

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. Il y a plusieurs éléments tant au plan interne qu'externe : la gouvernance dominante des deux groupes est différente (managériale et financière d'un côté, familiale de l'autre) ; les cultures et identités nationales sont différentes ; la taille était plus grande du côté suisse ; il n'y avait pas d'antécédent de collaboration antérieure, on a parlé d'un « mariage de raison » ; le partenaire français était lourdement endetté, ce qui n'a pas plu aux actionnaires helvétiques ; l'auteur principal de la fusion est rapidement écarté (Voir aussi le cas Lafarge, dans ressources-aunege.fr pour évoquer l'entreprise d'avant-fusion) ; la stratégie a été fondée principalement sur la croissance externe basée sur des volumes, reposant sur l'hypothèse d'une expansion des marchés dans les pays émergents. Cette stratégie s'est avérée coûteuse en investissements et prise en défaut par la déflation des années 2013 dans les pays émergents (Brésil, Chine), la baisse du prix du pétrole privant certains pays de ressources (Maghreb, Afrique) et les événements politiques ont joué un rôle important (Égypte, Moyen-Orient).

2. La fusion semble avoir surtout résulté d'un accord (d'ailleurs fragile) entre actionnaires majoritaires mais sans préparation des managers ni réflexion sur les structures.

L'idée d'une égalité stricte entre partenaires était illusoire, la plupart des fusions-acquisitions font place à un acteur dominant. L'enjeu de pouvoir est fort dans ce type

d'opération (lieu du siège, et donc des décisions stratégiques, choix des dirigeants...).

Les différences culturelles jouent un rôle important : ici, les différences entre helvétiques et français sont notables ; il a fallu faire appel à un franco-américain pour faire une nomination de "compromis".

Derrière ces divergences, se cachent peut-être des différences d'appréciation de la stratégie de l'entreprise : conquête mondiale par des rachats systématiques chez Lafarge avec recours à la dette, prudence plus grande peut-être chez Holcim.

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.

Exercice 02-04

DOSSIER 1 - ANALYSE ET CHOIX STRATÉGIQUES

1. En référence à l'analyse stratégique du BCG, construire la matrice des DAS de l'entreprise. Justifiez votre démarche.

Trois domaines d'activité stratégique (DAS) ont été identifiés par l'entreprise : automobile (AUT), domestique (D), aéronautique (AER). L'analyse stratégique propose de les comparer en utilisant comme critères :

- la part de marché relative détenue par l'entreprise ;
- le taux de croissance du marché ;
- l'importance relative de chaque DAS dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Ces éléments méthodologiques sont rappelés dans l'annexe 2 du cas et la matrice BCG va être construite sur les données 2011.

- **Taux de croissance de chaque DAS en 2011**

Les taux de croissance ont été donnés en annexe 1. Aussi, nous savons que le DAS AUT augmentera de 10 %, le DAS D de 8 % et le DAS AER de 15 %.

- **Part de marché relative**

- **DAS Automobile**

Sur ce marché, le leader est le concurrent 1. CAU est en position de suiveur. Sa part de marché va progresser de 15 % alors que le DAS aura un taux moyen de croissance de 10 %.

La part de marché relative de l'entreprise se calcule en faisant le rapport : $CA\ CAU / CA\ du\ leader$

CA du marché français automobile 2011 = $2\ 100\ 000\ 000 \times 1,10 = 2\ 310\ 000\ 000$ euros

Part de marché de CAU en 2011 = $0,07 \times 1,15 = 8,05\ \%$, soit 185 955 000 euros ($2\ 310\ 000\ 000 \times 1,0805$)

CA du leader = $525\ 000\ 000 \times 1,10 = 577\ 500\ 000$ euros

Part de marché relative : $185\ 955\ 000 / 577\ 500\ 000 = 0,32$

- **DAS Domestique**

Les parts de marché de CAU vont progresser de 5 % alors que le DAS aura un taux de croissance de 8 %. La société est en position de « suiveur », le leader est le concurrent 2, le raisonnement est le même que pour le DAS automobile.

CA du marché français **domestique** : $1\ 225\ 000 \times 1,08 = 1\ 323\ 000\ 000$ euros

Part de marché de CAU en 2011 : $0,06 \times 1,05 = 0,063$ ou 6,3 %, soit 83 349 000 euros

(Le calcul peut être fait directement en prenant les ventes de CAU et en les multipliant par la progression des ventes et de la part de marché, soit : $73\ 500\ 000 \times 1,08 \times 1,05 = 83\ 349\ 000$ euros)

CA du leader : $367\ 500\ 000 \times 1,08 = 396\ 900\ 000$ euros

Part de marché relative : $83\ 349\ 000 / 396\ 900\ 000 = 0,21$

- **DAS Aéronautique**

CAU est en position de « leader », le concurrent le plus proche est l'entreprise 2. Les parts de marché vont progresser de 10 % alors que le DAS aura un taux de croissance moyen de 15 %.

