contrôle de gestion et la mise en œuvre de la stratégie.

##### **3.1.1. Le contrôle à base d'activité**

En matière du contrôle de gestion dans l'ENIEM, les systèmes de mesures de performance sont restés focaliser sur des données d'un contrôle traditionnel vers une mesure de la performance passée. Ils sont d'une faible utilité pour piloter la mise en œuvre d'une stratégie.

Selon le responsable de la direction contrôle de gestion et audit, l'entreprise n'a pas pu dépasser le cadre de la gestion classique. L'ENIEM continue à appliquer la méthode de coût complet, en raison d'une absence totale d'une stratégie à long terme. L'ENIEM, depuis sa création, a relégué la stratégie à la deuxième position. Elle utilise les instruments classiques de contrôle de gestion qui ne favorisent pas et ne motivent pas les dirigeants à mettre en œuvre des stratégies de changement pour faire face à l'évolution de l'environnement.

Concernant la méthode ABC, les interviewés n'ont pas une idée et une connaissance savante sur les nouveaux outils du contrôle de gestion tel que l'ABC et l'ABM. C'est pour cette raison que l'ABC n'est pas mise en œuvre au sein de l'ENIEM (raison de la limitation en termes de connaissance, maîtrise, moyens et temps). C'est le souci majeur que nous avons rencontré pour étudier le contrôle à base d'activité et la stratégie au sein de l'ENIEM.

Nous avons opté pour la méthode de J.SHANK qui a permis d'étudier les activités directement sur la base d'une action sur les facteurs structurels et d'exécution.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

### 3.1.2. La stratégie est non structurée

L'ENIEM souffre des difficultés à établir une stratégie qui lui permet un positionnement sur le marché et l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Ses projections ne se font qu'à court terme pour dégager des opportunités et des menaces auxquelles elle devra faire face. La vision stratégique de l'ENIEM est limitée dans le temps. Être compétitif dans un environnement caractérisé par la férocité de la concurrence exige une rapidité d'agir, une flexibilité et des capacités d'adaptation du portefeuille produits/marché. La structuration de la stratégie est un levier important dans le processus de création de la valeur.

D'après l'interview faite avec les responsables, l'ENIEM suit une politique rigoureuse en matière de réduction des coûts. L'élargissement de la gamme des produits génèrent des marges bénéficiaires importantes. Les économies d'échelle qui peuvent être générée par la grande taille de l'entreprise ne sont pas exploitées. L'ENIEM ne profite pas de taux d'intégration en raison du faible taux d'utilisation des capacités de production.

Le manque des ressources financières empêche l'entreprise de concrétiser certaines stratégies en matière d'innovation, d'intégration, etc. La stratégie de domination par les coûts ne peut être appliquée par l'ENIEM car elle nécessite une production à grande échelle.

### 3.2. La chaîne de valeur de l'ENIEM

Malgré les difficultés de calcul de coût, toute entreprise devrait évaluer sa chaîne de valeur. L'analyse de la chaîne de valeur peut être très instructive. Il force les cadres dirigeants à se demander en quoi leur activité ajoute de la valeur aux clients<sup>31</sup>.

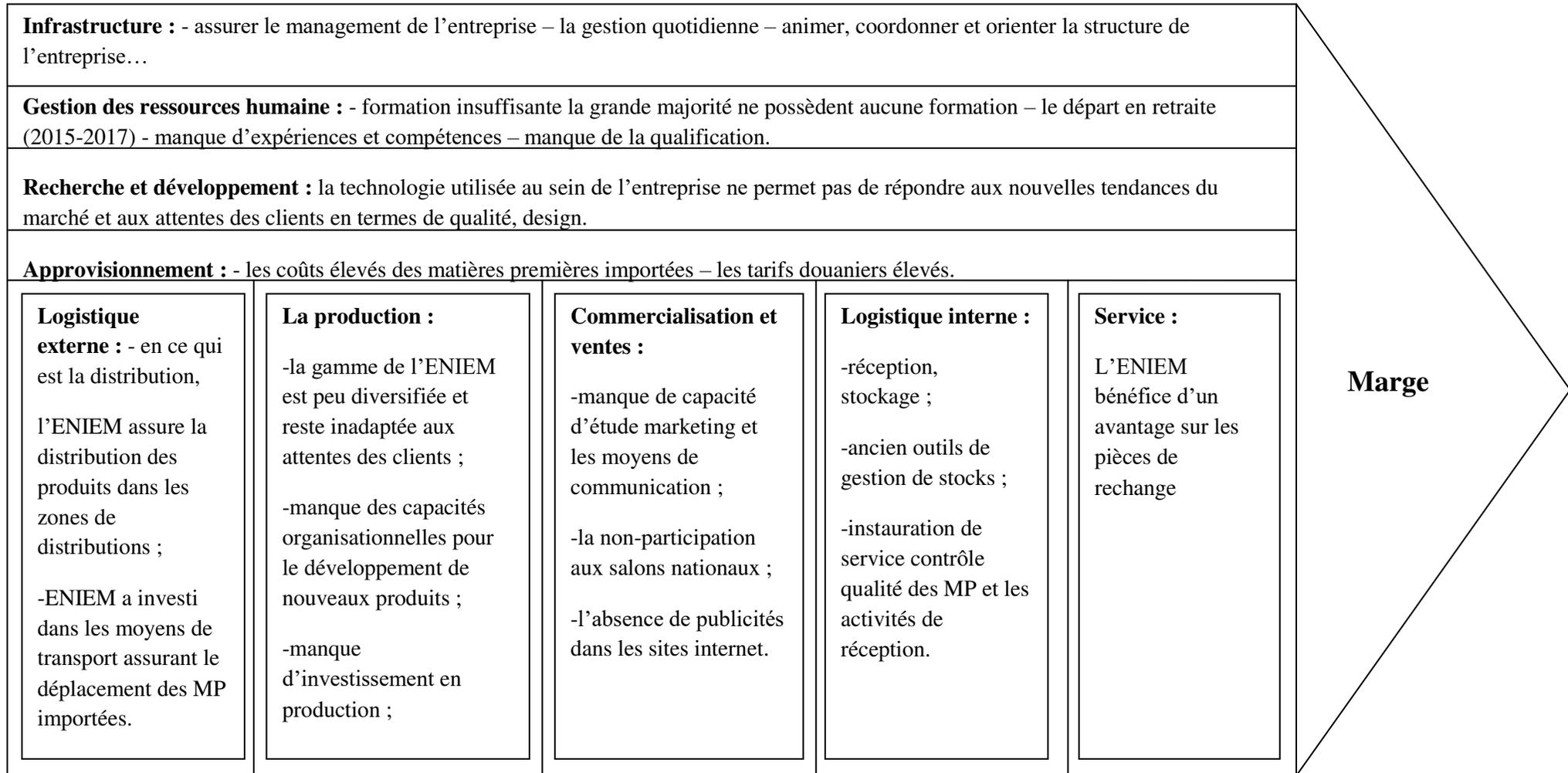
Le diagnostic de la chaîne de valeur de l'ENIEM

