

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES
COMITE SCIENTIFIQUE DU DEPARTEMENT**

**HABILITATION UNIVERSITAIRE EN SCIENCES ECONOMIQUES,
OPTION GESTION DES ENTREPRISES**

L'INTITULE DU COURS :

MANAGEMENT FONDE SUR LES ACTIVITES

**COURS ELABORE PAR M. SADOUD AHMED
MAÎTRE DE CONFERENCE CLASSE B**

**Cours destiné pour les étudiants(es) des Masters
Marketing et Commerce et Finance**

Année 2024-2025

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE INTRODUCTIF : MANAGEMENT FONDE SUR LES ACTIVITES(MFA)

Section 01. CONTEXTE D'APPARAITION

- A. LA RARETE RELATIVE DES RESSOURCES**
- B. L'INTENSIFICATION DES JEUX CONCURRENTIELS**
- C. L'ACCELERATION DU RYTHME DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE**
- D. LES TRANSFORMATIONS CONTEXTUELLES D'ORDRE ORGANISATIONNEL**

SECTION 02. FONDEMENTS DU MANAGEMENT FONDE SUR LES ACTIVITES (LA CHAINE DE VALEUR)

- A. LES FONDEMENT DU MFA**
- B. La BASE CONCEPTUELLE**
- C. LES DIFFERENCES AVEC LE SYSTEME CLASSIQUE**

CHAPITRE 2. LES DEMARCHES EN MANAGEMENT A BASE D'ACTIVITES

SECTION 01. LA DEMARCHE DE JOHN SHANK

- A. IDENTIFICATION DE LA CHAINE DE VALEUR**
- B. LE REPERAGE DES DETERMINANTS DES COUTS**
- C. L'OBTENTION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL**

SECTION 02. L'ACTIVITY BASED COSTING ET L'ACTIVITE BASED MANAGEMENT (ABC/ABM)

SECTION 03. LA MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE DE GESTION DES COUTS A BASE D'ACTIVITES

- A. QUELQUES NOTIONS DE BASE**
- B. DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE DE CONTROLE A BASE D'ACTIVITES**
- C. ETUDE DE CAS. MANAGEMENT DES COÛTS FONDE SUR LES ACTIVITES**

CHAPITRE 03. MANAGEMENT ET STRATEGIE INTERNATIONALE

SECTION 01. LES LIGNES D'ACTION STRATEGIQUE A L'INTERNATIONAL

- A. LA QUETE DE NOUVEAUX RELAIS DE CROISSANCE**
- B. LA REPARTITION DES RISQUES**
- C. LA RECHERCHE D'UNE PROXIMITE DES MARCHES**
- D. LA RECHERCHE D'UNE MEILLEURE COMPETITIVITE**
- E. L'ETABLISSEMENT DANS ENVIRONNEMENTS INSTITUTIONNELS MOINS CONTRAIGNANTS**

SECTION 02. L'APPROCHE PAR LA CHAINE DE VALEUR DES PROCESSUS DE MONDIALISATION

- A. LES SECTEURS DOMESTIQUES ET LES SECTEURS GLOBAUX**
- B. LA CONFIGURATION ET LA COORDINATION**
- C. LES STRATEGIES DE LOCALISATION DES ACTIVITES DE LA FIRME**
- D. LE DIAMANT DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**

SECTION 03. LE MANAGEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR A L'INTERNATIONAL

- A. ORGANISATION INTERNATIONALE**
- B. Le contrôle stratégique**
- C. MANAGEMENT INTERCULTUREL**

CHAPITRE INTRODUCTIF : MANAGEMENT FONDE SUR LES ACTIVITES(MFA)

Section 01. CONTEXTE D'APPARAITION

Le management fondé sur les activités ou management de la chaîne de valeur trouve sa base d'appui dans les travaux théoriques de Michael PORTER. Ce management en rupture avec les systèmes de gestion et de contrôle classique se construit dans un contexte caractérisé par des changements dans l'environnement interne et externe des firmes.

A. LA RARETE RELATIVE DES RESSOURCES. L'affaïssement qui pèse sur les ressources efficaces de la firme exerce des effets restrictifs jusqu'à peser sur l'orientation de leurs choix stratégiques. Cette contraction signifie que les modes de raisonnements stratégiques tendent de plus en plus à s'établir sur la base des priorités (stratégiques). Repenser la stratégie sous l'angle des « priorités » est une vision qui permettrait de se centrer sur les sources de l'avantage concurrentiel ou des activités plus pertinentes du point de vue de la stratégie de la firme. Un management dans un contexte de rareté de ressources s'accommoderait de concepts opératoires. A cet effet, l'activité est l'échelle la plus adéquate pour la maîtrise des ressources.

La rareté de ressources stratégiques ou efficaces s'accroît dans un contexte de durcissement de la contrainte environnementale. Les choix et les modes d'emploi des ressources sont bouleversés et la performance de la firme est remise en question. Pourrait-on réussir le pari de la conciliation entre la performance financière et environnementale ?

Les efforts en management vont intégrer cette contrainte de plusieurs façons :

- a. Le choix d'un mode de gestion judicieux des ressources. Il signifie, d'une part, l'élimination des activités consommatrices et non créatrices de valeur et, d'autre part, la soustraction des ressources aux usages superflus pour les redéployer sur des activités ou des segments d'entreprise porteurs.
- b. La reconsidération de la performance de firme. l'optique managériale fondée sur la chaîne de valeur, la performance est réorientée vers l'extérieur. Celle-ci n'est plus circonscrite dans le cadre qui lui était réservé par le modèle hermétique Fayolien-Taylorien. Les performances recherchées résultent d'un intérêt aux questions environnementales et de la recherche d'un équilibre coût/valeur.
- c. L'orientation des efforts vers la recherche de matériaux nouveaux ou de substitution.

B. L'INTENSIFICATION DES JEUX CONCURRENTIELS. Les transformations observées dans le champ concurrentiel sont le produit de plusieurs facteurs. L'élargissement du champ concurrentiel aux firmes issues des pays émergents est la preuve de l'accélération du processus de la mondialisation des firmes. Ces firmes ont réussi des apprentissages et développent des avantages spécifiques. Les éléments nouveaux font apparaître de nouvelles pratiques concurrentielles (l'accentuation des entrecroisements concurrentiels, développement de stratégies de démarcation, verticalisation de la concurrence dans certains secteurs,...). Au cœur de ce jeu concurrentiel, les stratégies de concentration et de centralisation du capital y sont aussi à l'œuvre et la recherche de tailles mondiales est la préoccupation de la plupart des acteurs ou firmes..

Les préoccupations au plan du management et du contrôle s'orientent dans plusieurs directions :

- a. La reconsidération des modes de présence et de positionnement sur le marché de la firme. Cette reconsidération consiste à s'articuler sur son environnement en faisant en sorte que les firmes concurrentes et les consommateurs soient intégrés à la même équation stratégique.
- b. La reconsidération des liens entre management et contrôle. Le contrôle de gestion est articulé à la stratégie de la firme tout en s'intégrant dans une acception de maîtrise et d'orientation.
- c. Le développement d'outils de management de l'information. Il ne s'agit plus de collecte, de traitement, de sauvegarde et de diffusion de l'information, mais aussi de sa sécurité et de l'influence qu'elle pourrait exercer sur les acteurs cibles.

C. L'ACCELERATION DU RYTHME DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE. Les transformations technologiques induisent des changements sur les systèmes de gestion et de contrôle. Quelles sont les caractéristiques principales du contexte technologique actuel ?

- a. La baisse du coût marginal de transaction. La baisse des coûts de transports et de communication ramène les prix des biens et services à des niveaux plus bas.
- b. Le bouleversement des règles de jeu dans les différents domaines de la vie économique et sociale. Par exemple un MBA peut être assuré par le réseau de l'internet d'enseignement à distance (les campus virtuels). L'essor du commerce électronique signifie que les activités d'échange électronique facilitent les relations d'échange entre des partenaires dont l'envergure est particulièrement mondiale. L'apparition d'une nouvelle catégorie d'acteurs, les infomédiaires, introduit des changements dans la gestion informationnelle des

relations client-fournisseurs. On observe, en outre, une désintermédiation dans le secteur de la distribution. La suppression des distances qui sépare l'entreprise de son client permet à celle-ci de se réappropriier des activités effectuées dans le passé par le distributeur.

- c. La modification des frontières entre les différentes industries. Cette convergence des marchés et des industries est le produit de l'apparition d'innovations ou de stratégies technologiques de rupture. Par exemple, la numérisation de l'image et des textes est une technologie qui a aboli les frontières entre l'imprimerie, la photographie, l'informatique, la télévision et les systèmes de reproduction de l'image. Ces transformations étaient à l'origine d'une tendance vers une tertiarisation des industries (c'est la remise en cause de la classification de Colin CLARK).
- d. La redéfinition des marchés de référence de l'entreprise. Les marchés se définissent non pas en termes de produit ou de technologie mais en fonction des besoins génériques : ce que veut le consommateur est non pas simplement un produit mais une solution à son problème. Par ailleurs, les entreprises procèdent selon deux lignes d'action étroitement liées : elles élaborent des choix technologiques selon une logique de « l'offre créatrice » (en raison de l'incapacité du consommateur à établir une articulation entre les différents besoins). Elles inscrivent leur mode de réponse dans le cadre d'un méta-marché (élargissement du champ cognitif associé à l'offre).

Les préoccupations au niveau du management et du contrôle s'en trouvent modifiées :

- a. La reconnaissance de l'incertitude. Les acteurs sont enclins à rentrer dans des logiques de négociation des contraintes d'incertitude.
- b. La mise en œuvre d'un système de veille et d'intelligence compétitive,
- c. La gestion de la recherche et des connaissances de la firme,
- d. Le maintien des facteurs d'unicité de l'offre de l'entreprise.

D. LES TRANSFORMATIONS CONTEXTUELLES D'ORDRE ORGANISATIONNEL. Les transformations dans les modes d'organisation des firmes ont fait apparaître des changements qu'on peut présenter comme suit :

- a. L'aplatissement des structures. Les firmes ont tendance à s'organiser selon une orientation transversale en opérant un raccourcissement des distances ou des profondeurs hiérarchiques, en œuvrant un décroisement et tout en s'articulant, pour les besoins de sa réactivité ou de sa flexibilité, sur leurs environnements.
- b. L'élargissement ou l'affirmation de l'autonomie des acteurs. L'implication des agents est un enjeu de performance de premier plan dans l'entreprise. Cette reconsidération des liens entre les niveaux stratégiques et opérationnels conduit à des changements dans la gestion de l'information.

- c. Les changements dans la structure et la composition des coûts. Les évolutions technologiques et organisationnelles ont été accompagnées, d'une part, par la modification de la structure des coûts (les charges fixes augmentent d'une façon sensible par rapport aux charges variables : le coût total est plus fonction de la diversité des produits que de leur volume) et, d'autre part, par la modification de la composition des coûts (les charges indirectes évoluent plus vite que les charges directes)

Quelles sont les implications sur le plan du management et de contrôle ?

- a. La mise en œuvre de mécanismes incitationnels ;
- b. La réduction des asymétries informationnelles ;
- c. L'accroissement de la flexibilité et de la réactivité de la firme ;
- d. La mise en place d'outils de management et de contrôle pour maîtrise des charges indirectes en constante évolution.
- e. L'orchestration et gestion de processus d'apprentissage.

SECTION 02. FONDEMENTS DU MANAGEMENT FONDE SUR LES ACTIVITES (LA CHAINE DE VALEUR)

A. LES FONDEMENT DU MFA. Le mangement fondé sur les activités est au dépassement du schéma classique du management et de contrôle. la rupture s'établit au niveau de la représentation de la firme, de son organisation, de ses relations avec l'extérieur et de la conception de l'avantage concurrentiel. On peut rendre compte de ces démarcations du schéma classique en se focalisant sur les fondements qui sous-tendent le MFA.

a. La rupture avec la vision hiérarchico-fonctionnelle du modèle classique des organisations.

- La firme est conçue comme une chaîne de valeur. L'unité d'analyse n'est plus la fonction ou le DAS,..., mais l'activité. On passe donc d'une **firme comme un ensemble de fonctions à une firme comme un ensemble d'activités.**
- La firme est envisagée à travers un angle de vision transversal. L'aplatissement des structures organisationnelles est combiné à une articulation sur l'environnement. La suppression des niveaux hiérarchiques confère des marges d'autonomie ou de manœuvre pour les acteurs. L'enjeu est d'accroître la capacité de réponse de la firme face à ses environnements.

b. La rupture avec la vision substantialiste des réalités de gestion et de contrôle. Le raisonnement en termes d'activités créatrices de valeur donne le primat aux relations qu'elles entretiennent entre elles. On peut les situer à quatre niveaux :

- La manière qu'une activité contribue à la construction de l'avantage concurrentiel est tributaire de la façon dont les autres activités sont exercées. La coordination des activités de la firme est source d'un avantage concurrentiel.
- Les activités de support ou de soutien sont articulées aux activités principales de la chaîne de valeur. Le processus de transformation des ressources que mettent en marche les activités principales est rendu possible par les interrelations qu'il entretient avec les activités de support (les compétences de la firme).
- Les interconnexions entre plusieurs activités ou métiers sont sources d'un avantage concurrentiel. La stratégie horizontale repose sur la coordination entre des unités relevant de plusieurs métiers mais appartenant à la même firme.
- La chaîne de valeur n'est pas un espace hermétique. Elle reliée à l'environnement en tant qu'espace des concurrents, des partenaires et des consommateurs. Les liaisons verticales (avec les fournisseurs, les distributeurs, les clients et les concurrents), par exemple, sont d'un apport décisif à la construction de l'avantage concurrentiel. La chaîne de valeur de la firme n'est qu'une partie du système de création de valeur ou de la chaîne de valeur globale.

