

1 Abdelmadjid Ahmed Ouamar¹

2 ¹ FHC. Universit de Boumerdes

3 *Received: 7 December 2012 Accepted: 31 December 2012 Published: 15 January 2013*

4

5 **Abstract**

6 Résumé Dans cette contribution, nous avons procédé à un audit des différentes fonctions d'un
 7 échantillon représentatif d'entreprises de la chaîne gazière. Au terme de cet audit nous avons
 8 réalisé un audit qui confirme des dysfonctionnements au niveau de l'ensemble des fonctions.
 9 Ce qui conduit à une nécessaire mise à niveau par des bureaux d'études très coûteux. Mise à
 10 niveau nécessitant un SMQ(1) ou un TQM (2) voire un reengineering. Les pays à économie
 11 dite dirigée ou planifiée ont hérité d'entreprises qui connaissent de multiples lacunes en
 12 matière de management. Ces dysfonctionnements s'expliquent en partie par une absence
 13 totale d'environnement concurrentiel durant plus de cinquante années voire un peu plus pour
 14 les entreprises de l'ex URSS. En effet les entreprises des pays de l'ex bloc socialiste se
 15 trouvaient dans des situations monopolistiques voire oligopolistiques qui ne les incitaient
 16 d'aucune manière à améliorer la qualité de leurs produits ou services ou de réduire leurs
 17 coûts. Bien plus, elles étaient coupées de toute confrontation avec les entreprises
 18 internationales et vivaient en quasi autarcie. De fait toutes les fonctions à commencer par les
 19 approvisionnements, la fonction technique, la production, la comptabilité analytique et
 20 financière, la gestion des ressources humaines et enfin la commercialisation étaient défectueuses.
 21 De même dans les situations de pénurie chronique et permanente de biens et services la
 22 fonction marketing était atrophiée. Le management de ces entreprises était de type centralisé,
 23 autoritaire et archaïque. Des pays qui ont choisi le même paradigme ont connu exactement ce
 24 type de situation à quelques nuances près Cette étude propose une mise à niveau de ces
 25 entreprises par le biais de la mise en place d'un système de management intégré par le
 26 contrôle de gestion. Nous proposons donc la mise en place dans ces entreprises d'un système
 27 de management p

28

29 *Index terms—*

30 **1 Introduction**

31 es pays qui ont choisi le même paradigme ont connu exactement ce type de situation à quelques nuances près
 32 Cette étude propose une mise à en place d'un système de management intégré par le contrôle de gestion. Nous
 33 proposons donc la mise à niveau de ces entreprises par le biais de la mise en place de benchmarking interne, divisionnaire et
 34 international dans ces entreprises afin de mettre leur management au niveau des entreprises les plus performantes
 35 dans le monde globalisé que nous vivons. La mise à niveau va concerner l'ensemble des fonctions de l'entreprise
 36 selon l'ordre budgétaire. Mais d'abord qu'est ce que le contrôle de gestion ? Le contrôle de gestion dans le cadre
 37 d'un management décentralisé, « A pour mission d'assurer la conformité entre les résultats des activités et les
 38 objectifs de l'organisation ». Planification stratégique, de 5 à 10 ans puis le PMTE de 3 à 5 ans, le plan annuel
 39 et enfin la budgétisation qui pour nous est la concrétisation du plan. La PS relève uniquement de la DG de
 40 l'entreprise, voire dans le cas algérien de la tutelle, de même pour le Plan à Moyen Terme Économique qui est
 41 un outil de stratégie. Le contrôle de gestion doit se situer nécessairement dans le cadre d'un management intégré
 42 décentralisé, il a deux rôles essentiels à jouer:

43 Un contrôle A PRIORI ou Actif : Dans la mesure où des actions de prévention et même de correction sont prises
 44 avant (Calcul à priori) que les conséquences de certaines décisions aient pu se faire sentir. Calcul des écarts et sous

45 écarts en cours de plan annuel avec les mesures correctrices avant la fin du plan ou plus exactement des différents
46 plans. ? En raison du recours récurrent à l'externalisation par les entreprises, cette pratique se banalise. En
47 effet, selon le Baromètre Outsourcing Andersen, 62% des entreprises externalisent une de leurs activités. Par
48 externalisation, le Baromètre Outsourcing Andersen entend «la délégation de certaines fonctions sur une durée
49 contractuelle pluriannuelle à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise ». Mais il convient de nuancer
50 cette définition. Des auteurs tels que Jérôme Barthélémy distinguent l'externalisation de la sous-traitance avec
51 laquelle elle est souvent confondue; l'auteur s'appuie sur la définition du Conseil Économique et Social qui présente
52 la sous-traitance comme «une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle
53 et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera
54 la responsabilité économique finale ». Pour Barthélémy , là où « la sous-traitance implique une obligation de
55 moyens, l'externalisation implique une obligation de résultat ». s'appuie sur la définition du Conseil Économique
56 et Social qui présente la sous-traitance comme « une opération par laquelle une entreprise confie à une autre
57 le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des
58 services dont elle conservera la responsabilité économique finale ».C'est ainsi que nous avons proposé de sous
59 traiter, le transport du personnel, la restauration, le nettoyage et enfin le gardiennage.