---

<sup>31</sup>John k. Shank&VijayGovindarajan, « la gestion stratégique des coûts », les Editions d'Organisation, Paris 1995, P.65.

# Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

**Figure N°13 : le diagnostic de la chaine de valeur de l'ENIEM.**



## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

### 3.3.La capacité de production et le contexte technologique

#### 3.3.1. La capacité de production

Tableau N°09 : la capacité de production

Produit	Capacité de production	Production réalisée en 2017
réfrigérateurs petits modèles	110.000	77 352
réfrigérateurs grands modèles	390 000	
congélateur bahut et réfrigérateurs de 520L	60 000	
Cuisinières	150 000	23 451
Climatiseurs	60 000	18055
Machine à laver	20 000	11711
Chauffe bain	*	27031
Radiateur à gaz naturel	*	15088

Source : direction ENIEM.

\* : données non disponible.

Les capacités de production sont importantes mais elles restent sous exploitée. Les produits de l'ENIEM sont fabriqués sous la licence des entreprises étrangères. Ainsi, elle n'assure pas la conception de ses produits. Cette situation empêche l'entreprise à différencier ses produits par rapport aux concurrents, à diversifier son offre et répondre aux besoins des marchés. La concurrence de plusieurs marques nationales et étrangères met en difficulté l'entreprise ENIEM.

La concurrence désigne toute intervenant économique susceptible de réduire la capacité d'une entreprise.

#### 3.3.2. Le contexte technologique

L'innovation technologique permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. Le secteur électroménager a connu des évolutions technologiques remarquables. Les performances des équipements tant sur le plan de la qualité que sur celui de la productivité sont réellement meilleur que dans le passé. Et par conséquent la technologie est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

Sur le plan technologique, l'ENIEM enregistre un retard considérable dans l'innovation. Un retard technologique par rapport au design, la taille et le modèle de produit, aussi un retard lié aux équipements et les moyens informatiques. La technologie qui peut améliorer la qualité des produits, l'ENIEM ne la possède pas.

Les produits ENIEM offerts sur le marché sont généralement peu compétitifs en comparaison aux produits électroménagers sur le marché algérien dans sa globalité.

En comparant les produits électroménagers existant sur le marché, nous remarquons que l'ENIEM possède que 3 catégories de produit (climatisation, cuisson et froid).

Les autres entreprises électroménagères investissent dans les autres domaines tels que les smart phones, les téléviseurs, les ordinateurs etc.

### **3.4. La gestion de la chaine de valeur**

Un simple calcul de coût est insuffisant pour avoir un avantage concurrentiel durable pour une entreprise. Il faut gérer sa chaine de valeur (gérer le non gérer). L'entreprise ENIEM, pour qu'elle acquière un avantage concurrentiel durable, elle doit faire face à ses concurrents, elle doit réussir à maîtriser ses coûts et réorganiser sa chaine de valeur.

#### **3.4.1. La réorganisation de certaines activités de la chaine de valeur de l'ENIEM**

Une organisation est profitable si la valeur qu'elle génère est supérieure au coût de création de produit. Créer une telle valeur est le but de toute stratégie concurrentielle. L'ENIEM doit consacrer plus d'effort à une redéfinition de sa chaine de valeur qui pourra apporter des résultats plus intéressants.

##### **3.4.1.1. La réorganisation de l'approvisionnement**

La zone géographique de l'ENIEM est loin des matières premières. De moment où elle cherche à minimiser les coûts de production, il doit s'implanter là où se trouvent la matière première et les composants principaux des produits (pour diminuer les coûts de transport et les charges douanière lors de l'importation de ses matières). Ce déplacement permet de gagner le temps donc de produire plus. Aussi, il permettra la réduction des coûts de transport et facilitera l'exportation de ses produits.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

Les dépenses annuelles en transport sont de 133 057 MDA un montant très important que l'ENIEM doit ramener au plus bas niveau.

Le patrimoine de l'ENIEM concernant la direction générale représente une perte pour l'entreprise toute au long des années (voir annexe 06 page 97).

L'élimination de ce patrimoine va permettre une réduction de tous les frais supplémentaire de l'entreprise.

