

Chapitre 2

Choix stratégique et contrôle de gestion

Exercice 02-01

1. Le processus de décision stratégique est-il linéaire ?

Non, le processus de décision inclut en réalité des allers et retours. Certaines décisions produisent des effets qui amènent à revoir les objectifs initiaux... Dans ce sens, on peut dire qu'il s'agit d'un cycle sans cesse recommencé, de manière quasi-permanente...

2. Quel est le rôle des « parties prenantes » dans l'analyse de l'environnement ?

Les « parties prenantes » jouent un rôle dans la perception qu'une entreprise peut avoir de l'environnement : elles mettent en avant certains éléments, défendent certaines causes. Les organisations de consommateurs soulèvent des problèmes de qualité, les ONG font pression contre le travail des enfants dans certains pays, le patronat défend le taux de croissance, les syndicats la protection de l'emploi...

3. Qu'est-ce qu'un « avantage concurrentiel » ?

Un avantage concurrentiel est un atout dont dispose l'entreprise et qui le distingue de la concurrence : la détention d'une ressource rare, d'une compétence exceptionnelle, d'une organisation difficilement copiable... Il doit être assez durable pour procurer à l'entreprise une position réellement enviable. L'entreprise doit tout faire pour le maintenir et le protéger.

4. Les « modalités de développement de l'entreprise » sont-elles exclusives l'une de l'autre ?

Non s'il s'agit d'une entreprise d'une certaine taille. Celle-ci peut, par exemple, combiner diversification dans une branche et recentrage dans une autre. Certaines entreprises grandissent à la fois par croissance interne et par quelques acquisitions quand l'occasion se présente. L'internationalisation, quant à elle, peut être combinée avec d'autres stratégies.

5. Y a-t-il plusieurs sortes de stratégies d'internationalisation ?

Oui, l'internationalisation est un vaste ensemble de stratégies qui peuvent prendre des formes différentes. L'exportation est en général un premier stade (mais une entreprise faiblement exportatrice n'est pas réellement « internationalisée »). La sous-traitance, les alliances internationales (de distribution, conception ou de

production) constituent une forme fréquente. L'entreprise peut aussi racheter une entreprise étrangère ou créer un outil industriel dans un pays à fort marché ou à faible coût.

6. Quels liens existent entre choix stratégiques et système de contrôle de gestion ? Donner des exemples.

Le système de contrôle de gestion permet le suivi des actions par lesquelles la stratégie de l'entreprise se met en œuvre. Les plans stratégiques sont supposés se décliner en plans opérationnels et en budgets, que le système de contrôle élabore, dont il étudie les résultats et provoque les actions correctrices.

Selon le type de contrôle de gestion existant (cf. pages 90-93), ce lien peut prendre plusieurs formes :

- établissement et suivi des données financières et non financières correspondant aux plans stratégiques élaborés ;
- suivi de la gestion d'un établissement et comparaison par rapport aux objectifs de celui-ci ;
- contrôle de la gestion d'une filiale et vérification de son alignement par rapport à la stratégie du groupe ;
- propositions d'actions d'amélioration de la productivité d'un établissement pour lui faire atteindre les objectifs fixés.

7. Citer trois critiques principales contre la gestion budgétaire « classique ».

- La gestion budgétaire est essentiellement axée sur la performance économique et notamment la maîtrise des charges et les résultats. Elle ne prend pas en compte les autres dimensions de la performance, et n'intègre pas ce qui est mis en place pour atteindre les objectifs de performance, notamment les plans d'actions et leur suivi. La stratégie de l'entreprise n'y est donc que partiellement déclinée.

- La gestion budgétaire est complexe (élaboration et consolidation de multiples budgets, formalisme lourd) et consomme énormément du temps des contrôleurs de gestion et des responsables des unités. Cette lourdeur a comme conséquence éventuelle que le budget n'apparaît plus être au service de l'amélioration des performances mais devient une fin en soi, sans grande utilité pour l'organisation.