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

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

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

71 Accroître 48 B ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? VIII.

72 IX.

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

79 2 b) Une Approche Du Management Decentralisatrice :

80 Selon cette approche, vérifiée in situ ,la décentralisation est nécessaire pour s'adapter réagir vite et mieux motiver
81 le personnel qui est ainsi associé, Des trois méthodes de prix de cession interne ma préférence va sans conteste
82 dans le cas algérien au prix négocié car Sonatrach est une entreprise verticalement intégré qui assume à la fois
83 l'exploration des gisements qu'elle sous traite parfois en totalité à des entreprises étrangères comme Schlumberger,
84 Haliburton, mais aussi le transport par canalisation, le raffinage ou liquéfaction et enfin la distribution. Le choix
85 d'une de ces trois méthodes aura des conséquences très importantes sur chacune des filiales en terme de cash-flow.

86 3 XIV.

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

89 4 ?

90 5 XV. La Mission Du Contrôle De Gestion

91 Et La Taille De L'organisation

92 ? Posséder les capacités relationnelles adéquates à l'animation des procédures et à l'assistance du manager.

93 ? Contribuer à transformer l'entreprise en associant les structures opérationnelles à la fixation des objectifs
94 réalistes. Aujourd'hui, le contrôleur de gestion a pour rôle le contrôle au service de la stratégie. On parle du
95 contrôleur de gestion stratégique qui garanti l'allocation rationnelle (Efficience, c'est-à-dire atteindre un objectif
96 optimal avec le minimum de ressources, terme complètement différent de l'efficacité) des ressources et la création
97 de valeur qui se trouve au fond de la stratégie de l'entreprise. Le contrôleur de gestion stratégique a une fonction
98 de couplage de l'organisation avec l'environnement et de s'assurer que la stratégie choisie est mise en oeuvre d'une
99 façon pertinente dans le but de réaliser les finalités de l'entreprise. Donc, le contrôleur de gestion stratégique
100 a pour métier la gestion prévisionnelle b) Les Difficultés Constates Du Contrôle De Gestion Dans La Chaîne
101 Gazière i. les principaux critères de réussite du contrôle de gestion :

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

113 ii. les obstacles à la mise en oeuvre du contrôle de gestion :

114 Le contrôleur de gestion se heurte fréquemment à :

115 La tentation de la direction générale de l'Entreprise pétrolière:

116 6 Conclusion Generale

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

122 La mise à niveau d'entreprises de la chaîne gazière qui ont connu durant près d'un demi-siècle un management
123 de type centralisé est une lourde tâche. Toutes les fonctions de l'entreprise comme l'approvisionnement, la
124 comptabilité analytique, la fonction marketing, la gestion des ressources humaines étaient défaillantes. ??Earl,
125 1996). Dans ces cas, l'externalisation se traduit souvent par une (ré-)internalisation, ce qui n'est pas sans
126 engendrer quelques difficultés.

127 7 Global Journal of

128 Toutefois, elle est considérée comme une marque de rationalité économique par ses partisans. Ainsi, la division
129 du travail permet au commanditaire de focaliser ses moyens sur les activités qu'il juge stratégiques. De même,
130 l'externalisation accroît la flexibilité du travail et donc par ce biais est utile pour faire face aux pointes d'activité. A
131 ce titre, Veltz (2008) affirme : « contrôle, diffusion du risque, simplification sont les trois enjeux de l'externalisation
132 ».