### **3.4.1.2. La réorganisation de la composante humaine**

Les réponses et les avis obtenus lors du questionnement sont synthétisés comme suit :

- la majorité des ouvriers (environ 60%) sont des nouveaux et assez jeune génération (-10 ans d'expérience manque d'expérience par rapport aux anciens ouvriers retraités) ;
- Il y a une minorité qui travaille juste pour gagner l'argent, sans se soucier des objectifs de l'entreprise ;
- Il y a une minorité d'ouvriers qui ne se soucie pas si leurs supérieurs les encouragent ou pas, à partir du moment qu'ils font leur travail correctement, l'avis du supérieur n'apporte rien ;
- Les ouvriers ont clairement exprimé leur besoin d'être reconnus et estimés ;
- Les ouvriers ne s'impliquent pas, pas parce qu'ils n'ont pas envie mais parce que leurs propositions ne sont pas prises en considération, ils ne sont même pas remerciés pour leur implication.

Le capital humain est considéré comme un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise. La place de l'homme au sein des organisations notamment industrielles, s'est renforcée du fait qu'il soit un actif d'une très grande valeur que les autres ressources (financières, techniques, matérielles...etc.).

La participation de la main d'œuvre aux résultats et son amélioration en termes de formation, participation dans les plans stratégiques, va permettre à l'entreprise une meilleure productivité et la maîtrise des capacités de production.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

### 3.4.1.3.La production

La compétitivité de l'entreprise est considérablement renforcée, pas seulement par la baisse des coûts, mais aussi par la très forte réduction des délais et par l'amélioration de la qualité de la production

D'après l'entretien réalisé avec un responsable au sein de la direction, il s'avère que l'outil de production de l'entreprise ENIEM est un outil qui date des années 70 : un outil ancien que les dirigeants de l'entreprise doivent renouveler si l'entreprise veut rester sur le marché et améliorer la productivité des équipements.

#### **a- La rupture de stock**

La rupture de stock est la cause essentielle du manque à produire pour l'entreprise. Les ruptures de stock sont dues essentiellement au manque de suivi dans les plannings de livraison et les retards enregistrés au niveau des commandes qui sont liés à des dysfonctionnements internes à l'entreprise.

#### **b- Retard d'étude**

Les retards d'études enregistrés sont importants dans les différentes étapes d'étude des nouveaux produits, ce qui engendre un manque en termes de production pour l'entreprise.

#### **c- Pannes**

Les pannes enregistrées sont importantes et sont imputables aux équipements. Elles concernent essentiellement les chaînes de moussage et les chaînes de peinture.

#### **d- Arrêt de volume de production**

Durant les périodes de mévente de produits, les responsables de l'ENIEM réduisent la cadence de production ou procèdent l'arrêt total de la production, ce qui engendre un manque de production.

#### **e- La productivité de l'ENIEM**

L'ENIEM fait face au problème de sous-utilisation des capacités de production, ce qui engendre une baisse du niveau d'activité.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

- Absence de compétences stratégiques nécessaires dans les différentes chaînes de production à savoir la chaîne de froid, climatisation et cuisson ;
- La non maîtrise de la gestion des stocks et ce par le non suivi dans les plannings de livraison et des retards au niveau des commandes ce qui engendre un dysfonctionnement interne dans l'entreprise ;
- Des pannes fréquentes et importantes qui sont imputables aux vétustés des équipements ;
- Diminution volontaire de la cadence de production ce qui engendre un manque de production ;
- une faible productivité au niveau des différentes chaînes de production (froid, climatisation et cuisson) ;
- sous-utilisation des capacités de production.

### 3.5. Produire ce qu'il faut quand il faut

Mettre l'entreprise industrielle totalement au service de compétences et réduire les coûts, exige l'utilisation de certaines méthodes telles que le Just à temps.

**Le juste à temps.** C'est une stratégie industrielle de gestion de la production. Elle consiste à réduire à leur minimum à la fois les stocks et les en-cours de fabrication. Chaque composant nécessaire à la production est à sa place, en quantité exacte, au moment même où il doit être utilisé. Le JAT a deux objectifs

- Augmenter la réactivité du système logistique : diminuer le délai, diversifier la production, il faut répondre rapidement aux variations quantitatives et qualitatives de la demande : pour raccourcir le cycle de fabrication, on réduit les stocks : ne produire qu'à la demande, sans stock et sans délai.
- Diminuer le coût global de production : en éliminant les gaspillages inutiles et par rationalisation de la production : seul le temps utiles doivent être retenus car la valeur du produit va s'accroître, éliminer les opérations non productives (réduire et supprimer les transits inter production : déplacer, stocker, contrôler) et s'attaquer au causes des opérations non productives : défauts de fabrication, pannes, retard, lenteurs administratives.

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

Le JAT consiste en une succession d'objectifs visant l'obtention des 7 zéros :

- Les zéros pannes : pas ratés de l'équipement,
- Les zéros attentes : les fournisseurs doivent être fiables,
- Les zéros délai : pas de délai entre les étapes de transformation
- Les zéros défaut : pas de rejets,
- Les zéros stock : minimum de stock,
- Les zéros papier
- Les zéros frustrations : chaque personne doit être d'accord avec cette approche

## Chapitre 03 : Etude empirique : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou

---

### **Conclusion du chapitre**

En conclusion, nous constatons que l'ENIEM n'a pas pu exploiter toutes ses ressources (machines, outils, cadres et ingénieurs) pour se développer et protéger sa place de leader.