REMARQUE. Les fournisseurs influencent d'une façon déterminante la position de la firme en matière de coût et de différenciation. Pour construire un avantage concurrentiel, la firme doit composer avec l'ensemble du système de création de valeur et non avec la partie formant uniquement sa chaîne de valeur.

c. **La rupture avec la logique additive dans la considération de la performance.** La performance globale n'est pas une simple sommation de performances individuelle.

- Le principe du tout comme ensemble des parties (TOUT = ENSEMBLE DES PARTIES) est abandonné. La maîtrise des relations ou des interconnexions internes et externes sont une source incontestable pour l'avantage concurrentiel et la performance.
- Le principe du tout comme ensemble des parties est incompatible avec les stratégies de différenciation. Les logiques additives supposent l'existence d'une homogénéité sur les marchés. Ce qui est contestable en raison des stratégies de différenciation mises en œuvre à l'intérieur des différents marchés.

B. La BASE CONCEPTUELLE. Le concept de l'activité est, selon Michael PORTER, le cadre pertinent d'analyse des coûts et de l'unicité de l'avantage de la différenciation. L'entreprise est assimilée alors à une chaîne de valeur (voir le schéma ci-dessus) définie comme un « ensemble d'éléments interdépendants soumis à une exigence de cohérence commune ». cette définition appelle des précisions :

- a. Les activités relèvent du domaine de l'observable et dispose d'un caractère opératoire. Pour PORTER, les activités sont le lieu de façonnement et de mise en valeur des ressources et des compétences.
- b. La relation est la suivante :

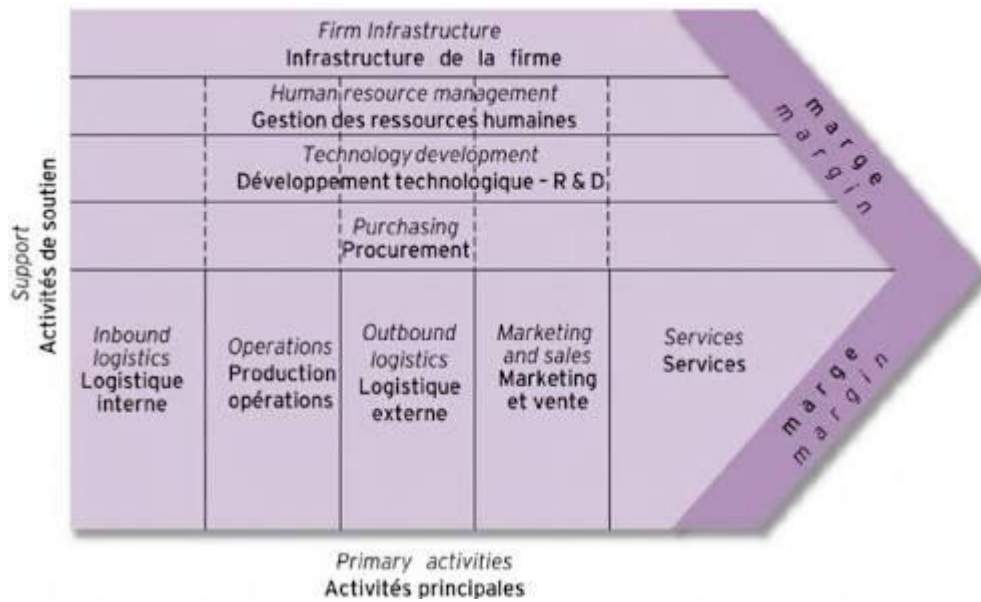


- c. La rentabilité est fonction des sources de l'avantage concurrentiel. Les éléments conceptuels concurrents (compétences, ressources, transaction, ...) sont déconnectés de la gestion des coûts et de la différenciation.
- d. Les activités sont le lieu de déploiement des efforts et des actions de gestion et de contrôle. Le principe retenu est que les activités consomment les ressources

Remarque01. La chaîne de valeur n'atteint toute sa pertinence que lorsqu'elle est d'un emploi systématique. IL faut envisager les clients, les distributeurs, les fournisseurs et les concurrents comme des chaînes de valeur.

Remarque 02. La chaîne de valeur n'a pas d'existence réelle. Elle est un instrument d'analyse de la stratégie de la firme. Par ailleurs, le schéma que nous présente PORTER dans l'Avantage concurrentiel est un modèle moyen, réduit pour les besoins de la compréhension de son fonctionnement.

Remarque03. Pour mieux comprendre la vision de Michael PORTER et la saisir dans sa globalité, il est nécessaire et utile de reprendre l'ensemble de ses travaux, en particulier ceux figurant dans les deux ouvrages Choix stratégiques et concurrence et Avantage concurrentiel.



« Schéma de la chaîne de valeur d'une firme »

C. LES DIFFERENCES AVEC LE SYSTEME CLASSIQUE. Les systèmes de gestion et de contrôle fondés sur les activités s'éloignent sur plusieurs points des systèmes classiques. Le tableau suivant retrace les principaux points de démarcation.

Les systèmes à base d'activité	Les systèmes fonctionnels classiques
1. L'unité d'analyse est l'activité	1. L'unité d'analyse est la fonction
2. Une organisation transversale	2. Une organisation hiérarchique et fonctionnelle
3. La performance est orientée vers l'extérieur et dépend de la valeur créée pour le consommateur	3. La performance est circonscrite à l'intérieur de l'espace organisationnel hiérarchico-fonctionnel. La productivité est le seul indicateur d'efficacité
4. Les actes de gestion ne sont pas séparés des actes de contrôle et le contrôle de gestion est relié à la stratégie	4. Les actes de gestion sont séparés des actes de contrôle
5. Les systèmes à base d'activités sont construits à composer avec des demandes de variétés et des marchés différenciés	5. Les systèmes classiques supposent une stabilité de la base technique, des goûts et des préférences des consommateurs. Ils sont établis sur des postulats de fixité environnementale
6. La concurrence s'établit sur des paramètres autres que les prix (les délais, la qualité, ...)	6. La concurrence s'établit sur le paramètre prix
7. Les systèmes à base d'activités	

<p>intègrent des éléments immatériels ou intangibles (les savoirs techniques, les capacités organisationnels, les marques,...)</p> <p>8. Le contrôle s'assimile à une maîtrise des activités comme source de l'avantage concurrentiel. Le contrôle de gestion a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion des coûts. La maîtrise des facteurs structurels et d'exécution conditionne la maîtrise d'une stratégie de domination par les coûts ou le couple coût/valeur. - De se focaliser sur les charges indirectes - Les coûts sont liés à des activités - Les coûts sont considérés dans le cadre du système de création global de la valeur 	<p>7. Les systèmes classiques évacuent les structures cognitives de leur champ de préoccupation</p> <p>8. Le contrôle est assimilé à une vérification/ surveillance des comportements. Le contrôle a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le calcul des coûts. Les indicateurs volumiques sont les seuls retenus dans l'analyse des comportements des coûts. - De se focaliser sur les charges directes - Les coûts sont liés à des produits - Les coûts sont circonscrits à l'intérieur de l'entreprise à l'aide d'une approche fonctionnelle (méthode des centres d'analyse)
---	---

CHAPITRE 2. LES DEMARCHES EN MANAGEMENT A BASE D'ACTIVITES

SECTION 01. LA DEMARCHE DE JOHN SHANK.

Pour John SHANK, la construction d'une démarche de contrôle dans l'optique de la chaîne de valeur peut se faire selon une démarche en trois phases :

- Identification de la chaîne de valeur et l'attribution des coûts, des produits et des actifs aux activités créatrices de valeur ;
- Identification des déterminants ou des facteurs de coût pour chacune des activités créatrice de valeur pour le client ;
- Construction d'un avantage concurrentiel durable(ACD) par la maîtrise des déterminants des coûts ou par reconfiguration de la chaîne de valeur.

A. IDENTIFICATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR. Le travail de construction d'un avantage concurrentiel ne peut se suffire d'une analyse globale de l'ensemble du secteur. La chaîne de valeur, en tant qu'instrument de découpage du secteur en activités distinctes, accroît la visibilité stratégique de la firme. Comment décomposer l'activité globale en activités pertinentes du point de vue de la stratégie ? Pour John SHANK, l'activité à retenir peut avoir l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes :

- L'activité qui enregistre un taux relativement important en matière de coût (celle qui consomme relativement plus de ressources,
- L'activité dont le comportement des coûts est différent (les facteurs générateurs de coût sont différents),
- L'activité qui est conduite d'une façon différente par les concurrents,
- L'activité qui renferme un potentiel de différenciation significatif.

REMARQUE : une fois la chaîne de valeur est reconstituée, le travail consistera à attribuer des coûts, des revenus et des actifs à chaque activité créatrice de valeur.

B. LE REPERAGE DES DETERMINANTS DES COÛTS. Pour comprendre le comportement des coûts, il faut rompre avec l'idée largement répandue, notamment en comptabilité analytique traditionnelle, selon laquelle le coût n'est déterminé que par le seul facteur de production. La gestion stratégique des coûts ou la comptabilité de gestion permet d'admettre que le coût peut être influencé par plusieurs facteurs. John SHANK les séparent en deux catégories : les facteurs de coût de type structurel et les facteurs de coût liées à l'exécution.

a. Les facteurs structurels. Les facteurs structurels étaient au centre des travaux des auteurs en économie industrielle (les travaux de SCHERER et de Michael PORTER). Quels sont ses facteurs ?

- **L'échelle.** Elle représente l'importance des investissements dans la production, la Recherche & Développement et la commercialisation.
- **Le champ.** Il traduit le degré d'intégration verticale et des économies connexes liées au partage de ressources et des compétences à des produits ou des DAS différents.
- **L'expérience.** Elle se résume au nombre de fois qu'on a à gérer la même activité dans le passé.
- **La technique.** Elle est liée au processus mis en œuvre dans la chaîne de valeur. Elle se rapporte aux différentes techniques employées à chaque niveau de la chaîne de valeur.
- **La complexité.** Elle traduit la largeur de la gamme des produits ou de services offerts par la firme aux consommateurs.

REMARQUE. Du point de vue du contrôle de gestion, chaque facteur pourrait faire l'objet d'une action qui aurait un impact sur le coût.

b. Les facteurs d'exécution. Ils sont liés aux différentes manières utilisées pour exercer les activités de la chaîne de valeur. Ces facteurs d'exécution se fondent sur l'idée que le jeu sur les facteurs structurels ne mène pas forcément et dans tous les cas aux résultats souhaités ou, comme le souligne John SHANK, « plus ne signifie pas mieux ».

EXEMPLE 01. Le jeu sur l'échelle de la production et sur l'intégration verticale pourrait conduire à des déséconomies d'échelle ou à des déséconomies de champ

EXEMPLE 02. Une gamme de produits plus large ne génère pas forcément des meilleurs résultats que lorsque l'ampleur de celle-ci est réduite.

EXEMPLE 03. L'accumulation d'un capital d'expérience conséquent peut s'avérer un facteur pénalisant dans un environnement instable

Parmi les facteurs d'exécution, on peut retenir :

- La participation ou l'implication des ressources humaines dans la réalisation de la stratégie,
- La gestion de la qualité totale : c'est la maîtrise de la qualité des produits et des processus de production,
- L'efficacité dans l'utilisation des capacités de production,
- L'efficacité dans l'implantation des équipements de production,
- La maîtrise de la conception des produits,
- ETC.

C. L'OBTENTION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL. L'obtention d'un avantage compétitif durable peut se faire de deux manières : par une meilleure maîtrise des déterminants des coûts par rapport aux concurrents et par une reconfiguration de la chaîne de valeur.

a. Maîtriser les déterminants des coûts mieux que les concurrents. Pour John SHANK, il faut, pour chacune des activités créatrices de valeur, envisager trois alternatives :

- Envisager la possibilité de réduire les coûts tout en essayant de garder une valeur constante ;
- Envisager la possibilité d'augmenter la valeur ou les produits en essayant de maintenir les coûts constants ;
- Envisager, enfin, la possibilité de réduire les actifs déployés en essayant de maintenir les coûts et les produits constants.

b. Reconfigurer la chaîne de valeur. L'obtention d'un avantage concurrentiel peut se faire en opérant une reconfiguration de la chaîne de valeur. Cette réorganisation peut prendre plusieurs formes :

EXEMPLE 01. Par la réorganisation des circuits de distribution,

EXEMPLE 02. Par la réorganisation de la fonction de transport,

EXEMPLE 03. Par la mise en place d'une gestion des stocks plus adaptée à une gestion à flux tendus.