CA du marché français : $175\ 000\ 000 \times 1,15 = 201\ 250\ 000$ euros

Part de marché de CAU en 2011 : $201\ 500\ 000 \times 0,4 \times 1,1 = 88\ 550\ 000$ euros

Part de marché du suiveur = $43\ 750\ 000 \times 1,15 = 50\ 312\ 500$ €

Part de marché relative : $88\ 550\ 000 / 50\ 312\ 500 = 1,76$

- **Importance relative de chaque DAS**

L'importance relative d'un DAS se détermine en mettant en rapport le chiffre d'affaires 2011 de chaque DAS sur le chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Chiffre d'affaires global CAU en 2011 : $185\ 955\ 000 + 83\ 349\ 000 + 88\ 550\ 000 = 357\ 854\ 000$ euros

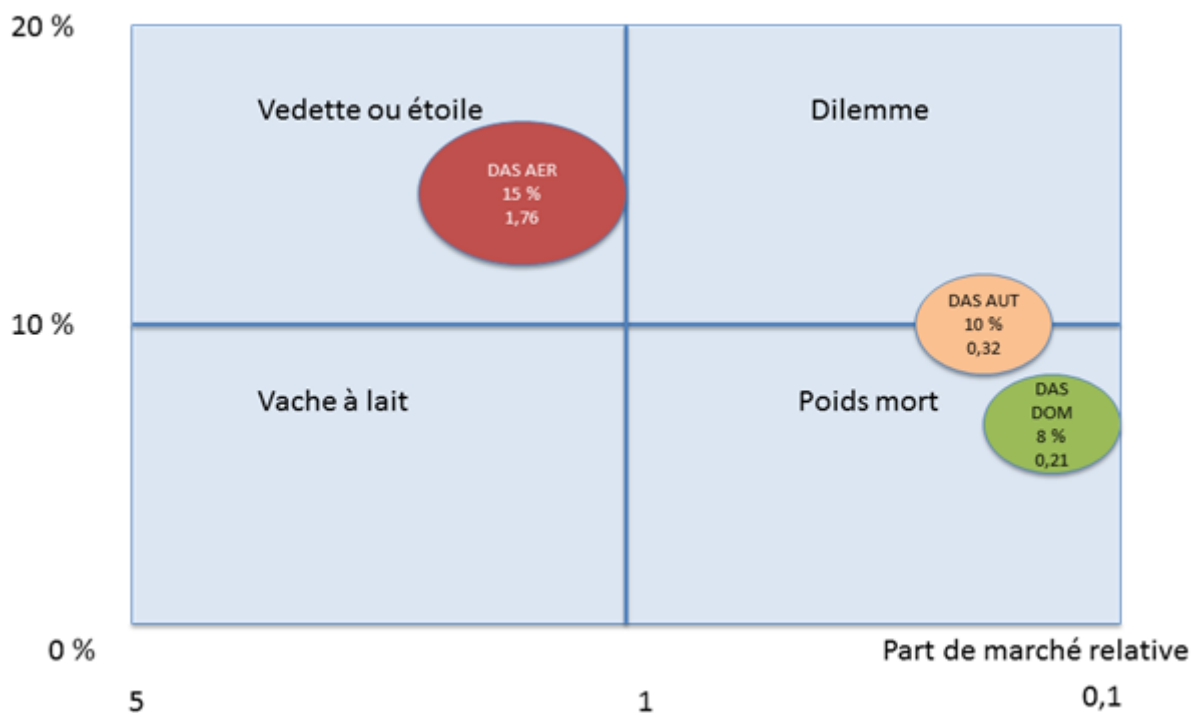
L'importance relative en pourcentage s'obtient donc ainsi :

DAS	Automobile	Domestique	Aéronautique	Total
CA CAU 2011	185 955 000	83 349 000	88 550 000	357 854 000
Part de marché relative	0.32	0.21	1.76	
Taux de croissance du marché	10 %	8%	15 %	
Importance relative du DAS	52 %	23.3 %	24.7 %	100 %

La Matrice du Boston Consulting Group de Cau en 2011

Dans la représentation graphique des DAS, chaque cercle (en diamètre) représente le poids du DAS dans le CA total :

Taux de croissance



2. Analyser chacun des DAS de l'entreprise. Conclure sur les forces et les faiblesses de l'entreprise.

La logique de cette analyse est de croiser pour chaque domaine d'activité stratégique la position concurrentielle et le taux de croissance du marché. Cette segmentation conduit à analyser le portefeuille de DAS en termes d'étoile, vache à lait, dilemme et poids mort.