Ce chapitre est établi pour connaître l'état du contrôle à base d'activité et la stratégie au sein de l'ENIEM. Malheureusement en ce qui concerne le contrôle à base d'activité l'ENIEM reste dans le contrôle traditionnel dans un environnement concurrentiel où sont développés de nouveaux outils de contrôle de gestion.

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Les entreprises évoluent dans un environnement turbulent qui se caractérise par des changements internes et externes. Pour cela la stratégie d'entreprise consiste à faire des choix d'allocation de ressources financières, humaines, technologiques,... qui engagent l'entreprise sur le long terme, afin de se doter d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable.

La stratégie est une élaboration préalable à la mise en œuvre d'un contrôle de gestion. Une entreprise qui ne cherche pas à se diversifier aura un contrôle de gestion qui va construire un plan d'actions très détaillés et des indicateurs focalisées par contre une entreprise qui cherche à se diversifier elle va prospecter de nouveaux marchés et des opportunités à saisir dans ce cas le contrôle de gestion privilégiera la mise en place des nouvelles méthodes il s'agira de gérer le non gérer tant que le calcul des coûts est insuffisant.

La mise en place d'un outil de gestion nécessite une très bonne connaissance des activités de l'entreprise et de sa stratégie. Le contrôle des coûts ABC nous rappelle qu'elle est primordiale d'identifier des coûts. Le calcul de coûts ABC permet de mieux saisir l'évolution des coûts pour mieux les piloter et maîtriser.

L'articulation entre le contrôle de gestion et la stratégie forme un système d'évaluation, de maîtrise des coûts afin d'arriver à une décision performantes et de mieux gérer l'entreprise. Aussi l'articulation se présente quand la valeur que génère l'entreprise est supérieure au coût de création du produit, créer une telle valeur est le but de toute stratégie concurrentiel. L'entreprise doit consacrer plus d'effort à une redéfinition de la chaîne de valeur qui pourrait apporter des résultats plus intéressants.

Les résultats auxquels nous avons abouti à travers notre étude révèlent que l'entreprise ENIEM n'a pas une parfaite connaissance du contrôle à base d'activité et qu'elle utilise le système de gestion traditionnel. Cela nous pousse à faire quelques recommandations pour l'entreprise :

- adopter la nouvelle méthode de calcul des coûts ABC puisque elle permet d'assurer la traçabilité des coûts et conduit à une imputation fiable et cohérente des charges indirectes (elle doit dépasser la gestion classiques),
- réorganiser la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- utiliser les nouveaux systèmes du contrôle de gestion ;
- revoir sa position sur l'espace d'implantation ;

## Conclusion générale

---

- la minimisation des importations. Par exemple l'achat des tôles d'EL HADJER est une alternative incontestable en termes de coûts et de qualités ;
- la note des marchandises stocke non utilisées comme les compresseur ;
- réduire les stocks qui ne correspond pas au bien réel de l'entreprise ;

## Bibliographie

- Alazard et Al, « contrôle de gestion, manuel & application », 5<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris 2001.
- Bidault Francis, « le champ stratégique de l'entreprise », Economica, 1959.
- Bouquin Henneri, « comptabilité de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2004.
- BOUQUIN Henri, « comptabilité de gestion », 6<sup>ème</sup> édition, Editions Economica, Paris, 2011.
- BURLAUD.A, C. SIMON, « Le Contrôle de gestion », Editions La découverte, Collection Repère n° 227, 1997.
- GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », Editions Economica, Paris, 2005.
- GERVAIS Michel, « stratégie de l'entreprise », 5<sup>ème</sup> édition, Editions Economica, Paris, 2003.
- JACQUOT.T et MILKOFF .R, « comptabilité de gestion », Edition Dareios et Pearson, France 2007.
- John k. Shank & Vijay Govindarajan « la gestion stratégique des coûts » les éditions d'organisation, Paris 1995.
- LANGLOIS.L, C.BONNIER, M. BRINGER, « contrôle de gestion », Editions FOUCHER, Paris, 2006.
- LÖMING Helene, véronique MALRET, « Contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4<sup>ème</sup> édition, Editions DUNOD, Belgique, 2013.
- LORINO.P, « contrôle de gestion stratégique », Edition Dunod, Paris, 1996.
- LORINO. P, « le contrôle de gestion stratégique la gestion par activités », Edition Dunod, Paris 1991.
- MENDOZA Carla, « coûts et décisions », Edition Gualino éditeur, France 2004.
- MEVELLEC .P, le calcul des coûts dans les organisations, éditions la Découverte, Paris 1995.
- NEYSEN Nicolas, « Stratégie des organisations : fondements et pratiques du management stratégique », 2<sup>ème</sup> édition, Editions Deboeck, Paris.
- PORTER Michaël E « choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Editions Economica, Paris, 1982.
- Porter Michael « l'avantage concurrentiel » Intern Editions, Paris 1992, 5<sup>e</sup> tirage.
- R.N. ANTHONY, « La Fonction contrôle de gestion », Publi-Union, 1993.