133 Au final, l'externalisation exige une réflexion qui vise à la comprendre dans ses multiples implications
134 : implications sur la chaîne de valeur (tant de l'entreprise donneuse d'ordre que du prestataire) ; implications
135 en termes de pratiques de coopération et implications quant au(x) Business Model(s) à mettre en place lorsque
136 l'externalisation est envisagée. Aussi, faut-il appréhender les pratiques d'externalisation dans leurs dimensions
137 stratégique, sociale, managériale, juridique et politique. Dès lors, il ressort que selon qu'il s'agisse d'une entreprise
138 commanditaire ou preneur d'ordre, les enjeux et intérêts ne sont pas les mêmes. La bibliographie est classée par
139 ordre alphabétique. ^{1 2}

¹Le processus de contrôle de gestion s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, cette stratégie est définie en fonction des objectifs fondamentaux de l'entreprise, en fonction des opportunités et des contraintes de l'environnement (Grille de Porter, analyse SWOT, Matrice du Boston Consulting Groupe ou BCG) des moyens, des potentiels, et des contraintes externes. Une entreprise algérienne énumère ainsi les missions attendues du CG : « Le contrôle de la gestion globale de l'entreprise, L'établissement des procédures de gestion comptable et analytique, le suivi mensuel des activités de production et de commercialisation en analysant les performances de l'entreprise dans ces domaines, l'appréciation des causes des écarts identifiés entre les objectifs et les réalisations, la recherche des propositions correctives, assurer le suivi du plan d'action déterminé par le budget, l'analyse des indicateurs de gestion conformément aux objectifs fixés par l'ensemble des directions, l'évaluation des marges de profit et des indicateurs de performance par lignes de produits, la vérification des écritures comptables et l'analyse des comptes, faire des reporting et tableaux de bord mensuels, assister les directions dans la mise en place des procédures de gestion, le contrôle et la correction des variances ». Comme nous pouvons l'observer, les missions imparties au contrôleur de gestion sont vastes et complexes, en fait il lui est exigé de mettre l'entreprise au niveau de management le plus élevé.

²© 2013 Global Journals Inc. (US)



Figure 1: Tableau 1 :B

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

ii. Planification budgets selon l'ordre budgétaire : Budget de la commerciale puis de la production, puis des appros et enfin des structures de soutien et enfin les charges discrétionnaires. iii. Mise en oeuvre du plan après budgétisation qui tient compte des remarques des structures opérationnelles. iv. Suivi périodique des réalisations en fonction du planning prévu

v. Analyse des résultats non pas in fine mais périodiquement, surtout pas en fin de plan $E/VALEUR = (Pp) \times (Qp - PrxQr)$.

vi. Prises d'actions correctives dans le calcul des

sous écarts la chaîne pétrolière. $S/E.PRIX = Pr. X (Q.s. - PsxQr)$ et $S/E \text{ quantité} = (Ps) \times (QR - PsxQs).L$

e calcul des sous écarts permet de distinguer si

()

calcul des sous écarts permet d'affiner les performances d'une entreprise pour distinguer les variables exogènes des variables endogènes. En effet dans le secteur des hydrocarbures il arrive souvent comme c'est le cas pour Sonatrach ces dernières années que ce qui est présenté comme une amélioration de la performance de l'entreprise n'est en fait qu'une amélioration des résultats financiers qui est souvent due à l'augmentation du

prix du baril alors que les quantités physiques en gaz et pétrole exportées ont diminué. Système de management de la qualité Total quality management

Donc pour les plans futurs $(N+1, ??..N+n)$. Cette

mise en place d'un système de management

intégré va se heurter à de nombreux obstacles dont

notamment des résistances de la part du personnel

et de l'encadrement au refus du changement et des

situations acquises. Il s'agit de passer du

management centralisé autoritaire à un système

[Note: Bplace dans ces entreprises d'un système de management plus moderne qui utilise les différents basé sur des centres de responsabilité, décentralisés et participatifs. Le contrôle a priori est? ? ?? les performances commerciales sont dues à une augmentation du prix des hydrocarbures (Variable exogène à l'entreprise) ou à une réelle augmentation de la production due à un effort de l'entreprise (Variable endogène).IV. Les Objectifs du Controle de GestionDans un Management Decentralise]5

2013

Y
ear

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

()

Un positionnement préférable au niveau de la DG
? la motivation des responsables à travers de l'entreprise qui lui donne plus de pouvoir de contrôle, mais
? Créer davantage de convergence de buts dans les organisations en éliminant les dysfonctionnements tra
décision en supra). Rôle transversal unique du
contrôleur de gestion avec le directeur de
l'entreprise, il est en effet le seul à à avoir un droit
de regard sur l'ensemble des structures de

à sous estimer les objectifs afin de les atteindre facilement et toucher les primes de rendement. ? La protection du patrimoine et la qualité de l'information soient garantis.

? Les performances individuelles et celles d'une équipe de l'organisation. ? ? Les conditions pour la flexibilité et la réaction soient réunies en permanence pour assurer la qualité maximale aux prestations fournies en interne comme en externe.