SECTION 02. L'ACTIVITY BASED COSTING ET L'ACTIVITE BASED MANAGEMENT (ABC/ABM)

Les évolutions qui ont affecté la pensée et les pratiques stratégiques ces trois dernières décennies ont conduit à la remise en cause des systèmes comptables traditionnels. Cette remise en cause s'explique par le fait que les transformations auxquelles font face les entreprises (transformations organisationnelles, concurrentielles et technologiques plus principalement) ont pris de court les modes d'allocation des coûts indirects du système de comptabilité classique. Ce déphasage s'explique par les facteurs suivants :

- a. Le premier facteur est lié au fait que les démarches de contrôle traditionnelles étaient construites sur la base d'une représentation fonctionnelle de la firme. Le fonctionnalisme des modes de gestion, d'organisation et de contrôle consacre une introversion qui aboutit à une coupure entre l'entreprise et ses espaces d'insertion (l'espace des consommateurs, des concurrents,...). La fonction retenue comme élément d'analyse des coûts notamment indirects manque d'homogénéité pour saisir les comportements des coûts à l'intérieur de la firme.
- b. Le deuxième facteur est que ces outils et démarches de contrôle classiques reposent sur une vision qui consacre la prédominance de la main d'œuvre directe. Les changements technologiques, les restructurations récurrentes et la multiplication des stratégies de rapprochements (les opérations de fusion et d'absorption, les stratégies partenariales,...) ont conduit à une inversion des évolutions des coûts (les charges indirectes évoluent plus vite que les charges directes).
- c. Le troisième facteur est que ces outils et démarches de contrôle classique se fondent sur des instruments de mesure de performance devenus inopérants face aux changements qu'on vient de mentionner. Ces instruments reposent :
 - Les indicateurs de productivité. Les coûts ont un comportement qui est déterminé par le seul volume de production et par les effets d'expérience et d'apprentissage de la seule main d'œuvre directe.
 - Une vision introvertie de la firme. La comptabilité traditionnelle procède d'une vision exclusivement orientée vers l'intérieur de la firme.
 - La limitation du système de mesure de la performance aux seules variables financières.
 - Sur une obligation fiscale au détriment des enjeux stratégiques. Les contraintes institutionnelles de la tenue de documents comptables sont construites dans le seul intérêt de la reproduction de l'Etat. Les firmes ambitionnent de mettre en place des systèmes d'information

multifonctionnels (collecte, traitement, diffusion, sécurité et influence) qui renseignent sur les différentes évolutions de l'environnement

- d. Le quatrième facteur tient, enfin, au fait que ces outils et démarches de contrôle traditionnels ont été conçus sous une hypothèse d'un environnement stable et prévisible. Or, les changements en cours affectent la structure et la composition des coûts.
- La structure des coûts des produits s'est trouvée modifier au point où les charges fixes augmente d'une façon sensible par rapport aux charges variables : le coût total est plus fonction de la diversité des produits que du volume de la production.
 - La composition des coûts des produits est également affectée à telle enseigne que les charges indirectes évoluent plus vite que les charges directes. La tertiarisation des industries est incontournable face aux besoins en matière de recherche, de service après-vente et de l'informatique.

REMARQUE. Le contrôle rétrospectif propre au contrôle budgétaire devient inopérant face à la montée des turbulences.

Les discordances entre la comptabilité et/ou du contrôle de gestion classique (dont le contrôle budgétaire et les techniques de comptabilité analytiques traditionnelles) et les exigences du contexte industriel actuel sont à l'origine de la mise en place d'un nouveau système comptable connu sous l'appellation de **comptabilité de gestion**.

La comptabilité de gestion a connu ses premiers fondements dans le cadre du programme CMS (Cost Management System) lancé en 1986 par l'Association américaine le CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International). Concrètement, le modèle proposé par le CAM-I se démarque de la comptabilité et du contrôle traditionnels en partant d'une représentation de la firme :

- a. d'intégrer les différents coûts de l'entreprise d'une façon plus rigoureuse et non discriminatoire. Il faut pour cela sortir de l'ancienne conception qui accorde une primauté à un seul facteur de production en l'occurrence la main d'œuvre directe. Les efforts doivent se focaliser désormais sur les charges indirectes (les charges de structure représentent en moyenne 35 % des coûts de production dans l'industrie américaine et environ 26 % dans l'industrie nipponne). La rigueur dans l'analyse des comportements des coûts dans l'allocation des coûts aident à l'amélioration de la vision stratégique et par voie de conséquence la compétitivité de la firme. Les subventionnements (entre produits) qu'autorise la comptabilité traditionnelle sont de nature à obscurcir la vision stratégique de la firme et à augmenter le risque de fausses préconisations stratégiques.
- b. qui procède d'une vision intégratrice des processus. La comptabilité de gestion à base d'activité ambitionne une rupture avec la représentation économique de

la firme fondée sur une vision désagrégée des processus. Dans la comptabilité traditionnelle, le calcul des coûts se fait à travers une analyse très individualisée des charges directes : lot par lot, opération par opération. Cette façon de s'y prendre s'est avérée inadaptée au contexte actuel de gestion en mode juste à temps (le JAT) caractérisé par :

- La réduction des temps de cycle,
- La réduction de la taille des lots,
- La multiplication des lots,
- La nécessité de construire des liens de solidarité avec les différents groupes humains.

Les adaptations à un tel contexte à un tel contexte appellent la définition d'un mode de pilotage de la production qui sera à la fois simplifié et globalisé.

c. Qui permet de gérer d'une façon simultanée les coûts et la valeur d'un produit. Ces deux paramètres ont des bases d'évaluation différentes. En effet, si la valeur est un paramètre déterminé par le marché, le coût est un paramètre déterminé en interne. Les difficultés à mesurer cette valeur suppose une démarche de contrôle qui procède de deux angles de vision :

- du point de vue du consommateur, la valeur d'un produit se conçoit à travers ses attributs essentiels. Elle est considérée par rapport au portefeuille de marques de l'entreprise en tant qu'ensemble de paniers d'attributs.
- du point de vue de la firme, la valeur s'envisage à travers les différentes activités qui ont permis sa création. Cet angle de vision correspond à un état d'esprit qui consiste à se demander à chaque fois si ces activités sont vendables au client.

SECTION 03. LA MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE DE GESTION DES COUTS A BASE D'ACTIVITES

D. QUELQUES NOTIONS DE BASE.

a. **La notion d'activité.** Pour les deux auteurs BERLINER et BRIMSON, une activité peut être définie comme « un ensemble d'actions et de tâches qui ont pour objectif de réaliser, à plus au moins court terme, un ajout de valeur à l'objet ou de permettre cet ajout de valeur ». en d'autres termes, et selon toujours les deux auteurs, l'activité est une combinaison de personnes, de technologies, de matières, de méthodes, d'environnements qui fournit un produit ou un service déterminé. Cette façon de définir l'activité appelle certaines précisions :

- Une activité est un ensemble de tâches homogènes.

EXEMPLE 01. Le fraisage, le rabotage et le perçage forment trois tâches composant l'activité d'usinage.

EXEMPLE 02. Le déchargement d'un camion, la comparaison entre le bon de livraison et le bon de commande, le contrôle de la qualité et de la quantité des matières et composants à la réception, leur stockage dans les magasins forment quatre tâches composant l'activité réception des commandes.

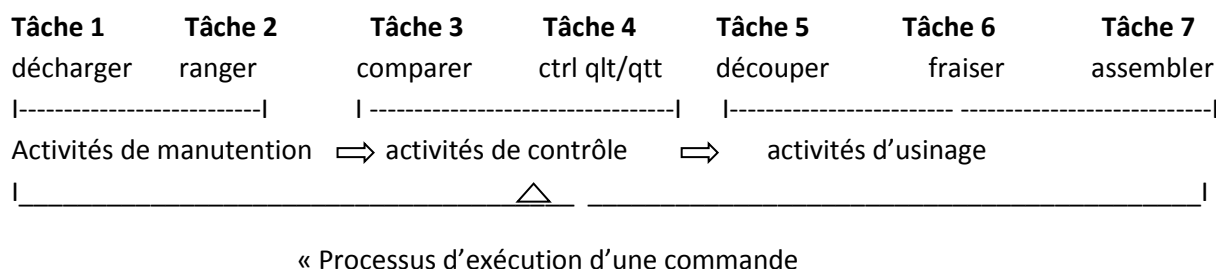
- L'activité est un élément fondamental du processus (puzzle) organisationnel. Cela signifie que les activités forment des réseaux : une activité ne peut être considérée d'une façon isolée.
- Les activités présentant le même comportement de coût (mêmes facteurs générateurs de coût) sont agrégées dans un même centre de regroupement.

EXEMPLE. L'activité de passation de commande, de réception administrative de la livraison et l'entreposage ont une seule et même source de coût (la commande) et les mêmes facteurs de coût (réduire le nombre d'erreurs et de délais).

- Le regroupement de dizaines de tâches dans une activité donnée n'a de pertinence du point de vue de l'analyse des coûts que si les différentes tâches s'exécutent dans les mêmes proportions.

EXEMPLE. La comparaison entre les bons de livraison et les bons de commandes, le contrôle de la qualité et de la quantité des matières et composants réceptionnés sont des tâches qui s'accomplissent d'une façon identique pour chaque livraison. En revanche, le déchargement d'un camion et le rangement des matières et composants achetés dans les magasins supposent des efforts qui vont varier selon le volume de la livraison.

- b. La notion de processus.** Un processus peut être défini comme une suite d'activités contribuant à la réalisation d'un but commun dont le déroulement implique l'interaction de plusieurs unités fonctionnelles (divisions, services,...). Dans cette conception, la firme peut être définie comme « un réseau de processus transversaux ».



OBSERVATION 01. La vision transversale de la firme est en opposition avec la verticalité de la vision fonctionnelle classique. Dans cette dernière, on cherche à améliorer la situation des coûts et des résultats dans chaque unité fonctionnelle (centre, atelier, service, département,...).

OBSERVATION 02. La vision transversale est incompatible avec la notion de coût fonctionnel (coût d'acquisition, de production, de distribution). La comptabilité à base d'activités permet d'obtenir un coût complet qui est un coût de revient si l'on se réfère à la terminologie française.

Coût complet = Charges directes + Charges indirectes

c. La notion de coût. Un coût peut être défini comme la valeur prise par les différentes ressources consommées dans l'accomplissement des différentes activités créatrices de valeur. Dans la comptabilité de gestion fondée sur les activités, on associe à la notion de coût celle de la gestion et non celle de calcul qui est une acception strictement comptable. L'important ne réside pas dans le calcul des coûts mais dans l'information que ce même calcul est sensé véhiculé sur la nature des ressources consommées, sur la manière avec laquelle elles sont consommées, sur les taux de leur utilisation et sur les modes de leur répartition.

Les objets des coûts sont, quant à eux, définis par les critères utilisés pour classer les consommations de ressources. Pour Michel GERVAIS, un objet de coût est « élément significatif de l'entreprise pour lequel une mesure du coût est jugée utile ». Un objet de coût peut correspondre à un produit, un projet, une commande, une unité ou division organisationnelle (usine, activité, département,...).

L'analyse à base d'activité est un mode de maîtrise des coûts qui s'appuie sur deux éléments :

- L'identification des activités créatrices de valeur (afin de supprimer les activités non créatrice de valeur).
- L'identification des facteurs générateurs de coût. La consommation des ressources peut être déterminée par plusieurs facteurs qui ne sont pas toujours quantifiables. Comme générateur de coûts non quantifiables on a, par exemple, le niveau de qualité des matières et composants incorporés au produit, le niveau de compétence du personnel,... les facteurs générateurs quantifiables peuvent se rapporter aux facteurs comme le temps d'exécution, le nombre d'interventions, de manipulations,...

E. DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE DE CONTROLE A BASE D'ACTIVITES. La mise en œuvre de la méthode des coûts à base d'activités (l'ABC) peut se faire à travers une démarche structurée autour de six étapes :

- Identification des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise,
- Repérage des facteurs générateurs de coût ou des inducteurs de coût,
- Affectation des ressources ou des charges indirectes aux activités identifiées,
- Regroupement des activités ayant le même comportement des coûts,
- Détermination des coûts unitaires des inducteurs,
- Imputation aux produits des coûts ou détermination du coût complet ABC

a. Identification des activités de la chaîne de valeur. Le travail d'identification des activités de la chaîne de valeur doit être mené sous le respect de deux conditions. Il faut éviter, d'une part, d'établir des listes exagérément détaillées au point d'obscurcir les origines de l'avantage concurrentiel de la firme. Cette mission très exigeante en termes d'expérience et de temps ne doit pas être un facteur d'exacerbation des coûts de contrôle. Il faut, d'autre part, éviter des listes trop agrégées : les activités à retenir doivent être suffisamment homogènes et respectueuse de la loi d'équiproportionalité des ressources utilisées. Il s'agit en fait d'identifier une chaîne de valeur comme « une configuration cohérente d'activités » à laquelle est associée la stratégie de la firme.

b. Choix des inducteurs de coût. Pour chaque activité retenue, il faut retenir un ou plusieurs inducteurs de coût quantifiables. Ces inducteurs, qui permettent de mesurer ce que réalise une activité, peuvent être distingués comme suit :

- Les inducteurs volumiques,
- Les inducteurs liés au lancement des lots ou des séries,

- Les inducteurs liés à l'existence d'une référence (d'un produit, d'un composant, d'un client, d'un fournisseur, ...),
- Les inducteurs liés à une capacité de production (frais de siège, gestion des ressources humaines, recherche fondamentale,...)

REMARQUE. Contrairement à la méthode des centres d'analyse qui accorde plus d'importance aux unités d'œuvre volumiques, la méthode ABC prête beaucoup d'attention aux inducteurs liés aux lots et aux références.

c. Affectation des ressources aux activités. Dans le travail d'affectation des ressources aux activités, on peut avoir affaire à deux cas : le premier cas est l'existence d'un lien direct en la charge et l'activité. Dans ce cas l'affectation est directe. Par exemple, les frais d'un déplacement chez le fournisseur seront affectés à l'activité gestion ou suivi des fournisseurs. Le deuxième cas est la non existence d'un lien direct entre la charge et l'activité. Dans ce cas, la charge est affectée au prorata des moyens et des effectifs qui sont chargés d'accomplir les tâches de l'activité en question.

OBSERVATION 01. Les clés de répartition utilisées pour affecter les ressources aux activités sont appelées inducteurs de ressources. Par ailleurs, l'affectation des ressources aux activités prend la même signification que la répartition primaire des charges indirectes dans la méthode des centres d'analyse.

OBSERVATION 02. Les charges directes sont affectées directement au coût du produit comme dans la méthode des centres d'analyse. Les ressources consommées considérées comme indirectes aux produits dans la méthode des centres d'analyse sont considérées comme directes aux activités dans la méthode à base d'activités ABC.

d. Le regroupement d'activités. Les activités présentant le même facteur de coût sont regroupées dans une même unité d'analyse appelée « centre de regroupement ». Le regroupement par centre des activités ayant les mêmes facteurs explicatif du comportement des coûts est envisagé dans le but de les gérer ensemble.

e. Détermination du coût unitaire de l'inducteur. Il s'agit, pour chaque « centre de regroupement » :

- de déterminer les ressources consommées par le centre en procédant à la sommation des charges qui lui sont affectées.
- déterminer le volume de l'inducteur, c'est-à-dire le nombre d'unités de l'inducteur retenu dans le centre,

- de calculer le coût unitaire de l'inducteur en usant de la formule suivante :

$$\text{Coût unitaire de l'inducteur} = \frac{\text{Ressources consommées par le centre}}{\text{Volume de l'inducteur}}$$

f. Imputation au coût des produits. Le coût complet, dénommé aussi prix de revient, regroupe toutes les charges directes et les charges indirectes de l'ensemble des centres de regroupement ou de l'entreprise.

$$\text{Coût complet} = \text{Charges directes} + \text{Charges indirectes}$$

ETUDE DE CAS. MANAGEMENT DES COÛTS FONDE SUR LES ACTIVITES

La firme privée ARDITEC fabrique des articles scolaires de conditionnement (cartables, trousse, porte-documents et classeurs). Ses préoccupations stratégiques consistent à centrer ses efforts pour mettre en place une démarche de contrôle capable d'éclairer d'une façon suffisante ses choix stratégiques. Pour cela, elle se demande si la possibilité de basculer de la méthode fonctionnelle des centres d'analyses vers une méthode de contrôle fondée sur la gestion d'activités lui permettra de se positionner d'une façon plus au moins correcte sur le marché. Les conditions d'exploitation pour les trois produits retenus sont résumées dans les différentes annexes.

Annexe 01. Tableau de répartition des charges indirectes par centre

	Appro.	Atelier 1	Atelier 2	Contrôle	Administration
Total répart. II	282 500	525 000	813 000	25 000	164 550
Unité d'œuvre	Kg acheté	Kg consommé	Heures machines	Nbre d'unités produites	Coût de x°
Nbre d'unités d'œuvre	106 500	106 500	200 000	85 000	8 830 920

Annexe 02. Les données de la production

	Produit P1	Produit P2	Produit P3
Quantités produites	40 000	30 000	15 000
Lots de 2000	10	05	00
Lots de 1000	20	15	05
Lots de 500	00	10	10
Lots de 100	00	00	50

Annexe 03. Nomenclature des produits et prix d'acquisition des composants

	Produit P1	Produit P2	Produit P3	Prix par kg ou unité achetée
Composant A	0,1 kg	0,2 kg	0,1 kg	40 DZ par kg
Composant B	--	--	0,3 kg	80 DZ par kg
Composant C	--	0,5 kg	0,6 kg	100 DZ par kg
Composant D	0,2 kg	--	0,3 kg	90 DZ par kg
Composant E	0,4 kg	0,6 kg	--	10 DZ par kg
Composant F	0,5 kg	--	--	20 DZ par Kg
Composant G	01 unité	01 unité	01 unité	30 DZ par kg
Temps Atelier 2	03 heures	01 heure +2/3 h	02 heures	

Annexe 04. Consommation de composants

	Produit P1	Produit P2	Produit P3	Total
Composant A	4 000 kg	6 000 kg	1 500 kg	11 500 kg
Composant B	--	--	4 500 kg	4 500 kg
Composant C	--	15 000 kg	9 000 kg	24 000 kg
Composant D	8 000 kg	--	4 500 kg	12 500 kg
Composant E	16 000 kg	18 000 kg	--	34 000 kg
Composant F	20 000 kg	--	--	20 000 kg
Composant G	40 000 unités	30 000 unités	15 000 unités	85 000 kg

Annexe 05. Prix de vente des produits

	Produit P1	Produit P2	Produit P3
Prix de vente unitaire	89 DZ	115 DZ	175 DZ

Annexe 06. Activités et facteurs générateurs de coûts (les inducteurs)

Centres	Activités	inducteurs	Ressources consommées
approvisionnement	Relations fournisseurs	Nombre de références	18 000
	Contrôle réception	Nombre de lots réceptionnés	125 000
	Suivi des stocks	80 000	80 000
	Logistique interne	Nombre de références	59 500
Atelier 1	Ordonnancement Conception production	Nombre de lots fabriqués	25 000
		Nombre de modèles	300 000
		Nombre de lots fabriqués	200 000
Atelier 2	Ordonnancement production	Poids des composants	213 000
		Temps machine	600 000
Contrôle	Contrôle	Nombre de lots fabriqués	25 000
Administration	administration	Coût ajouté (2)	164 550

(1) Le nombre de manipulation est égal au nombre de lots pour chacun des produits fabriqués par le nombre de composants incorporés également par chacun des trois produits.

(2) Le coût ajouté correspond à la somme des charges indirectes avant charges Administration.

NB. Le coût de gestion d'une référence est partagé en parts égales entre produits qui utilisent cette référence.

Travail demandé. Déterminez puis commentez les résultats analytiques en utilisant les deux méthodes : la méthode des centres d'analyse et la méthode d'Activity Based Costing (ABC).

TRAITEMENT DE L'ETUDE DE CAS : CONTROLE A BASE D'ACTIVITES.

A. La méthode des centres d'analyse

A1. Le tableau de répartition des charges indirectes

	Appro.	Atelier 1	Atelier 2	Contrôle	Administr ation
Total répart. II	282 500	525 000	813 000	25 000	164 550
Unité d'œuvre	Kg acheté	Kg consommé	Heures machines	Nbre d'unités produites	Coût de x°
Nbre d'unités d'œuvre	106 500		200 000		8 830 920
Coût unitaire de l'u. d'oeu.	2,652	106 500 2,930	4,065	85 000 0,294	0,019

A2. Coût complet selon la méthode des centres d'analyse

	P1	P2	P3
--	----	----	----

Charges directes			
- Matières consommées	2 640 000	2 820 000	2 175 000
- Main d'œuvre directe	-----	-----	-----
Charges indirectes			
- Centre Appro. 48 000 × 2,262 39 000 × 2,262 19 500 × 2,262	127 296	103 428	51 714
- Atelier 1 48 000 × 4,930 39 000 × 4,930 19 500 × 4,930	236 640	192 270	96 135
- Atelier 2 (40 000 × 3) × 4,065 (30 000 × 5/3) × 4,065 15 000 × 2	487 800	203 250	121 950
- Contrôle 40 000 × 0,294 30 000 × 0,294 15 000 × 0,294	11 760	8 820	4 410
- Administration 8 830 920 × 40 000	78 958,814	59 219,111	29 609,555
<u>85 000</u>			
<u>8 830 920 × 30 000</u>			
85 000			
<u>8 830 920 × 15 000</u>			
85 000			
Coût complet	3 582 454, 814	3 386 987,	2 478 818,555
Chiffre d'affaires	3 560 000	111 3 450 000	2 625 000
Résultat analytique	(-) 22 454,814	63 012,89	146 181,445

B. La méthode à base d'activités (ABC) Elle est présentée sur un fichier à part.

CHAPITRE 03. MANAGEMENT ET STRATEGIE INTERNATIONALE

La stratégie internationale s'inscrit dans un cadre contextuel marqué par des décloisonnements d'ordres géographiques, sectoriels et culturels des marchés. Cette tendance à la mondialisation des marchés modifié le déroulement ou le fonctionnement des jeux concurrentiels. On peut, de prime à bord, retenir les caractéristiques suivantes :

- La concurrence tend à s'exercer à l'échelle internationale voire mondiale.
- L'entrecroisement des dynamiques d'intervention à l'étranger signifie que les firmes doivent affronter la concurrence dans leurs pays d'origine, c'est-à-dire que la dynamique de mondialisation des marchés ouvre le jeu à la concurrence.
- Le champ d'exercice de la concurrence s'est élargi pour englober des secteurs épargnés dans le passé (les secteurs protégés, les secteurs de l'éducation et de la formation).
- La concurrence tend à devenir verticale avec la montée en puissance de la grande distribution et du repositionnement vertical des acteurs.

Face à ce contexte, et aux différentes contraintes environnementales, les firmes établissent des réponses en fonction de leur stade d'évolution stratégiques, de leur potentiel et de leurs contraintes. Les problèmes se posent en effet différemment pour les firmes établies et les firmes qui cherchent à s'établir :

- Les firmes peuvent s'inscrire dans une logique d'expansion et de conquête en concentrant leurs efforts sur le transfert d'un avantage compétitif développé sur le marché national.
- Les firmes peuvent s'inscrire dans une logique de mondialisation en opérant une intégration de leurs activités au niveau mondial. L'insertion dans des chaînes de valeur mondiales est un mode de pénétration qui devrait intéresser les firmes en quête d'une émergence sur des marchés structurés très capitalistiques.

Toutefois, l'inscription dans le cadre de marchés de plus en plus mondialisés et globalisés suppose des lignes d'action stratégiques qui conduiraient au renforcement de la présence de la firme sur les marchés internationaux. Pour beaucoup de secteurs la stratégie d'exportation devient de plus en plus inopérante.

- La taille critique passe par l'établissement de réseaux de filiales. La passation d'accords de partenariats avec des acteurs locaux est une stratégie d'une base mondiale.
- La construction de capitaux de relations permissifs du point de vue de la pénétration, de la conservation et de l'expansion sur des marchés étrangers a une pertinence au niveau mondial. L'exploitation synergique d'un réseau de relations est une manœuvre stratégique payante du point de vue l'innovation.
- La réduction des coûts de la R&D, de la production et de la commercialisation suppose des stratégies de localisation ou de répartition des chaînes de valeurs appropriées.