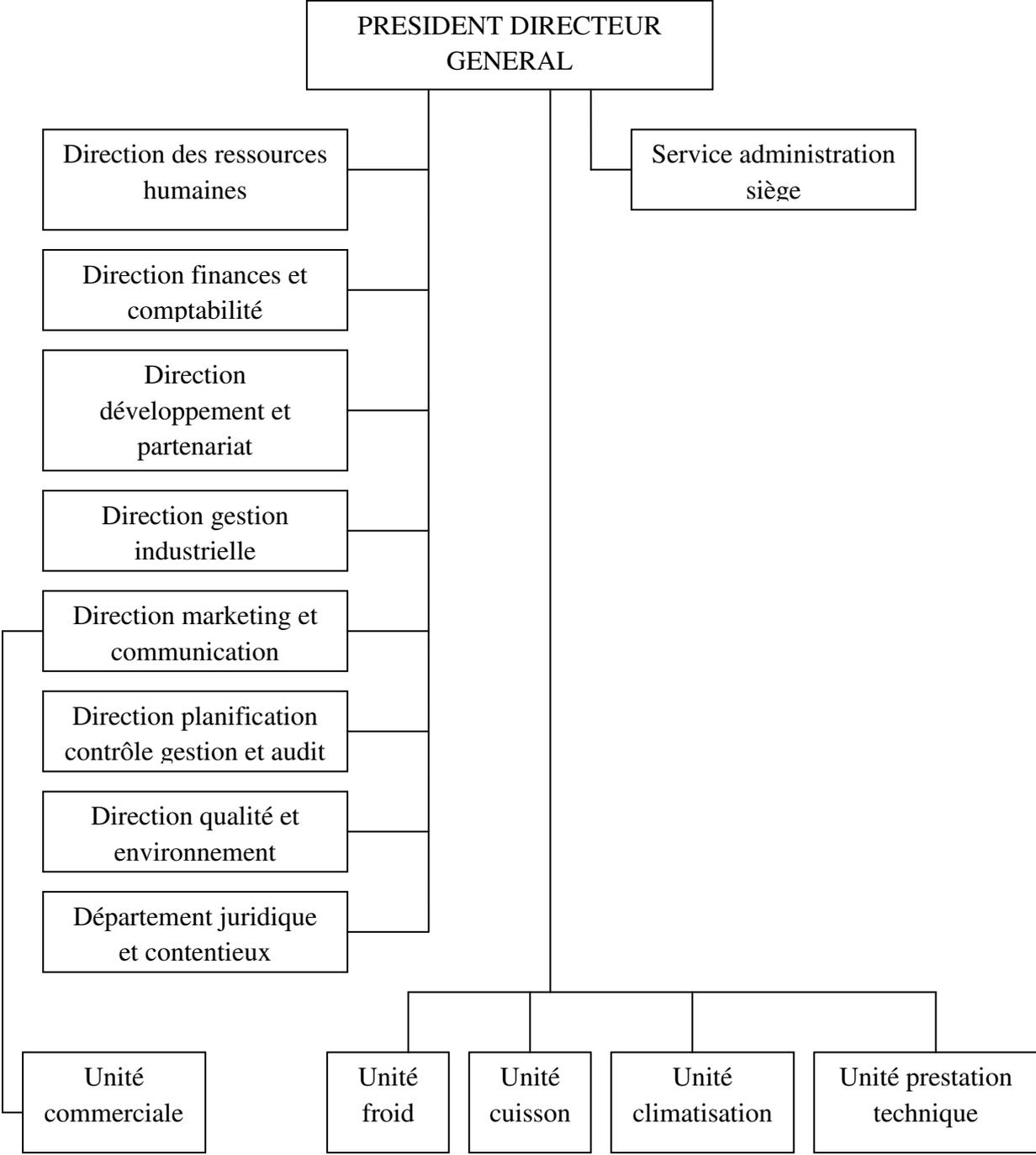
## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Tableau</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>Les exigences des trois stratégies</b>	<b>54</b>
<b>02</b>	<b>Les principaux concurrents de l'ENIEM</b>	<b>64</b>
<b>03</b>	<b>Les principaux fournisseurs de l'ENIEM</b>	<b>66</b>
<b>04</b>	<b>Les ventes des produits par chaque type de clientèle de 2012 et 2017</b>	<b>66</b>
<b>05</b>	<b>Evolution des ventes par rapport a la production de l'ENIEM</b>	<b>69</b>
<b>06</b>	<b>Parts de marché</b>	<b>70</b>
<b>07</b>	<b>Evolution de l'effectif de l'ENIEM</b>	<b>71</b>
<b>08</b>	<b>Répartition de l'effectif par catégories socioprofessionnelles de 2016 et 2017</b>	<b>72</b>
<b>09</b>	<b>La capacité de production</b>	<b>76</b>

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Figure</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Le triangle du contrôle de gestion</b>	<b>08</b>
<b>02</b>	<b>La pyramide renversée des coûts</b>	<b>13</b>
<b>03</b>	<b>L'approche classiques et l'ABC</b>	<b>14</b>
<b>04</b>	<b>Présentation de la méthode ABC</b>	<b>23</b>
<b>05</b>	<b>Les cinq forces présentés par Michael Porter</b>	<b>31</b>
<b>06</b>	<b>La chaîne de valeur de M. Porter</b>	<b>38</b>
<b>07</b>	<b>La courbe d'économie d'échelle</b>	<b>46</b>
<b>08</b>	<b>La courbe d'apprentissage</b>	<b>48</b>
<b>09</b>	<b>Les trois stratégies génériques</b>	<b>52</b>
<b>10</b>	<b>Diagrammes des ventes par type de clientèle de 2012 et 2017</b>	<b>67</b>
<b>11</b>	<b>Diagramme d'évolution des ventes des produits ENIEM de 2012 et 2017</b>	<b>69</b>
<b>12</b>	<b>Diagramme d'évolution d'effectif (2012-2017)</b>	<b>71</b>
<b>13</b>	<b>Diagnostic de la chaîne de valeur de l'ENIEM</b>	<b>75</b>