? Les performances à un instant donné et son évolution dans le temps. ? De demander au contrôle de gestion de tout contrôler ce qui techniquement dans la chaîne pétrolière complexe est impossible.

Les Autres Formes De Controle ? Des structures arbitraires de l'organisation en centre

a) Les Controles A Posteriori

2013 de responsabilité dont les échanges : ? Reposent sur des relations bilatérales intear

Y ? Rendent impossible l'affectation d'une marge ou communiquent leurs informat

52 d'un dysfonctionnement sur une opération à dirigeants. Un auditeur les procédures de contrôle laquelle ont participé plusieurs entités. Un produit en place, leur application, leur adéquation aux de mauvaise qualité ne doit sûrement pas être objectifs.

ii. Audit Interne L'audit interne contrôle le processus de contrôle interne, cXVI.

2013
ear
Y
Volume XIII
Issue VI
Version I
()
Management
and Business
Research

i. Le Controle Interne Le contrôle interne est un processus plus XVII.
global

mis en oeuvre et supervisé par la direction générale pour
conserver la maîtrise de l'organigramme. Il est ainsi
chargé de mettre en place toutes les sécurités
nécessaires à fin que :

Figure 5: B

- 140 [March and Simon ()] , J G March , H Simon . *Organization. Trad fr. : Les organisations* 1958.
- 141 [Crozier et al. ()] , M Crozier , F Friedberg , ; L'acteur , Le Système . 1977. Paris, Ed. du Seuil.
- 142 [Schein ()] , E Schein . *Organizational culture and leadership* 1985. Jossey-Bass Publications.
- 143 [Simon ()] *Administration et processus de décision*, H A Simon . 1983. Paris, Economica.
- 144 [Mélèse ()] *Approche systémique des organisations*, J Mélèse . 1990. Paris, Hommes et Techniques.
- 145 [Hope and Fraser ()] *Beyond Budgeting How Managers Can Break Free from the Annual Performance*, J Hope ,
146 R Fraser . 2003. Harvard Business School Press.
- 147 [Bouquin ()] H Bouquin . *Les fondements du contrôle de gestion*, (Paris, PUF) 1994.
- 148 [Bouquin ()] H Bouquin . *Le contrôle de gestion*, (Paris, PUF) 2001. (5e ed)
- 149 [Cyert and March ()] R M Cyert , J G March . *A behavioral theory of the firm*, (Englewood Cliffs, N.J.) 1963.
150 Prentice-Hall.
- 151 [Colasse and Standish ()] 'De la réforme 1996-1998 du dispositif de normalisation comptable'. B Colasse , P
152 Standish . *Comptabilité -Contrôle -Audit* 2010. 4 (2) p. 27.
- 153 [Solomons ()] 'Divisional performance'. D Solomons . *Measurement and control* 1975. Irwin Inc.
- 154 [Cotter et al. ()] 'Expectations management and beatable targets: How do analysts react to explicit earnings
155 guidance?'. J Cotter , A I Tunja , P D Wysiwyg . *Contemporary Accounting Research* 2006. 23 (3) p. .
- 156 [Hofstede ()] G Hofstede . *Culture consequences : international differences in work related values*, (London, Sage)
157 1980.
- 158 [Kuhn ()] T S Kuhn . *La Structure des Révolutions Scientifiques*, (Paris, Flammarion) 1983.
- 159 [Friedberg ()] *L'analyse sociologique des organisations*, E Friedberg . 1972. 1988. Paris; Paris, L'Harmattan.
160 (Cahier de la Revue Pour, GREP (Edition revue corrigée en)
- 161 [Caby and Hirigoyen ()] *La création de valeur de l'entreprise*, J Caby , G Hirigoyen . 1997. Paris, Economica.
- 162 [Iribarne ()] *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, ; P Iribarne . 1989. Ed. Du
163 Seuil; Paris.
- 164 [Ellsworth ()] *Leading for purpose. The new corporate reality*, R Ellsworth . 2002. Stanford University Press.
- 165 [Kaplan and Norton ()] 'Les Editions d'Organisation, traduction de "The Balanced Scorecard'. R S Kaplan , D
166 P Norton . *Le Tableau de Bord Prospectif*, 1997. 1996. HBS Press.
- 167 [Simons ()] *Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, R Simons
168 . 1995. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- 169 [Lorino ()] P Lorino . *Le contrôle de gestion stratégique*, (Paris, Dunod-Entreprise) 1991.
- 170 [Löning and Pesqueux ()] H Löning , Y Pesqueux . *Le contrôle de gestion*, (Paris, Dunod) 1998.
- 171 [Williamson ()] *Markets and Hierarchies*, O E Williamson . 1975. New York: The Free Press.
- 172 [Miles and Snow ()] R E Miles , C C Snow . *Organizational strategy, structure and process*, (New York, Mac
173 Graw Hill) 1978.
- 174 [Mintzberg and Organisations (ed.) ()] H Mintzberg . *Structure et Dynamiques des organisations*, Montréal
175 Organisations (ed.) (Paris) 1982.
- 176 [Mintzberg ()] H Mintzberg . *Power in and around organizations*, (Englewood Cliffs, New York) 1983. Prentice
177 Hall.
- 178 [Lorino ()] *Méthodes et pratiques de la performance*, P Lorino . 2001. (Le pilotage par les processus et les
179 compétences, Paris, Editions d'Organisation, Deuxième édition)
- 180 [Lawrence and Et Lorsch ()] 'Organization and Environnement'. P Lawrence , J W Et Lorsch . *Adapter les*
181 *Structures de l'Entreprise*, (Boston; Trad; Paris) 1967. Harvard University Press.
- 182 [Thompson ()] *Organizations in action*, J Thompson . 1967. New York, McGraw Hill.
- 183 [Ouchi et al. ()] W G ; Ouchi , Z Theory , Addison Reading , Trad Wesley , Fr . *Etablissement des prix de*
184 *revient*, (Paris, InterEditions; Paris, CEGOS 41; Paris , Delmas) 1981. 1981. 1927. 1936. 3 p. . (Organisation
185 à la française)
- 186 [Ouvrages généraux] *Ouvrages généraux*,
- 187 [Anthony ()] *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, R N Anthony . 1965. Boston, Division
188 of Research, Harvard Business School.
- 189 [Simon (1978)] 'Rationality as process and as product of thought'. H Simon . *American Economic Review* 1978.
190 May. 68.
- 191 [Kaplan and Johnson ()] *Relevance Lost; The rise and fall of management accounting*, R S Kaplan , H T Johnson
192 . 1987. Boston: Harvard Business School Press.

