

Contrôle stratégique des coûts

INTRODUCTION

BdS - JCS - PX

Pourquoi 'gestion stratégique des coûts'?

- Coût = traduction monétaire d'une **consommation de ressources**
 - Gestion : chercher une **meilleure adéquation** entre la nature et le montant des ressources consommées et les objectifs de l'entreprise
 - Stratégie : décisions tournées vers l'**avenir** de l'entreprise
- Importance de la gestion des ressources:
- Pour identifier les défaillances *a posteriori*
 - Mais surtout pour permettre *a priori* une meilleure adéquation entre ressources et développements stratégiques.

Source GSC: théorie des coûts de transaction

- Coase (1937) et Williamson
- **Coûts de transaction:** coûts de la recherche d'information, livraison, contrôle des prestations, établissement d'un prix etc.
- **Firme permet de réaliser certaines transactions à un coût moindre que le marché** (rôle de coordinateur, hiérarchie).
- **Implications pour la GSC:**
 - Pertinence de réaliser en interne ou de se fournir sur le marché ?
 - Nécessité de réaliser en interne quand activité nécessite travail en équipe
 - Mise en place d'un système d'information permettant de déterminer les prix en interne

Concepts opérationnels de la GSC

- Spécificités de la GSC
 - Données concernant les coûts servent à formuler des stratégies afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable
 - Entreprise doit s'interroger sur la pertinence de son organisation et sur les arbitrages interne / externe
- 3 piliers de la GSC
 - Analyse de la chaîne de valeur
 - Positionnement stratégique
 - Facteurs déterminants des coûts

Analyse de la chaîne de valeur

- Chaîne de valeur est l'ensemble des activités créatrices de valeur reliées entre elles depuis les ressources en matières premières jusqu'au produit fini livré au consommateur (Porter, 1985)
- Firme = un maillon de la chaîne globale
- Importance de prendre en compte :
 - Ce qu'il y a avant (relations avec les fournisseurs cf Juste à temps)
 - Ce qu'il y a après (relations avec les clients, prise en compte du coût d'un produit sur son cycle de vie)

Positionnement stratégique & facteurs déterminants des coûts

- Positionnement stratégique:
 - Domination par les coûts vs différenciation (Porter 1980)
 - Stratégies différentes = approches différentes en terme d'analyse des coûts
- Facteurs déterminants des coûts:
 - Comprendre le comportement des coûts => facteurs déterminants
 - Analyse classique privilégie 'volume'; GSC prend en compte d'autres facteurs:
 - Facteurs structurels (ex: complexité de la ligne de produits)
 - Compétences opérationnelles (ex: qualité)