**Annexe N°01 : organigramme de l'ENIEM**



**Source :** document interne à l'ENIEM, direction générale 2018

## Annexe N°02 : Type de produit ENIEM

Unités	Produits	Modèles
<b>Froid</b>	Réfrigérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 160L/ 1porte</li> <li>- 240L/ 1porte</li> <li>- 350L/ 1porte</li> <li>- 330L/ 2 portes</li> <li>- 500L/ 2 portes</li> </ul>
	Réfrigérateur No Forst	- 375L/ 2 portes
	Réfrigérateur combiné (réfrigérateur, congélateur)	- 290L
	Armoire vitrée	- 675L
	Congélateur vertical	- 220L
	Conservateurs BAHUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 350L</li> <li>- 468L</li> <li>- Porte coulissante vitrée</li> </ul>
<b>Cuisson</b>	Cuisinières	- Cuisinière 04 Feux Simple
		- Cuisinière 04 Feux Luxe
		- Cuisinière 04 Feux INOX
		- Cuisinière 05 Feux
<b>Climatisation</b>	Climatiseur individuels	- Type fenêtre de 9000 à 18000 BTU/h
		- Type Split Système de 7000 à 24000 BTU/h
	Machine à laver	- MAL Linge 7KG
	Chauffe-eau/bain	- Gaz Naturel ou Butane 5 L
		- Gaz Naturel ou Butane 10 L

### Annexe N°03:Chronologie de développement de l'ENIEM

1977	<ul style="list-style-type: none"><li>• Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles.</li><li>• Usine de cuisinières et de réchaud.</li></ul>
1979	<ul style="list-style-type: none"><li>• Montage des premiers climatiseurs types fenêtres.</li><li>• Production chauffe-eau/bain.</li></ul>
1982	<ul style="list-style-type: none"><li>• Production de petits appareils ménagers MAC-SC</li></ul>
1986	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles : TOSHIBA, JAPON</li></ul>
1987	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arrêt de production PAM</li></ul>
1989	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arrêt de la production de réchauffage 2F.</li><li>• Passage de l'ENIEM à l'autonomie.</li></ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arrêt de production des anciennes cuisinières et vente des équipements.</li><li>• Fusion de l'ancienne et la nouvelle usine de réfrigérateurs-INTER-CODS-TECHNOGAZ.</li></ul>
1991	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrée en service de la nouvelle usine cuisinières. INTER-COOPS-TECHNIGAZ, Italie.</li></ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en place de l'usine des congélateurs horizontaux (bahut). EMATEC Liban.</li></ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation des radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par l'ENIEM.</li></ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation des chauds plats au feu.</li></ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"><li>• Production de réfrigérateurs 520L</li><li>• Montage des petits appareils ménagers. ITALISTAMP.</li></ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrée de production de PAM/ SC et MACIALISTAMP.</li><li>• Reprise des comptoirs et armoires frigorifiques.</li></ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abandon réchaud 4 feux.</li><li>• Reconversion de CFC.</li><li>• Changement des équipements dans le cadre de la reconnaissance des CFC.</li></ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certification de l'entreprise en norme ISO 9002 version 1994 (qualité).</li></ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certification de l'entreprise en norme ISO 9001 version 2000 (qualité).</li></ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certification de l'entreprise en norme ISO 14 001 (environnement).</li></ul>

Source : document interne à l'ENIEM, direction générale 2018.

## Annexe N° 04 : Le guide d'entretien

### 1. Le capital de votre entreprise est-il ?

- Publique                       privé                       mixte

### 2. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

.....

### 3. Le marché au quel s'adresse votre entreprise est-il ?

- Peu concurrentiel
- Concurrentiel
- Très concurrentiel

### 4. La fonction comptabilité, est-elle réalisée par le personnel de l'entreprise ou sous-traitée par un cabinet externe ?

- Par le personnel
- Par cabinet externe

### 5. Avez-vous une comptabilité analytique ?

- Oui                       non

### 6. Quelle est la méthode utilisée par votre entreprise pour le calcul du coût de revient ?

- Méthode du coût complet
- Méthode du coût partiel

### 7. Connaissez-vous la méthode de calcul de coût à base d'activité (ABC) ?

- Oui                       non

### 8. Est-ce que votre entreprise applique la méthode ABC ?

- Oui                       non

### 9. Pour atteindre vos objectifs, est ce que vous élaborez des stratégies ?

- Oui                       non

Si oui : 1. Vous comptez sur les compétences :

- Du dirigeant tout seule
- D'une équipe dirigeante

### 2. Quel est l'horizon de cette stratégie ?

- Moins d'un an                       de 01 à 03 ans

**3. Est-ce que vous analysez vos points faibles et vos points forts (personnel, matériels...)**

- Oui     non

**4. Quelles sont les fonctions de l'entreprise qui sont intégrées dans votre stratégie ?**

- Ventes
- Production
- Finance
- Ressources humaines
- Achat

**10. Quelles sont les changements qui touchent votre entreprise ?**

- Economique
- Social
- Technologique

**11. Comment vous évaluer la concurrence dans votre domaine d'activité ?**

- Les concurrents actuels
- Les nouveaux entrants
- Les produits de substitution

**12. Quelle ou quelles sont les stratégies adoptée pour répondre à ce niveau de concurrence ?**

- La domination par les coûts               la différenciation               la concentration

**13. Comment vous indiquer votre position par rapport à votre concurrent ?**

- Prix
- Qualité

- Image de marque, réputation
- Proximité géographique
- Performance technique, innovation

**14. Comment votre entreprise essaye de fixer un objectif ?**

- La production de matière première
- La commercialisation de produits

**Annexe N°05 : Questionnaire**

1- Depuis quand travaillez-vous à l'ENIEM ?

Moins de 3ans.  Entre 3et 7 ans  entre 10 à 20ans  plus de 20 ans

2- Quel est votre poste ?