SECTION 01. LES LIGNES D'ACTION STRATEGIQUE A L'INTERNATIONAL

L'intérêt recherché à travers un repositionnement international ou multinational peut prendre plusieurs formes :

- La multinationalisation obéit à une logique productive. La valorisation de la dimension productive peut consister à développer des proximités des marchés des approvisionnements, de la main d'œuvre et des marchés domestiques. Une stratégie de co-localisation peut être un choix qui permettrait une appréciation de la compétitivité des firmes nationales dépendantes des marchés extérieurs des matières premières (l'exemple de l'industrie du sucre et de l'huile de table).
- La multinationalisation obéit à une logique de développement. La multinationalisation est une voie de croissance et de développement fondée sur l'exploitation de nouveaux marchés. La stratégie de la firme peut alors consister :
 - à exploiter un marché potentiel (économies d'échelle, leadership,...),
 - à substituer aux marchés nationaux des marchés étrangers (cycle de vie international d'un produit,...)
 - à partager ou répartir les risques (la concentration des activités d'une firme à l'intérieur du territoire national est un choix périlleux.
 - à contourner la concurrence (l'entrecroisement, évitement de la concurrence).
- La multinationalisation obéit à une logique d'apprentissage. La stratégie de mondialisation d'une firme est en même temps un processus d'acquisition d'expériences et de compétences propres à gérer une chaîne de valeur au niveau mondial. Il n'y a pas un temps pour apprendre et un temps pour s'y établir : la stratégie de positionnement à l'international est soumise à des tickets d'entrée qu'il faut accepter d'assumer pour relever le défi de la mondialisation de sa chaîne de valeur.

D'une façon générale, une firme peut explorer plusieurs lignes d'action pour réussir son processus de mondialisation.

A. LA QUETE DE NOUVEAUX RELAIS DE CROISSANCE. L'exploration de nouveaux relais de croissance à l'étranger peut être liée à l'un ou l'autre des facteurs suivants :

- L'inexistence d'une demande additionnelle sur un marché national en situation de saturation,
- L'établissement sur des marchés de niche incite la firme à s'établir à l'étranger en vue de réaliser un volume d'affaires suffisant ou efficient.
- La présence sur un marché national à forte intensité concurrentielle.
- Le rétrécissement du marché national (raréfaction de débouchés).

L'internationalisation par diversification géographique vise alors à exploiter un marché potentiel forcément établi à l'étranger (stratégie d'échelle) et à contourner la concurrence fortement présente sur le marché national.

B. LA REPARTITION DES RISQUES. La répartition des risques à travers un redéploiement international se fait selon :

- Les évolutions marquant la conjoncture économique (croissance-ralentissement-stagnation),
- Les évolutions de nature monétaire et financière (les variations de change),
- Les évolutions d'ordre politique (instabilité institutionnelle, dégradation de la situation sécuritaire,...),
- Les attitudes des dirigeants locaux (risque de nationalisation, interférences, position à l'égard des produits étrangers,

La stratégie internationale est subordonnée à un mode de gestion des risques qui peut prendre deux cas de figure :

- La répartition de la chaîne de valeur à travers des pays dont les économies ont des logiques de fonctionnement différentes. L'objectif est d'éviter les effets de contagion sur toutes les activités de la firme au niveau mondial.
- La réalisation d'un équilibre du portefeuille d'activités en contrôlant des activités sur des marchés qui ne sont pas au même stade d'évolution.

C. LA RECHERCHE D'UNE PROXIMITE DES MARCHES. La stratégie internationale comme construction d'une réponse face à la globalisation. L'intérêt d'une telle manœuvre est multiple :

- La recherche d'une proximité motivée par un comportement attentif à la satisfaction du client. L'internationalisation vise alors l'accompagnement des clients au niveau mondial.

- L'existence d'un concurrent redoutable sur un marché oligopolistique. La multiplication des installations à l'étranger vise limitation du terrain à un concurrent redoutable (stratégie de pionnier ou stratégie d'encombrement).

D. LA RECHERCHE D'UNE MEILLEURE COMPETITIVITE. En opérant un redéploiement de sa chaîne de valeur au niveau mondial, la firme peut avoir plusieurs objectifs à atteindre : valorisation de son capital de recherche, exploitation de nouveaux marchés, mise en place de nouveaux produits, accroissement de son volume des ventes, baisse de ses coûts de production,... La stratégie internationale est alors un moyen pour améliorer de différentes façons sa compétitivité :

- La valorisation d'une position productive en créant des conditions d'accès à des facteurs bon marché (disponibilité de matières premières et d'une main-d'œuvre bon marché),
- La création de condition de développement des compétences (commerciales, techniques, managériales et organisationnelles),
- L'accès à des ressources spécifiques (matières, ressources humaines, infrastructure, réseaux de relations efficaces,...),
- L'attraction et la fidélisation des hauts potentiels,
- L'ajustement permanent de la politique commerciale de la firme (mettre en place un système d'informations sur la base d'une meilleure connaissance du marché, création d'une position permissive du point de vue de la maîtrise des enjeux culturels,...).

E. L'ETABLISSEMENT DANS ENVIRONNEMENTS INSTITUTIONNELS MOINS CONTRAIGNANTS. Se placer sur des environnements moins contraignants du point de vue institutionnel et réglementaire répond à plusieurs objectifs :

- Une politique protectionniste modérée,
- L'offre d'incitations fiscales et financières,
- L'existence d'une législation de travail et environnementale moins contraignante,
- L'absence de freins juridiques et politiques au développement ou à l'accumulation du capital.

SECTION 02. L'APPROCHE PAR LA CHAINE DE VALEUR DES PROCESSUS DE MONDIALISATION

L'analyse de Michael PORTER des processus d'internationalisation est une transposition de l'approche et de la base conceptuelle qu'il a développées dans ses

travaux fondateurs (Choix stratégiques et concurrence et Avantage concurrentiel) à un niveau international ou mondial.

Globalement, son analyse de ces processus va procéder d'une application de ses stratégies génériques (stratégie de domination par les coûts et stratégie de différenciation) à une échelle dépassant le cadre sectoriel national.

Le mérite de Michael PORTER est d'avoir ramené le jeu concurrentiel à un niveau sectoriel. Il fait observer que la concurrence ne se déroule pas de la même façon à travers l'ensemble des pays et ceci malgré la même appartenance sectorielle partagée par les firmes qui y sont impliquées. Pour saisir ces différences irréductibles, Michael PORTER introduit deux paramètres : la configuration et la coordination.

A. LES SECTEURS DOMESTIQUES ET LES SECTEURS GLOBAUX. Les jeux concurrentiels n'ont pas un mode déroulement identique dans tous les secteurs. Michael PORTER situe ces jeux dans un continuum dont les deux formes extrêmes sont les secteurs multidomestiques et les secteurs globaux.

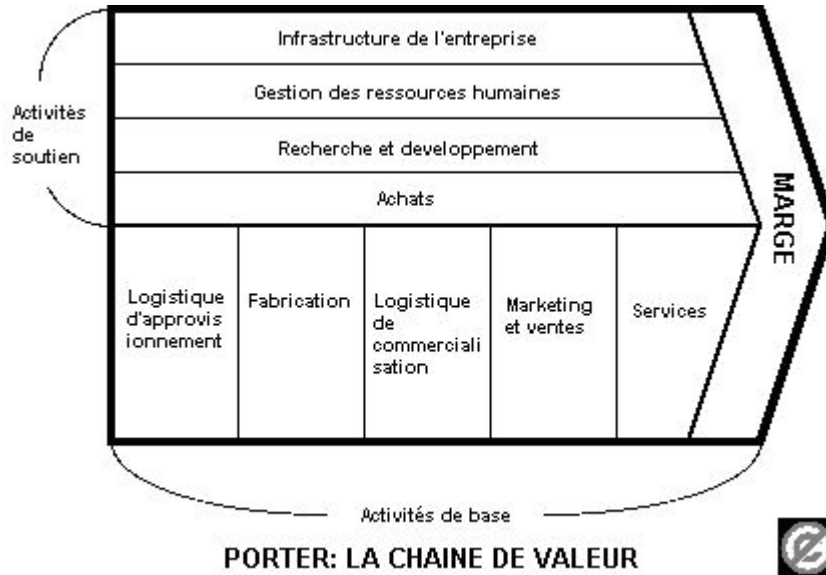
- Dans les secteurs multidomestiques, les jeux concurrentiels sont spécifiques à chaque pays : les formes et l'intensité de la concurrence dans un pays ne sont pas ce qu'elles sont dans les autres pays. La concurrence dans un pays est indépendante de la concurrence qu'on peut observer dans un autre pays.
- Dans les secteurs globaux, les positions concurrentielles de la firme sont interdépendantes. Ces liens d'interdépendance signifient que la position de la firme dans un pays est directement affectée par ses positions dans les autres pays (et vice versa). La concurrence se déroule sur une base mondiale (c'est l'exemple de l'industrie aéronautique, de l'automobile des semi-conducteurs,...).

Les stratégies des firmes vont varier en fonction de la concurrence internationale :

- Dans les secteurs multidomestiques, la stratégie prend la forme de la gestion du portefeuille. Les caractéristiques de la concurrence sont spécifiques et chaque pays et les résultats réalisés sont indépendants les uns des autres.
- Dans les secteurs globaux, la stratégie de la firme est l'intégration des activités sur une base mondiale. La coordination entre les différentes filiales est la perspective envisagée pour tirer profit des liens d'interdépendance qui existent entre elles. Notons que pour analyser cette stratégie Michael PORTER développe deux notions : la configuration et la coordination.

B. LA CONFIGURATION ET LA COORDINATION. L'analyse de la stratégie de la firme s'intègre dans une vision qui est celle de la chaîne de

valeur. La chaîne de valeur regroupe les activités qui participent à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Ces activités créatrices de valeur se subdivisent en deux catégories : les activités de soutien qui sont à la base du fonctionnement de la firme et les activités principales qui sont directement impliquées dans le processus global de transformation des ressources de l'entreprise.



Au niveau international, la construction de l'avantage concurrentiel dépendrait du mode de la localisation des activités de la chaîne de valeur de la firme. La localisation des activités ou des étapes de la chaîne de valeur pose le problème de la configuration et de la coordination de ces activités au niveau mondial. Par exemple, la configuration de la R&D est fonction des centres de recherche localisés par la firme en se basant sur les spécificités des pays sélectionnés. Pour Michael PORTER, la coordination se fait entre les tâches dévolues aux centres de recherche retenus et concerne les échanges en la matière entre les centres et séquences d'introduction de nouveaux produits dans le monde.

Les types de stratégies internationales

		Localisation géographique des activités	
		Dispersion	Concentration
Coordination des activités	Faible	<p align="center">- 3 -</p> <p align="center">Stratégie d'investissement à l'étranger et coordination forte entre filiales</p>	<p align="center">- 4 -</p> <p align="center">Stratégie globale pure</p>
	Fort	<p align="center">- 1 -</p> <p align="center">Stratégie Domestique (entreprise opérant dans un seul pays)</p>	<p align="center">- 2 -</p> <p align="center">Stratégie d'exportation avec un marketing décentralisé</p>

Source: « Michael PORTER, Compétition in global industries », Harvard Business School, 1986

Pour comprendre le fonctionnement de la stratégie internationale Michael PORTER propose un schéma avec Configuration des activités en abscisses qui varie entre les deux extrêmes, dispersion géographique et concentration géographique, et avec Coordination des activités en ordonnées qui va aussi varier entre deux extrêmes, coordination faible et coordination forte. La stratégie internationale est un choix qui combine simultanément les deux dimensions : configuration des activités et coordination des activités.

C. LES STRATEGIES DE LOCALISATION DES ACTIVITES DE LA FIRME. Les choix de localisation des activités d'une chaîne de valeur sont permissifs du point de vue de l'obtention de l'avantage concurrentiel. Ces choix de localisation posent deux types de problèmes : le premier est lié à la dispersion des activités ou, au contraire, à leur concentration à travers un nombre réduit de sites. Le deuxième problème est voir quelles sont les caractéristiques que devront posséder les localisations souhaitées. Pour Michael PORTER, il existe quatre (04) facteurs incitatifs à la concentration géographique :

- Les activités obéissant à une logique d'économies d'échelle ;
- Les activités exigeantes en capital d'expérience ;
- L'existence d'un avantage comparatif à la concentration des activités dans un ou un petit nombre de sites

- L'existence d'avantages de coordination à la localisation simultanée d'activités liées

Les économies d'échelle et les effets d'expérience sont de nature à déterminer le nombre de sites de localisation. Les avantages comparatifs offerts ou potentiels et les avantages de coordination déterminent les choix de localisation proprement dits. Les économies d'échelle sont d'autant plus décisives qu'une concentration des activités productives dans un site est envisagée pour les besoins de l'obtention d'une taille minimale. Cette localisation est avantageuse car elle permet une baisse des coûts de la production et de la logistique (le coût de transport entre les filiales et de la mise des produits sur les marchés est relativement réduit). La concentration d'activités dans un nombre restreint de sites est envisagée dans le cas où certains savoir-faire ne sont pas transférables. Une telle concentration est aussi recherchée par les entreprises qui visent une capitalisation des expériences ou une valorisation d'apprentissages.

D. LE DIAMANT DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL. L'idée de départ est d'admettre le fait que ce sont les firmes et non les nations qui déterminent les réussites de certains pays dans certains secteurs. Cependant, les nations exercent des influences sur de tels succès car les firmes réalisent leur développement avant tout sur une base nationale. Pour Michael PORTER, les firmes mondiales n'émergent pas d'une façon ex nihilo : les grandes firmes (COCA COLA, NIKE,...) aujourd'hui mondiales étaient des firmes qui ont développé leurs activités sur une base domestique.