- L'horizon de temps de l'outil (un an souvent, sans nécessairement de réajustements ni de comparaisons régulières avec les résultats réels) n'en fait pas un réel outil de pilotage de la performance : il n'est parfois guère utile pour détecter ou anticiper rapidement des difficultés et y réagir.

8. Qu'appelle-t-on « planification stratégique » ?

La planification stratégique (ou encore contrôle stratégique) est formée des processus et des systèmes qui permettent à la Direction Générale d'une organisation de choisir ses missions, valeurs, domaines d'activité et facteurs clés de succès. Comme toute activité de contrôle, elle recouvre trois phases ou étapes :

- une phase de finalisation des missions et des activités à long terme dans lesquelles l'organisation s'engage ;

- une phase de pilotage du déploiement de la stratégie dans l'organisation ;
- et enfin une phase d'évaluation des résultats obtenus.

Ces phases sont souvent dans la pratique fortement imbriquées les unes dans les autres.

9. Quel(s) type(s) de configuration de contrôle s'applique(nt) le mieux aux entreprises à gouvernance actionnariale ? Familiale ?

La gouvernance actionnariale désigne la gouvernance donnant la priorité aux actionnaires ; bien que les situations soient diversifiées, cette gouvernance se caractérise globalement par une vigilance forte des actionnaires sur la rentabilité de l'entreprise et le cours de l'action, ainsi que par une volonté d'être informée très régulièrement et de manière fiable des résultats économiques et financiers de l'entreprise et de ses différentes activités ou filiales.

Sans pouvoir généraliser compte tenu de la diversité des situations au sein de la gouvernance actionnariale, on peut cependant dire que le système de contrôle va être caractérisé par un contrôle de type « financier strict » en reprenant la typologie de Goold et Campbell (Cf page 90 de l'ouvrage) : le style « contrôle financier » paraît ainsi bien en cohérence avec la gouvernance actionnariale en développant une grande autonomie des managers des différentes activités stratégiques et une pression constante sur des résultats financiers rapides ; Cependant, le contrôle financier strict n'est pas incompatible avec une planification stratégique plus centralisée que dans le cas du « contrôle financier » sous réserve que les résultats financiers soient au rendez-vous.

La gouvernance familiale aboutit souvent à des stratégies relativement stables dans lesquelles la performance financière n'est pas la seule à être visée et cohabite avec des objectifs de performance sociale, de croissance ou de valeur pour le client par exemple. Elle se caractérise généralement aussi par des structures centralisées, où les dirigeants membres de groupe propriétaire détiennent les responsabilités clés. Dans ce contexte, le contrôle peut être qualifié de plutôt stratégique dans la typologie de Goold et Campbell, car s'intéressant à des performances financières et non financières. Selon le degré de centralisation de l'élaboration de la stratégie, on trouve alors des configurations de contrôle de type « planification stratégique » ou « contrôle stratégique ».

10. Qu'appelle-t-on « structure de gestion » ?

La structure de gestion définit les caractéristiques du système de contrôle de gestion, en précisant notamment comment le contrôle de gestion est organisé dans l'entreprise et quels outils et systèmes d'information il utilise. Il apporte notamment des réponses aux questions suivantes :

- **Qu'est ce qui est contrôlé ?** Les objets et les niveaux du contrôle peuvent être multiples :
 - les segments d'activités (lignes de produits, marques, marchés, canaux de distribution ...)
 - les centres de responsabilités : centres de coûts, de chiffre d'affaires, de profit, d'investissement
 - les processus transversaux (processus de production, de conception de produits, processus support)

- les projets
- **Avec quels outils et quels systèmes d'information ?**
 - budgets, plans d'action, tableaux de bord, comptabilité de gestion, indicateurs de performance
 - système d'information comptable, financier, système de gestion de gestion de production, système de veille stratégique ...
- **Avec quels moyens et dans le cadre de quelles règles ?** Définition des délégations de moyens, des règles de gestion (modalités de fixation des prix de cession internes par exemple), des pouvoirs de décision ...
- **Avec quel horizon de prévision ?** Long terme, moyen terme, court terme...
- **Quel mode de suivi et d'animation ?** Réunions de gestion, reporting, conseils aux unités opérationnelles, aide à la décision ...
- **En s'appuyant sur qui ?** Définition des rôles respectifs des contrôleurs de gestion du siège, des filiales, des unités opérationnelles, mais aussi des responsables opérationnels, des chefs de projet, des pilotes de processus... Est ici précisée l'organisation du système de contrôle.