.....  
.....

3- Vous semblez trop qualifié pour votre poste ?

Oui  non  un peu

4- En quoi votre poste fait-il gagner de l'argent à votre entreprise ?

.....  
.....

5- Est-ce que votre poste est indispensable pour l'entreprise ?

.....  
.....

6- Connaissez-vous la stratégie ou l'objectif de votre entreprise?

Oui

Non

7- Parlez- nous d'un problème que vous avez du résoudre dans l'ENIEM ?

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

8- En quoi votre organisme doit-elle s'améliorer pour être plus performante ?

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

9- Avez-vous pu acquérir des nouvelles compétences ?

Oui

Non

10- Selon vous quels sont les problèmes de l'entreprise ?

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

11- En période de crise, quelles stratégies doit adopter l'entreprise pour minimiser les risques ? (donner des solutions)

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

12- Pensez-vous que vous êtes évalué en termes de compétence et expérience au sein de l'entreprise ?

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

## **Annexe N°06 : Consistance du patrimoine**

Le patrimoine de l'entreprise ENIEM est constitué des éléments suivants :

- Le siège social au centre de la ville de Tizi-Ouzou représente  $3748\text{m}^2$  avec une superficie bâtie de  $1621\text{m}^2$  (cette surface qui est l'un des problèmes que doit gérer l'entreprise) ;
- L'atelier de service après-vente à Oued-Aissi présente  $10000\text{m}^2$  avec une surface bâtie de  $4732\text{m}^2$  ;
- Local commercial au centre-ville de Tizi-Ouzou présente  $58\text{ m}^2$  ;
- Le CAM présente 45 hectares dont une la surface bâtie de 16 hectares et la surface non bâtie est de 29hectares (considérée comme espaces verts et servitudes).

**Table des matières**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 01 : Les fondements théoriques du contrôle à base d'activité .....</b>	<b>6</b>
Introduction du chapitre .....	6
<b>Section 01 : Le contrôle à base d'activité .....</b>	<b>7</b>
1.1. Le contrôle de gestion .....	7
1.1.1. Les éléments constitutifs contrôle/ gestion.....	7
1.1.2. Définitions retenues par quelques auteurs .....	7
1.1.3. La comptabilité analytique .....	9
1.1.4. La gestion par activités .....	9
1.2. L'évolution de la gestion à base d'activité .....	10
1.2.1. L'origine de la comptabilité par activités.....	10
1.2.1.1. Le réseau Harvard .....	11
1.2.1.2. Le réseau CAM-I.....	11
1.2.2. Les raisons de l'apparition de la comptabilité par activités .....	12
1.2.2.1. La structure des coûts .....	12
1.2.2.2. Le phénomène de l'externalisation .....	13
1.3. La concentration des charges.....	13
1.4. Le principe de la méthode ABC .....	13
1.4.1. Les activités consomment les ressources .....	14
1.4.2. Les produits consomment les activités .....	14
1.5. Les caractéristiques de la méthode ABC .....	15
1.5.1. La tâche .....	15
1.5.2. L'activité .....	15
1.5.3. Le processus .....	15
<b>Section 02 : le calcul des coûts et la mise en œuvre de l'ABC .....</b>	<b>17</b>
2.1. Le calcul des coûts.....	17
2.1.1. Le calcul de coût des unités .....	17
2.1.2. Le calcul des coûts d'activités .....	18
2.1.3. Le calcul de coût des produits .....	18

2.2.La mise en œuvre de l’ABC .....	18
2.2.1. Identification et analyse des activités .....	19
2.2.2. Affectation des charges indirectes (ressources) aux activités .....	20
2.2.3. Identification, et choix des inducteurs de coût .....	20
2.2.4. Regroupement des activités par inducteur de coûts .....	21
2.2.5. L’imputation des charges indirectes et affectation des charges directes aux coûts des produits .....	21
2.3.Les types d’activités distinguées par l’ABC .....	22
2.3.1. Les activités liées aux volumes .....	22
2.3.2. Les activités liées au nombre de séries .....	22
2.3.3. Les activités de support client .....	22
2.3.4. Les activités de support général .....	22
<b>Section 03 : Les niveaux d’analyse et les contraintes de la méthode ABC .....</b>	<b>24</b>
3.1.Les niveaux d’analyse et les contraintes de la méthode ABC .....	24
3.1.1. L’analyse des activités .....	24
3.1.2. L’analyse des coûts des activités .....	24
3.1.3. Calcul des coûts par activités .....	24
3.2.Les contraintes de la méthode ABC .....	25
3.2.1. Les avantages de la comptabilité par activités .....	25
3.2.1.1.Les avantages liés au calcul des coûts .....	25
3.2.1.2.Les avantages liés à l’amélioration des performances .....	25
3.2.2 Les contraintes de la comptabilité par activité .....	26
3.2.2.1.La complexité du modèle .....	26
3.2.2.2.Une actualisation délicate .....	26
3.2.2.3.Les erreurs dans l’évaluation des coûts .....	27
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>28</b>
<b>Chapitre 02 : L’approche de M. Porter dans l’analyse stratégique .....</b>	<b>30</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>30</b>
<b>Section 01 : Les cinq forces concurrentielles de PORTER .....</b>	<b>31</b>
1.1.La rivalité entre les concurrents existants .....	32
1.2.La menace de nouveaux entrants potentiels .....	32
1.2.1. Les barrières à l’entrée .....	33