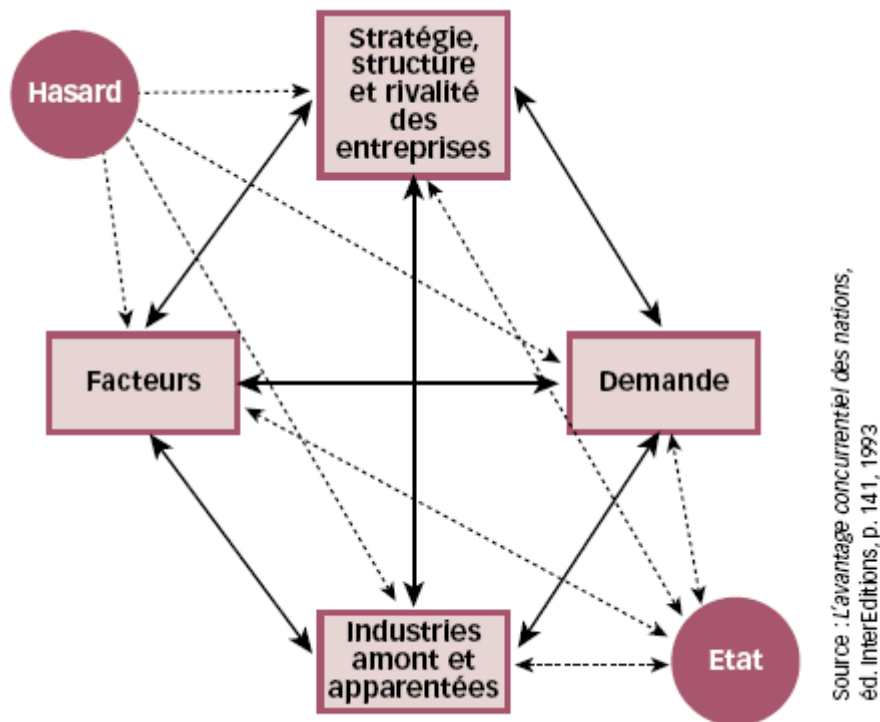
Pour Michael PORTER, l'innovation est élément central explicatif de l'avantage compétitif des firmes mondiales. Par ailleurs, le maintien de l'avantage compétitif fondé sur l'innovation suppose une montée en gamme de la production. Pour étayer son propos, il prend l'exemple des firmes japonaises avant de conclure sur l'existence de deux pré requis au maintien d'un avantage compétitif :

- La firme doit disposer d'une approche globale de sa stratégie : la vente de son produit se fait à l'échelle mondiale et ceci en utilisant ses propres marques et ses propres réseaux de distribution.

REMARQUE. L'approche globale de la stratégie peut nécessiter la localisation de la production ou de la recherche et développement à l'étranger pour tirer profit des techniques qui y sont développées ou pour tout simplement améliorer ses capacités d'accès à certains marchés.

- Le maintien de la durabilité de l'avantage compétitif passe par une remise en cause continue de son avantage qui fait sa réussite de l'heure.

Graphique : Le « diamant » de l'avantage national selon Michael PORTER



Les capacités des firmes en matière d'innovation s'expliquent par un système structuré autour de quatre attributs, appelé « diamant de l'avantage national ». Il s'agit de quatre déterminants caractéristiques de l'environnement d'apparition, d'apprentissage et d'acquisition de capacités à prendre part aux jeux concurrentiel. Ces attributs sont :

- Les conditions factorielles (dotations en facteur travail qualifié, infrastructures),
- Les conditions de la demande,
- Les secteurs reliés (fournisseurs d'inputs ou de biens connexes),
- La stratégie de la firme, sa structure et la rivalité.

La stratégie globale consiste à opérer une intervention sur des marchés étrangers pour conquérir d'autres avantages ou compenser les désavantages qui caractérisent l'économie du pays d'origine. Michael PORTER distingue huit aspects de la stratégie globale :

- Le placement des offres de la firme sur des marchés faits « d'acheteurs sophistiqués », disposés à composer avec des produits nouveaux ou exerçant des effets incitatifs sur l'innovation ;
- L'organisation de l'activité de la firme à une échelle globale : la chaîne de valeur est répartie à travers un ensemble de pays en fonction des avantages offerts ;

- La possibilité d'effectuer ses approvisionnements en produits intermédiaires à l'étranger si les conditions dans le pays d'origines sont désavantageuses ;
- L'accès à la recherche dans les pays visés ;
- La firme doit partir à la rencontre des grands concurrents du secteur à l'échelle mondiale.
- La localisation des directions régionales se fait dans les pays présentant des diamants favorables ;
- Les stratégies d'acquisitions des firmes devraient aider les firmes de se développer de deux manières : d'une part, pour accéder à des marchés ou des actifs spécifiques et, d'autre part, pour accéder un diamant ayant des caractéristiques recherchées par la firme globale.
- Les stratégies d'alliance sont de nature à faciliter l'obtention des avantages d'un diamant national mais les coûts de coordination sont souvent très élevés qu'elles pourraient annuler les avantages attendus.

SECTION 03. LE MANAGEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR A L'INTERNATIONAL

Le management international (International Business) fait face au jeu des forces de l'espace marchand (offre et la demande et le jeu des rapports de forces. Les stratégies de la firme face à la concurrence et le pouvoir de négociation vont de pair. Le management international est une vision qui intègre ce double jeu des forces du marché et des acteurs. Il consiste à assurer un positionnement stratégique dans une perspective d'une domination par les coûts ou par la différenciation. Il se fonde sur « une cible de développement » en définissant les marchés visés, les produits à promouvoir et les technologies à maîtriser ou à développer pour réussir son positionnement à l'international.

Les engagements à l'international concernent toutes les entreprises. Ils s'opèrent à des degrés qui varient d'une entreprise qui limite son mode présence et ses actions à la vente sur des marchés étrangers de produits réalisés sur une base domestique et les entreprises qui ont des implantations dans plusieurs pays.

Le management international est un ensemble de choix sous contraintes. La conquête de débouchés extérieurs est processus soumis à certaines contraintes :

- La conception des produits intègre la contrainte des spécificités ou des exigences des différents marchés en termes de prix, des paniers d'attributs, de design, des services à offrir,...
- Le positionnement à l'international intègre dans un même raisonnement stratégique la demande des marchés et des concurrents qui y sont présents.

- Les modes de présence, les pénétrations et les modes de développement à l'étranger subissent l'influence des actions, des politiques (industrielles, commerciales, fiscales et sociales) des pays concernés.

Le management international s'ajuste aux changements qui ont affecté les modes d'organisation de la production. En effet, les systèmes d'organisations à flux tendus s'imposent de plus en plus dans le domaine de gestion des unités manufacturières et des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants (rapprochement des lieux de localisation de leurs clients). Les approvisionnements à l'international sont une préoccupation importante du management international. Les contraintes à prendre en charge vont varier en fonction de l'appartenance à la branche d'activités. Sabine URBAN en distingue trois types de firmes :

- Les firmes dépendantes des ressources naturelles (pétrole,...),
- Les firmes appartenant à des branches fonctionnant selon un mode de production en séries (l'automobile, le textile,...),
- Les firmes appartenant à des branches fonctionnant sur la base de technologies de pointe et choisissent leurs fournisseurs ou sous-traitants en fonction de leurs maîtrises en connaissances techniques.

A. ORGANISATION INTERNATIONALE

a. Les choix organisationnels. Plusieurs facteurs sont de nature à influencer les choix organisationnels au niveau international : le degré de diversification des activités, le type d'activité de la firme, le stade d'évolution stratégique ou l'histoire de la stratégie de la firme, les évolutions technologiques, les contraintes socioculturelles, les changements économiques d'ordre régionaux,... d'une façon générale, on distingue cinq structures organisationnelles :

- Le service export. C'est un mode d'organisation choisi généralement à la première phase de l'internationalisation de l'entreprise. Il est rattaché dans la plupart du temps à la direction générale ou à la direction commerciale de l'entreprise.
- Les filiales autonomes. Ce choix est lorsque l'exportation d'un produit n'est pas envisageable. La solution est de passer par des rachats ou des créations de joint-ventures. Le problème inhérent à ce choix réside dans le degré d'autonomie à accorder aux filiales. Ces filiales se rattachent à la direction générale ou à la direction de la division internationale.
- La division internationale. C'est un choix, comme le montre l'exemple américain, qui peut intervenir dans la première phase de la multinationalisation ou dans le cas où les relations de dépendance entre les activités domestiques et les activités internationales. Il consiste, pour une firme diversifiée, de créer une division par branche d'activités.

- La structure par fonction. Elle consiste à répartir par fonction au niveau du siège les responsabilités internationales. Par exemple, la direction de production gère à la fois les usines établis sur le sol national et celles se trouvant à l'étranger. Elle est choisie dans le cas d'une priorité accordée aux savoir-faire contrôlés par la maison mère et dans le cas des entreprises mono-produit ou très peu diversifiées.
- La structure géographique. Le choix d'une structure par zones géographique se fait dans le cas où les contraintes d'adaptation locales sont fortes. Elle consiste à accorder de larges responsabilités aux directeurs de pays ou de zones.
- La structure mondiale par lignes de produits ou par activités. C'est un choix qui permet d'accorder une responsabilité complète à chaque responsable d'une activité ou d'une ligne de produits. Elle est privilégiée dans le cas de l'existence d'activités ou de lignes de produits non liées et à volume d'affaires conséquents.
- La structure matricielle. Elle est obtenue en croisant deux critères : les fonctions et les divisions ou lignes de produits. Au niveau international, on combine généralement les fonctions aux zones géographiques.

b. L'arbitrage entre intégration/standardisation et adaptation locale.

L'équilibre entre intégration et adaptation locale est ne question qui nécessite du temps.

EXEMPLE 01. Une firme dont le processus de multinationalisation est fort ancien est suffisamment adaptée au contexte local, mais l'accentuation de la concurrence en raison de l'apparition de grandes firmes plus intégrés peut mettre à mal son management global. L'effort consiste à aller à plus d'intégration.

EXEMPLE 02. Le rachat (de distributeurs ou de firmes concurrentes) pose le problème de l'intégration.

EXEMPLE 03. Les firmes qui opèrent des transferts d'avantages spécifiques à partir d'une position forte construite sur une base domestique doivent fournir des efforts pour réussir leur pari d'adaptation.

Les enjeux de l'intégration sont stratégiques et culturels. Stratégiques au sens où la stratégie du groupe est similaire à celle de la filiale (management géocentrique). Culturels au sens où les règles, les procédures et les normes sont les mêmes entre le siège et les filiales. Au plan de la gestion des ressources humaines, l'intégration peut consister à développer l'appartenance au groupe.

Les enjeux de l'adaptation sont également stratégiques et culturels. Stratégiques au sens où la filiale est en position de choisir ses lignes de produits et ses marchés. Culturels au sens d'un management qui prend en considération la culture et les réalités juridiques locales.

c. La coordination internationale. Le concept de coordination met en jeu quatre dimensions du management : le mode d'organisation de la firme, la répartition des pouvoirs, le mode communicationnel et les systèmes de décision. Les modèles de coordination sont globalement de trois types :

- **La coordination par la centralisation.** Les décisions sont prises au niveau central (le siège) sur la base d'informations (sur les clients, la concurrence,...) mobilisées par les filiales et transmises au centre.
- **La coordination par les procédures.** Elle consiste à mettre en place des règles et des procédures devant régir et encadrer les prises de décision à un niveau décentralisé du groupe. Dans ce type de coordination, chaque filiale est une réplique du siège. Le problème est qu'un tel mode de coordination fait obstacle à l'échange des expériences entre les différentes sociétés constitutives du groupe.
- **La coordination par les relations et les communications interpersonnelles.** Elle consiste à confier le management au niveau local à certaines personnes de confiance. L'homme de confiance est originaire du siège. Il est choisi sur la base du critère de confiance qui lui accordé en raison du respect des règles dont il fait preuve dans le passé, des valeurs du groupe dont il est imprégné et des réseaux de relations, particulièrement avec le siège, dont il dispose. Ce mode de coordination facilite l'adhésion aux objectifs du groupe. Cependant, les relations siège/filiales sont tellement basées sur des communications interpersonnelles qu'elles deviennent génératrices d'un risque de monopolisation des rapports entre les filiales et le groupe.

B. Le contrôle stratégique. Le contrôle stratégique consiste à intégrer les opérations interdépendantes (les opérations de logistique mondiales, transfert de technologies, charges d'usines, prix de cession internes entre les filiales du groupe). Le contrôle stratégique, qui est du ressort du siège, s'accomplit sur la base du principe d'approbation des plans stratégiques. Les décisions stratégiques soumises au principe de ratification peuvent être les suivantes :

- Les opérations de fusions/acquisitions ou de rapprochement,
- Les créations de joint-ventures avec des firmes locales,
- Les acquisitions ou développements d'actifs matériels et immatériels (création de marques,...),

- Les opérations sur la gamme de produits (extension, élagage, élargissement de gamme),
- La nomination d'administrateurs ou de managers.