- 193 [Sainsaulieu ()] R Sainsaulieu . *Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz*, (Paris) 1977.
194 (L'identité au travail)
- 195 [Argyris ()] *Savoir pour agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions.
196 *Trad. de Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*, C Argyris . 1995.
197 San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- 198 [Chandler ()] 'Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise'. A D Chandler .
199 *Stratégies et structures de l'entreprise*, (Trad. Fr; Paris, Ed) 1962. 1989. MIT Press. (d'organisation (Coll.
200 Les classiques EO)
- 201 [Ansoff ()] *Stratégie et développement de l'entreprise, Hommes et Techniques*, Paris. *Trad. de Corporate Strategy*,
202 *Mac Graw Hill, 1965. Rééd. dans la collection « Les classiques EO » aux Editions d'Organisation*, I Ansoff .
203 1968. 1989. Paris.
- 204 [Desreumaux ()] *Structures d'entreprise, analyse et gestion*, Desreumaux . 1992. Paris, Vuibert.
- 205 [Williamson ()] *The Economic Institution of Capitalism*, O E Williamson . 1975. New York: The Free Press.
- 206 [Anthony ()] 'The management Control Function'. R N Anthony . *Trad. fr. : La fonction Contrôle de Gestion*
207 1988. Harvard Business School Press.
- 208 [Chandler ()] *The visible hand, the managerial revolution in american industry*, A D Chandler . 1977. 1989.
209 Cambridge; Paris, Economica: Belknap Press of Harvard University Press. (Trad. fr : La main visible des
210 managers, une analyse historique)
- 211 [Mintzberg ()] *Trad : Grandeur et décadence de la planification stratégique*, H Mintzberg . 1994. New York;
212 Paris, Dunod: The Free Press. (The Rise and Fall of Strategic Planning)
- 213 [Mintzberg et al. ()] *Trad : Safari en pays stratégie*, H Mintzberg , B Ahlstrand , J Lampel . 1998. 1999. NewYork;
214 Paris, éd. Village Mondial: The Free Press. (Strategy safari)
- 215 [Willson et al. ()] J D Willson , J M Roehl-Anderson , S M Bragg . *Controllershship. The work of the managerial*
216 *accountant*, John Wily & Sons, 1995. (5e ed)
- 217 [Woodward ()] J Woodward . *Industrial organizations : theory and practice*, (London) 1965. Oxford University
218 Press.