1.2.1.1. Les économies d'échelle .....	33
1.2.1.2. La différenciation du produit .....	33
1.2.1.3. Les besoins en capitaux importants .....	33
1.2.1.4. Les coûts de transfert .....	34
1.2.1.5. L'accès difficile aux circuits de distribution .....	34
1.2.1.6. Les désavantages de coût indépendant de la taille .....	34
1.3. La menace des produits substituables .....	34
1.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	34
1.5. Le pouvoir de négociation des clients.....	35
<b>Section 02 : l'analyse de la chaîne de valeur .....</b>	<b>36</b>
2.1. Les activités principales.....	36
2.2. Les activités de soutien .....	37
2.3. La méthode de la chaîne de valeur .....	39
2.3.1. Identification de la chaîne de valeur .....	39
2.3.2. Repérage des déterminants de coûts.....	40
2.3.2.1. Les déterminants structurels .....	40
2.3.2.2. Les déterminants d'exécution .....	41
2.3.3. Obtenir un avantage concurrentiel durable .....	42
2.3.3.1. La maîtrise des déterminants de coûts mieux que les concurrents.....	42
2.3.3.2. La redéfinition de l'organisation de la chaîne de valeur .....	42
2.4. Les liaisons de la chaîne de valeur.....	42
2.4.1. Les liaisons au sein de la chaîne de valeur (interne).....	43
2.4.2. Les liaisons verticales (externes) .....	44
<b>Section 03 : Les stratégies génériques .....</b>	<b>45</b>
3.1. La stratégie de domination par les coûts .....	45
3.1.1. Les objectifs de la stratégie de domination par les coûts .....	46
3.1.1.1. Les économies d'échelle .....	46
3.1.1.2. L'effet d'apprentissage.....	47
3.1.1.3. La substitution du capital au travail .....	48
3.1.2. Les conditions de réussite de la stratégie de domination par les coûts .....	49
3.1.3. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts .....	49
3.1.3.1. Les avantages .....	49

3.1.3.2.Les inconvénients .....	49
3.2. La stratégie de différenciation .....	50
3.2.1. Les conditions de réussite de la stratégie de différenciation .....	50
3.2.2. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation .....	50
3.2.2.1.Les avantages .....	51
3.2.2.2.Les inconvénients .....	51
3.3. La stratégie de focalisation ou de concentration.....	51
3.3.1 Les conditions de réussite .....	51
3.3.2 Les avantages et les inconvénients de la stratégie de focalisation .....	52
3.3.2.1.Les avantages .....	52
3.3.2.2.Les inconvénients .....	52
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre III : Etude empirique cas de l'Entreprise National des Industries et de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou.....</b>	<b>57</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 01. Aspect méthodologique et présentation de l'entreprise ENIEM.....</b>	<b>58</b>
1.1.Aspect méthodologique .....	58
1.1.1. Présentation et objectif de notre travail .....	58
1.1.2. Le choix des méthodes de collecte des données .....	58
1.1.2.1.Le guide d'entretien .....	58
1.1.2.2.Le questionnaire .....	59
1.2.Présentation de l'entreprise ENIEM .....	59
1.2.1. Création de l'ENIEM .....	59
1.2.2. L'organisation structurelle de l'ENIEM .....	59
1.2.3. La direction générale .....	60
1.2.4. Le complexe des appareils ménagers .....	60
1.3.Les activités de chaque unité .....	61
1.3.1. Unité froid .....	61
1.3.1.1.ligne de réfrigérateurs petits modèles .....	61
1.3.1.2.Ligne de réfrigérateurs grands modèles .....	61
1.3.1.3.Ligne de congélateur bahut et réfrigérateurs de 520L .....	61

1.3.2. Unité cuisson .....	61
1.3.3. Unité climatisation .....	62
1.3.4. Unité commerciale .....	62
1.3.5. Unité Prestation Technique (UPT) .....	62
1.4.Certification de l'ENIEM .....	63
<b>Section 02 : La position concurrentielle et la composante humaine de l'ENIEM .....</b>	<b>64</b>
2.1.Relation de l'ENIEM avec son marché .....	64
2.1.1. Les concurrents .....	64
2.1.2. Les fournisseurs .....	65
2.1.3. La clientèle .....	66
2.2.Le réseau de distribution .....	68
2.3.L'évolution des ventes et part de marché .....	68
2.3.1. L'évolution des ventes .....	68
2.3.2. Les parts de marché .....	70
2.4.La composante humaine de l'entreprise .....	71
2.4.1. Evolution de l'effectif de l'ENIEM .....	71
2.4.2. Les catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENIEM .....	72
<b>Section 03 : Le contrôle à base d'activité et la stratégie de l'ENIEM .....</b>	<b>73</b>
3.1.Etat du contrôle à base d'activité et la stratégie au sein de l'entreprise .....	73
3.1.1. Le contrôle à base d'activité au sein de l'ENIEM .....	73
3.1.2. La stratégie est non structurée .....	74
3.2.La chaine de valeur de l'ENIEM .....	74
3.3.La capacité de production et le contexte technologique de l'ENIEM .....	76
3.3.1. La capacité de production .....	76
3.3.2. Le contexte technologique .....	76
3.4.La gestion de la chaine de valeur .....	77
3.4.1. La réorganisation de certaines activités de la chaine de valeur .....	77
3.4.1.1.La réorganisation de l'approvisionnement .....	77
3.4.1.2.La réorganisation de la composante humaine .....	78
3.4.1.3.La production .....	79
3.5. Produire ce qu'il faut quand il faut .....	80

<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>82</b>
<b>Conclusion générales .....</b>	<b>84</b>
Bibliographie .....	86
Liste des tableaux .....	87
Liste des figures .....	88
Annexes .....	89
Tables des matières .....	98