D'une façon générale, le contrôle stratégique est établi en fonction du degré de dépendance des filiales du siège de l'entreprise en matière de certaines ressources :

- Les ressources productives. Le cas de l'existence de marchés interne à l'intérieur du groupe et de mise en concurrence des filiales.
- Les ressources technologiques. Le groupe assure la recherche et développement et définit les méthodes de fabrication à mettre en place.
- Les ressources financières. Les financements et la trésorerie sont soumis au contrôle stratégique de la maison-mère.
- Les débouchés. Les débouchés de certaines filiales sont gérés par le centre. C'est le cas où leurs exportations sont directement prises en charge par le groupe ou le cas de l'existence de relations clients fournisseurs à l'intérieur du groupe.

C. MANAGEMENT INTERCULTUREL. Le management interculturel peut être défini sommairement comme « la mise en œuvre et l'animation d'équipes constituées de personnes relevant de cultures différentes » (Noel EQUILIBEY).

Olivier MEIER présente quatre modèle d'analyse de l'orientation culturelle des organisation.

- a. Le modèle ethnocentrique.** Il est centré sur la culture de l'entreprise d'une base domestique donnée. Dans ce modèle, la firme multinationale s'efforce d'appliquer les systèmes de gestion qui sont établis dans son pays d'origine sur l'ensemble de ses filiales. Elle cherche à transférer ses attentes et ses valeurs à ses différentes filiales. Le principe est d'établir un système d'autorité uniforme en accordant la primauté à la conformité sur la diversité. Ce modèle a toute sa pertinence dans le cas où les marchés et les comportements des consommateurs est uniforme ou homogène, c'est-à-dire où les différences ou les spécificités des marchés de la firme sont d'une influence faible sur la vie ou le management de l'ensemble du groupe.
- b. Le modèle polycentrique.** Dans ce modèle, les décisions stratégiques se définissent en fonction des différences culturelles dans les différents pays de l'implantation. Ce modèle est fondé sur la notion d'autonomie organisationnelle et culturelle des filiales, considérées comme des entreprises nationales.

c. Le modèle géocentrique. Dans ce modèle, on considère le marché mondial comme un seul marché en impliquant dans les systèmes de décision l'ensemble des acteurs du siège et des différentes filiales (l'expatriation se fait dans les deux sens : du siège vers les filiales et des filiales vers les sièges). La firme est organisée selon une logique organisationnelle en réseau dans laquelle la maison mère apparaît comme une filiale comme les autres. Dans cette configuration, la priorité est donnée aux relations de coopération sur les relations hiérarchiques. Le critère de nationalité n'a pas de place dans le recrutement ou la nomination des cadres à des postes de responsabilité.

BIBLIOGRAPHIE

FIRME, MANAGEMENT ET CONTRÔLE

1. Jean-Luc ARREGLE(et al.), Les nouvelles approches de la gestion des organisations, éd. Economica, Paris,2000. B/0496.
2. Philippe BATIFOULIER, Théorie des conventions, éd. Economica, Paris, 2001. A/1037.
3. Olivier BOUBA-OLGA, L'économie de l'entreprise, éd. du Seuil, Paris, 2003. C/0379.
4. Jean-Marie CHEVALIER (coord.par), L'économie industrielle des stratégies d'entreprise, éd.Montchrestien(EJA), Paris, 1995.
5. Benjamin CORIAT, Les nouvelles théories de l'entreprise, éd. Livre de poche, Paris, 1995. C/0910.
6. Hubert GABRIE, Jean-Louis JACQUIER, La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle, éd. Economica, Paris,1994. A/0002.
7. Pierre GARROUSTE (coord.par), Les frontières de la firme, éd. Economica, Paris, 1997. A/0409.
8. Samuel GRANDVAL et Richard SOPARNOT(coord. Par), Développer l'entreprise : la théorie des ressources et des compétences en perspectives, éd. Vuibert, Paris, 2006. A/3845.
9. Michel GHERTMAN, Stratégie de l'entreprise : théories et actions, éd. Economica, Paris, 2004. A/2800.
10. Patrick JOFFRE (dirigé par) et Olivier GERMAIN, La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique, éd. Vuibert, 2001. A/3672.
11. Gérard KOENIG (coord.), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, éd. Economica, Paris, 1999. A/0463.
12. Gilbert KOENIG, Les nouvelles théories de la firme, éd. Economica, Paris, B/O409.
13. Hervé LAROCHE et J.-P. NIOCHE, Repenser la stratégie, éd. Vuibert, Paris, 1998. A/O587.
14. Emmanuel METAIS, Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique, éd. Economica, Paris, 2004. A/2801.
15. Nathalie MOUREAU et Dorothee RIVAUT-DANSET, L'incertitude dans les théories économiques,éd. La Découverte, Paris, 2004. C/0385.
16. André ORLEAN (coord.), Analyse économique des conventions, éd. Presses Universitaire de France, Paris, 1994. B/356.
17. 18. Bertrand QUELIN et Jean-Luc ARREGLE, Le management stratégique des compétences, éd.Ellipses Editions Marketing S.A., Paris, 2000. A/1545
18. Henri BOUQUIN, Le contrôle de gestion, éd. PUF, Paris, 1991. B/0925.
19. Henri BOUQUIN (dirigé par), Les grands auteurs en contrôle de gestion, Les Editions Management et Société (EMS), Paris, 2005. A/3496.
20. Yves DUPUY, Gérard ROLLAND, Manuel de contrôle de gestion, éd. Dunod, Paris, 1991. A/1810.
21. Pierre-Laurent BESCOS, Philippe DOBLER, Carla MENDOZA et Gérard NAULLEAU, Contrôle de gestion et management, Les Editions Montchrestien E.J.A. (2° éd.), Paris, 1993, A/2655.
22. Alain BURLAUD, Claude J. SIMON, Le contrôle de gestion, éd. La Découverte et Syros, Paris, 1997. A/1163.
23. Michel GERVAIS, Contrôle de gestion, éd. Economica (7° éd.), Paris, 2000. A/0022.

24. 33.Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, Contrôle de gestion, éd. Dunod (2° éd.), Paris, 2005. A/2810.
25. Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, contrôle de gestion : cas pratiques. Epreuve N°7, DECF, éd. Dunod (2° éd.), Paris, 2004. 2810(BIS).
26. Georges LANGLOIS, Carole BONNIER, Michel BRINGER, Contrôle de gestion 2004/2005, DECF, épreuve N°7, éd. Foucher, Paris, 2004. A/0290.
27. 36.Guy DUMAS, Daniel LARUE, Contrôle de gestion. DECF, EPREUVE N°7, éd.LexisNexis (Litec), Paris, 2005. A/3950.
28. Robert TELLER, Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance, Les Editions Management et Société (EMS), Paris, 1999. B/0504.
29. Yves DE RONGE, Karine CERRADA, Contrôle de gestion, éd. Pearson Education France, Paris, 2005. A/4021.
30. Philippe LORINO, Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités, éd. Dunod, Paris, 1991. A/1846.
31. Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, Les Editions d'Organisation (3° éd.), 1997,2001,2003. A/1374.
32. John K. SHANK, Vijay GOVINDARAJAN, La gestion stratégique des coûts, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995. A/1472.
33. Marc INGHAM (Editeur), Management stratégique et compétitivité, éd. De Boeck Université,Bruxelles, 1995. A/2390.
34. Alain BURLAUD et Claude SIMON, Comptabilité de gestion : coûts/ contrôle, éd. Vuibert, Paris, 2003. A/3785.
35. Charles HORNGREN, Alnoor BHIMANI, Srikant DATAR, Georges FOSTER, Comptabilité de gestion,éd. Pearson Education France, Paris, 2006. A/3880.
36. Henri BOUQUIN, Comptabilité de gestion, éd. Economica, Paris, 2000. A/0472.
37. Laurent RAVIGNON, Pierre-Laurent BESCOS, Marc JOALLANT, Serge Le BOURGEOIS,
38. André MALEJAC, La méthode ABC/ABM : piloter efficacement une PME, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998. A/0842.
39. Jean FIEVEZ, Jean-Paul KIEFFER, Robert ZAYA, La méthode UVA. Du contrôle de gestion à la maîtrise du profit : une approche nouvelle en gestion , éd. Dunod, Paris, 1999. A/1590.
40. Patrick PIGET et (avec la collab.de) Gilbert CHA, Comptabilité analytique, éd. Economica (3° éd.), Paris, 2001. A/0068.
41. Philippe LARDY, Benoît PIGE, La gestion stratégique des coûts : consommation de ressources et création de valeur, Les Editions Management et Société (EMS), Paris, 2001. B/1241.
42. Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, Les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements, éd. Dunod, Paris, 2004. A/2946.
43. Norbert GUEDJ, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, éd. Organisation, Paris, 1995. A/1468.
44. Robert P. KAPLAN, Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les 4axes du succès, éd. Organisation, Paris, 2002. A/1367.
45. Jean-Emmanuel COMBES, Audit financier et contrôle de gestion : fondements et cas pratiques, éd. Publi-Union, Paris, 1997. A/0942.
46. Gérard VALIN (dir.), Controlor & auditor, éd. Dunod, Paris, 2006. A/3463.
47. Nicolas Berlant, Le contrôle budgétaire, éd. La Découverte, Paris, 2002. C/0270.
48. Pierre TABATONI, Les systèmes de gestion. Politique et structures, éd. PUF, Paris, 1975. A/0957.

49. 70. Henri SAVALL, Maitriser les couts et les performances cachées : le d'activité périodiquement négociable, éd. Economica, Paris, 1991. A/0034.
50. John P. KOTLER, James L. HESKETT, Culture et performances : le second souffle de l'entreprise, Les Editions D'Organisation, Paris, 1993. A/1437.
51. Thomas PETERS, Robert WATERMAN, Le prix de l'excellence, éd. InterEditions, Paris, 1983.
52. Nicole AUBERT, Le cout de l'excellence, éd. Le Seuil, Paris, 1991. B/0470.
53. François JAKOBIAK, L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Les Editions d'Organisation, Paris, 2004. A/0004.
54. Serge PERRINE, Intelligence économique et gouvernance compétitive, éd. La Documentation Française, Paris, 2006. A/3815.
55. AFDIE (Association Française d'Intelligence Economique), Le modèle d'intelligence économique, éd. Economica, Paris, 2004. A/2275.
56. Marc AUDIGIER, Gérard COULON, Patrick RASSAT, L'intelligence économique : un nouvel outil de Gestion, éd. Maxima, Paris, 2003. A/3931.
57. Bernard BESSON, Jean-Claude POSSIN, Du renseignement à l'intelligence économique. Cybercriminalité, contrefaçon, veilles stratégiques : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise, éd. Dunod, Paris, 2001. A/0693.
58. Christian Marcon, Nicolat MOINET, L'intelligence économique, éd. Dunod, Paris, 2006. C/0456.
59. Emmanuel PATEYRON, La veille stratégique, éd. Economica, Paris, 1998. A/3984.
60. Gérard CHARREAUX, Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, éd. Economica, Paris, 1997. A/0470.
61. Gérard CHARREAUX Peter WRTZ, Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives, éd. Economica, Paris, 2006. A/3865.
62. Frédéric PELTIER, La corporate governance : au secours des conseils d'administration, éd. Dunod, Paris, 2004. B/1295.
63. Philippe ZARIFIAN, La nouvelle productivité, Les Editions L'Harmattan, Paris, 1990. A/0732.
64. Masahiko AOKI, Economie japonaise. Information, motivations et marchandage, éd. Economica, Paris, 1991.
65. Claude MENARD, Economie des organisations, éd. La Découverte, Paris, 2004. C/0364.
66. Alain DESREUMAUX, Structures d'entreprises, éd. Vuibert, Paris, 1992. A/2140.
67. Alain DESREUMAUX, Théories des organisations, éd. Management et Société (EMS) (2^eéd.), Paris, 2005. B/2428.
68. Alfred D. CHANDLER, Organisation et performance des entreprises, éd. Organisation, Paris, Paris, 1993. B/0678. I
69. Alfred D. CHANDLER, Organisation et performance des entreprises, éd. Organisation, Paris, Paris, 1993. B/0678. II
70. Michel KALIKA, Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, éd. Economica, Paris, 1995. A/0316.
71. Lambert SLIM, Comment manager les comportements, éd. Liaisons, Paris, 2005. A/1897.
72. STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, éd. Dunod (4^eéd.), Paris, 2005. A/0579.
73. Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCA, Vanessa WARNIER, Stratégie. Synthèses de cours