La structure de gestion est propre à chaque entreprise et dépend notamment de sa stratégie et de sa structure organisationnelle afin que le système de contrôle de gestion joue correctement son rôle d'interface entre la stratégie et les actions courantes. Les différentes questions évoquées ci-dessus fournissent ainsi une grille intéressante de compréhension et d'analyse d'un système de contrôle de gestion dans une organisation.

Exercice 02-02

1. Quels sont les objectifs de cette fusion ?

- Prendre du poids face à la grande distribution, dans un marché très concurrentiel où les distributeurs pouvaient faire pression sur les fabricants.
- Rationaliser les gammes de produits en faisant jouer les complémentarités : Procter récupère le marché de l'hygiène masculine, en croissance, Procter pourra aller sur des marchés étrangers dans la mouvance de Gillette...
- Mettre en commun les ressources de R et D et les capacités d'acquisition d'innovations.
- Mettre en commun (et peut-être faire des économies) sur les dépenses publicitaires, énormes dans ce secteur de grande consommation.

2. Quels peuvent être les risques d'une telle opération ?

- Bien entendu, il y a là une création d'un énorme groupe (140 000 personnes dans le monde) qui devra éviter la lourdeur de fonctionnement.

- Le nouveau groupe sera surveillé par les autorités de la concurrence (il devra éviter les situations monopolistiques).
- Les cultures d'entreprises sont différentes : Gillette avait des cadres venant de partout alors que Procter "fabriquait" ses élites en interne. Il faudra éviter que les cadres de Procter monopolisent le pouvoir. De même, Procter devra changer sa politique commerciale, pour tirer parti des nouvelles opportunités.

Exercice 02-03

1. Les facteurs-clés du succès d'Essilor sont :

- A la base, le marché du verre ophtalmique est en expansion, au plan mondial.
- Essilor a toujours été à la recherche constante d'innovations technologiques, et a été le pionnier sur certains produits (exemple : Varilux).
- L'entreprise cherche à être au contact direct avec les professionnels et développe une image de qualité.

2. Le mode de gouvernance est fondé sur une certaine stabilité de l'actionnariat, grâce à l'actionnariat salarié et également une grande stabilité de l'équipe de direction (l'ancien Président a dirigé l'entreprise pendant 15 ans et a transmis le pouvoir à un cadre supérieur expérimenté présent depuis 22 ans...). On le voit aussi sur la manière d'associer les partenaires des sociétés nouvellement acquises. Ceci a permis de maintenir sur la durée des axes stratégiques et une "philosophie" de l'entreprise.

Voir le portrait de l'ancien Président, X. Fontanet sur le site "lenouveleconomiste.fr" (2011) et la brochure "Les Principes d'Essilor" sur le site "essilor.com".

3. L'avantage concurrentiel principal est l'innovation technologique, permettant une différenciation forte et ayant contribué au leadership mondial.

L'acquisition et le maintien de cet avantage concurrentiel est fondé d'une part sur une croissance externe (rachat systématique d'entreprises ouvrant de nombreux marchés à l'étranger ou assurant l'accès à de nouveaux produits) ; d'autre part sur des coopérations fortes avec d'autres entreprises (Nikon) ou des instituts de recherche et développement, permettant l'acquisition d'innovations technologiques.

Depuis très longtemps, la stratégie a été d'envergure mondiale, avec une attaque différenciée des marchés, notamment dans les pays émergents.