- et exercices corrigés, éd. Pearson Education France, Paris, 2006.
- A/3245.
74. Raymond-Alain THIETART, Stratégie : concept, méthodes et mise en œuvre, éd. Dunod, Paris, 2005. A/2903.
75. Alain-Charles MARTINET, Diagnostic stratégique, éd. Vuibert, Paris, 1990. C/O706.
76. Gérard KOENIG , Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage, éd. Nathan, Paris, 1996. A/0611.
77. Raymond-Alain THIETART, La stratégie d'entreprise, éd. Ediscience International (2° éd.), Paris, 1996.
- A/2672.
78. Michel GERVAIS, Stratégie d'entreprise, éd. Economica, Paris, 1995. A/0266.
79. Marc INGHAM (Editeur), Management stratégique et compétitivité, éd. De Boeck Université, Bruxelles, 1995. A/2390.
80. Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, éd. Economica, Paris, 1990. C/0001.
81. Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, éd. InterEditions, Paris, 1986. A/1701.
82. Johnson GERRY, Kevan SCHALES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY, Stratégie, éd. Pearson Education France (7° éd.), Paris, 2005. A/3247.
83. Alain-Charles MARTINET, Stratégie, éd. Vuibert, 1983. A/2187.
84. Raymond-Alain THIETART, Le management, éd. PUF (6° éd.) -(Que sais-je ?), Paris, 1993. C/0610.
85. Tugrul ATAMER, Roland CALORI, Diagnostic et décisions stratégiques, éd. Dunod, Paris, 1998.
- A/1847.
86. Alain Charles MARTINET, Diagnostic stratégique, éd. Vuibert, Paris, 1988. C/O706.
87. Daniel SOULIE et Dominique ROUX, Gestion, éd. PUF, Paris, 1992.
88. YVES Frédéric LIVIAN, Management comparé, éd. Economica, Paris, 2004. B/1291.
89. Bruno JARROSSON, 100 ans de management. Un siècle de management à travers les écrits, éd. Dunod, Paris, 2000. B/1081.
90. Michel WEILL, Le management : la pensée, les concepts, les faits, éd. Armand Colin, Paris, 1994. B/0297.
91. Pierre BARANGER et Philippe RENARD, Management et techniques de gestion, éd. Sirey, Paris, 1987. B/0414.
92. Pierre BARANGER, Jean-Pierre HILFER, Hubert DE LA BRUSLERIE, Jacques ORSONI et Jean-Marie PERRETTI, Gestion, éd. Vuibert, Paris, 1985. A/2161.
93. Jean-Philippe BOUILLOUD et Bernard-Pierre LECUYER, L'invention de la gestion : histoire et pratiques, éd. L'Harmattan, Paris, 1994. B/0759.
94. Claude TAPIA, Management et sciences humaines, éd. Organisation, Paris, 1991. B/0698.
95. Phil ROSENZWEIG, Les mirages du management. Comment éviter de prendre des belles histoires pour la réalité, éd. Vuibert, Paris, 2007. A/5125.

96. Jean-François CHANLAT, Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale, éd. (Les Presses De l'Université LAVAL) Editions ESKA, Paris, 1998.
97. Réseau des IAE, Sciences de gestion et pratiques managériales, éd. Economica, Paris, 2002.
A/2798.
98. Gilles GAREL, Vincent GIARD et Christophe MIDLER, Faire de la recherche en management de projet, éd. Vuibert (FNEGE), Paris, A/3833.
99. Pierre MASSOTTE et Patrick CORSI, La complexité dans les processus de décision et de management, éd. Lavoisier, Paris, 2006.
A/4377.
100. Claudio VITARI, Arvind ASHTA, Marjolijn BLOEMMEN, Michel LEPESANT, Isabelle NE, NHU TUYEN LE, Slow management : entreprendre la transition, éd. Pearson France, 2013.
A/5946.
101. Dominique CHRISTIAN, Philosophie pour la crise du management, éd. Lavoisier, Paris, 2011.
A/6020

MANAGEMENT INTERNATIONAL

01. Corinne PASCO-BERHO, Marketing international, éd. Dunod (4^{ième}éd.), Paris, 2002.A/0563.
02. Alain Olivier, Armand DAYAN et Roger OURSET, Le marketing international, éd. PUF (4^{ième}éd.), Paris, 1999.
C/0228.
03. Valérie BORANAD et al. (dir.), Commerce international : marketing et négociation, éd. Bréal, Rosnay, 1998.
GF/0210.
04. Charles CROUE, Marketing international : un consommateur local dans un monde global, éd. De Boeck Université (5^{ième} éd.), Bruxelles, 2006.
A/2450.
05. Nathalie PRIME Jean-Claude USUNIER, Marketing international. Développement des marchés et management interculturel, éd. Vuibert (2^{ième} éd.), Paris, 2004.
A/3193.
06. Ulrike MAYRHOFER, Marketing international, éd. Economica, Paris, 2004.
A/2773.
07. Eliane KARSAKLIAN, Le marketing international, éd. Eyrolles, Paris, 2007.
B/2263.
08. Anne-Gaëlle JOLIVOT, Marketing international, éd. Dunod, Paris, 2008.
C/1373.
09. Houcine AKROUT, Marketing et globalisation. Comment réaliser l'unité au pluriel ? éd. EMS, Paris, 2005.
B/2169.
10. Bernard LYONNET, Pratique du marketing international, éd. ESKA, Paris, 1996.
A/4855.
11. Bernard LYONNET, Pratique du marketing international, éd. ESKA, Paris, 1996. A/4855 (Bis).

12. Warren J. KEEGAN et Jean-Marc DE LEERSNYDER, Marketing sans frontières, éd. InterEditions, Paris, 1994.
A/2518.
13. Charles-Albert MICHALET, Qu'est-ce que la mondialisation? Ed. La Découverte/Poche, Paris, 2004.
C/0454.
14. Michel-Henry BOUCHET, La globalisation. Introduction à l'économie du nouveau monde, éd. Pearson Education France, Paris, 2005.
A/3251.
15. Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, éd. Dunod, Paris, 2005.
A/3289.
16. Fabrice MAZEROLLE, Les firmes multinationales, éd. Vuibert, Paris, 2006.
A/3669.
17. Michel DELAPIERRE et Christian MILELLI, Les firmes multinationales. Des entreprises au cœur d'industries mondialisées, éd. Vuibert, Paris, 1995.
B/0338.
18. Michel RAINELLI, Les stratégies d'entreprises face à la mondialisation, éd. Management et société, 1999. C/0340.
19. Jean-Louis MUCCHIELLI, Multinationales et mondialisation, éd. Le Seuil, Paris, 1998.
C/0064.
20. Fabrice HATEM, Les multinationales en l'an 2000, éd. Economica, Paris, 1995.
B/0046.
21. Guillaume FRANCK et Rafael RAMIREZ, Les meilleures pratiques des multinationales : structures, contrôle, management et culture, éd. Organisation, Paris, 2003. A/2960.
22. Jean-Paul LEMAIRE, Développement international de l'entreprise. Stratégies d'internationalisation, éd. Dunod, Paris, 1997. A/1915.
23. Robert CAUCAL, Patrick JOFFRE et Didier TIRARD, Stratégies de développement international. CAS et corrigés, éd. Economica, Paris, 1994.
A/0049.
24. Eric LAHILE (sous la dir. de), Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes, éd. Economica, Paris, 1995.
A/0261.
25. Catherine MERCIER-SUISSA et Céline BOUVERET-RIVAT, Stratégies d'internationalisation de l'entreprise, éd. Gualino éditeur, EJA, Paris, 2007.
C/1265.
26. Eliane KARSAKLIAN, Internationalisation d'entreprise. Démarche et stratégies pour vendre à l'étranger, éd. Dunod, Paris, 2009.
B/2799.
27. Jean-Yves TROCHON (sous la dir.), L'entreprise face à la mondialisation : opportunités et risques. Stratégies juridiques, éd. BRUYLAND, Bruxelles, 2006.
A/4405.
28. Jean BRILMAN, Gagner la compétition mondiale, éd. Organisation, Paris, 1991.
A/1413.
29. Michel DELAPIERRE, Philippe MOATI et El Mouhoub MOUHOUD (coord. Par), Connaissance et mondialisation, éd. Economica, 2000.
B/0139.
30. Mc KINSEY, L'entreprise sans frontières, éd. InterEditions, Paris, 1991.
B/1867.
31. Les Echos (avec le concours de PricewaterhouseCoopers), L'art de l'entreprise globale, éd. Village Mondial, Paris, 1999. A/1754.

32. Claude CHANEL (coord.), Michel DRANCOURT, André LOUAT et Eric-Charles PIELBERG, L'entreprise dans l'économie mondiale, éd. PUF, Paris, 1996. A/2120.
33. Commissariat Général du Plan, La nouvelle nationalité de l'entreprise, éd. La Documentation Française, Paris, 1999. A/1302.
34. Elisabeth PAULET (coord. par), Mondialisation, management et entrepreneuriat : opportunité entrepreneuriale ou nécessité managériale, éd. Lavoisier, Paris, 2006. A/3286.
35. Ulrike MAYRHOFER (coord. par), Le management des firmes multinationales, éd. Vuibert, 2011. A/5373.
36. Mohed ALTRED et Carole RICHARD, Le management d'un groupe international : vers la pensée multiple, B/1154.
37. Sabine URBAN, Management international, éd. Litec, Paris, 1993. B/0285.
38. Jak JABES, Gestion stratégique internationale, éd. Economica, Paris, A/1988.
39. Daniel HABER et Viviane YAN-QIN, L'occident rencontre l'Asie : vers un management global, éd. Vuibert, Paris, 2005. A/3830.
40. Noël EQUILBEY, Le management interculturel, éd. EMS, Paris, 2004. B/2106.
41. Sylvie CHEVERTER, Le management des équipes interculturelles, éd. PUF, Paris, 2000. B/0635.
42. Carmel CAMILLERI et Margalit COHEN-EMERIQUE (sous la dir. de), Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel, éd. L'Harmattan, Paris, 1989. B/0781.
43. Benoît THERY, Manager dans la diversité culturelle, éd. Organisation, Paris, 2002. A/4028.
44. Olivier MEIER, Management interculturel : stratégie, organisation et performance, éd. Dunod (3^{ième} éd.), Paris, 2008. A/2942.
45. Bin GAO, Le manager face aux défis de la mondialisation. La Chine, exemple d'application du management interculturel, éd. Vuibert, Paris, 2002. A/2975.
46. Laurent GOULVESTRE, Les clés du comportement à l'international, éd. AFNOR, Paris, 2008. A/4953.
47. Nicolas MEUIER et Tania SOLLOGOUD, Economie du risque pays, éd. La Découverte, Paris, 2005. C/0448.
48. Laurence BILLARD, Analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2006. A/3205.
49. Christian HURSON, Michael DOUMPOS, Nadine RICCI-XELLA, Constantin ZOPOUNIDIS, Evaluation du risque pays. Méthodes et cas d'application, éd. Economica, Paris, 2006. A/4018.
50. Claude ALTERSOHN, De la sous-traitance au partenariat industriel, éd. L'Harmattan, Paris, 1992. B/0757.
51. Nelson LICHTENSTEIN et Susan STRASSER, WAL*MART : l'entreprise-monde, éd. Les Prairies Ordinaires, Paris, 2009. C/1429.

ANNEXE

TRAITEMENT DE L'ÉTUDE DE CAS : CONTROLE A BASE D'ACTIVITES.

C. La méthode des centres d'analyse

A1. Le tableau de répartition des charges indirectes

	Appro.	Atelier 1	Atelier 2	Contrôle	Administration
Total répart. II Unité d'œuvre	282 500 Kg acheté	525 000 Kg consommé	813 000 Heures machines	25 000 Nbre d'unités produites	164 550 Coût de x°
Nbre d'unités d'œuvre Coût unitaire de l'u. d'oeu.	106 500 2,652	106 500 2,930	200 000 4,065	85 000 0,294	8 830 920 0,019

A2. Coût complet selon la méthode des centres d'analyse

	P1	P2	P3
Charges directes			
- Matières consommées	2 640 000	2 820 000	2 175 000
- Main d'œuvre directe	-----	-----	-----
Charges indirectes			
- Centre Appro.			
48 000 × 2,262	127 296		
39 000 × 2,262		103 428	
19 500 × 2,262			51 714
- Atelier 1			
48 000 × 4,930	236 640		
39 000 × 4,930		192 270	
19 500 × 4,930			96 135
- Atelier 2			
(40 000 × 3) × 4,065	487 800		
(30 000 × 5/3) × 4,065		203 250	
15 000 × 2			121 950
- Contrôle			
40 000 × 0,294	11 760		
30 000 × 0,294		8 820	
15 000 × 0,294			4 410
- Administration			
<u>8 830 920 × 40 000</u>	78 958,814		
85 000		59 219,111	
<u>8 830 920 × 30 000</u>			29 609,555
85 000			
<u>8 830 920 × 15 000</u>			
85 000			
Coût complet	3 582 454,814	3 386 987,111	2 478 818,555
Chiffre d'affaires	3 560 000	3 450 000	2 625 000
Résultat analytique	(-) 22 454,814	63 012,89	146 181,445

D. La méthode à base d'activités (ABC)

B1. Calcul du coût unitaire de l'inducteur