- **Le DAS « automobile »** représente plus de la moitié du CA de l'entreprise avec une croissance de marché soutenu (10 %). Sur ce DAS, la position concurrentielle de l'entreprise est limitée : les intervenants sont nombreux (7) et l'entreprise est 4^e sur le marché ; le taux d'EBE est le plus bas de l'entreprise (5 %). Le DAS s'apparente à un dilemme avec une position concurrentielle insuffisante sur un marché en relative croissance ;
- **le DAS « domestique »** s'apparente à un poids mort : sa position concurrentielle est faible et la croissance du marché à 8 % est moyenne. L'entreprise est l'avant-dernière sur ce marché, très loin derrière le leader. La profitabilité de ce métier reste cependant bonne avec un EBE de 8 % ;
- **le DAS « aéronautique »** de poids identique à celui du marché domestique (25 %) présente une position concurrentielle forte sur un marché dont la croissance est élevée (15 %) et dont la profitabilité est excellente (12 %). Ce seul secteur dégage 45 % de l'EBE de l'entreprise. Ce DAS peut être qualifié de « d'étoile ou produit star ». Cependant, il est important de noter que le taux de croissance de la part de marché de l'entreprise (10 %) est inférieur à celui du marché dans son ensemble (15 %). Cela traduit un effritement (tout relatif) de la position de l'entreprise CAU sur ce secteur.

En conclusion, le portefeuille de l'entreprise est relativement équilibré, avec une activité étoile, un dilemme et un poids mort. Cependant, pour deux DAS sur trois, l'entreprise a un problème de taille critique et ne peut envisager

sereinement son développement. Sur le marché aéronautique, l'entreprise voit sa très bonne position s'affaiblir face à la concurrence. L'acquisition de nouveaux matériels spécifiques au décolletage numérique peut apparaître comme un moyen de maintenir ou de renforcer ses positions concurrentielles sur les différents marchés, mais à ce stade aucun élément ne vient confirmer ou infirmer ce point.

3. Rappelez la définition et l'intérêt de la planification stratégique.

La planification est une procédure de gestion économique fixant les objectifs à atteindre à un horizon donné et prévoyant les moyens humains, matériels et financiers nécessaires, ce qui, au niveau d'une entreprise, peut se traduire généralement par la définition de la manière dont celle-ci organise ses activités sur une période donnée.

La planification stratégique peut se définir comme un processus, constitué d'étapes successives, aboutissant à l'élaboration d'un plan dont l'exécution, étalée dans le temps, traduit la réalisation progressive d'objectifs permettant de réaliser le projet stratégique de l'entreprise à des horizons de plus en plus courts.

L'intérêt de la planification stratégique est qu'elle permet de boucler, par une succession d'étapes, un processus d'actions destinées à développer un ou plusieurs axes stratégiques de l'entreprise.

La planification passe alors par 4 étapes :

- l'élaboration de la stratégie définissant les objectifs à atteindre dans un horizon de long terme ;
- la définition des modalités d'action et leur programmation dans le temps afin de réaliser ces objectifs. Ces deux étapes aboutissent à la construction d'un plan opérationnel et de programme pluriannuels, à un horizon de moyen terme. Ils concernent les différentes fonctions et divisions de l'entreprise ;
- l'élaboration de budgets annuels (opérationnels, investissement, charges discrétionnaires, états financiers prévisionnels) ;
- l'analyse des résultats des actions menées par rapport aux objectifs fixés initialement et la mise en place d'actions correctives.

4. Que pensez-vous du plan stratégique retenu compte tenu de l'analyse réalisée ?

Le plan stratégique proposé ne définit pas d'orientations stratégiques pour l'entreprise CAU, c'est-à-dire ne propose pas un diagnostic clair de la situation de l'entreprise sur ces différents marchés et des orientations à long terme en termes de choix de produits et de marché. Aucun avantage concurrentiel n'est non plus clairement identifié, ni aucune stratégie générique spécifiée (différenciation, domination par les coûts, niche...). Les modalités de développement de l'entreprise (diversification, recentrage, croissance interne/externe...) ne sont pas abordées.

De fait, le plan stratégique proposé ne s'appuie pas sur les conclusions ressortant de la matrice BCG : les domaines d'activité stratégique ne sont pas identifiés, les objectifs stratégiques n'intègrent pas les spécificités des différents marchés (automobile, aéronautique ou domestique). La question d'un développement national ou international n'est pas abordée.

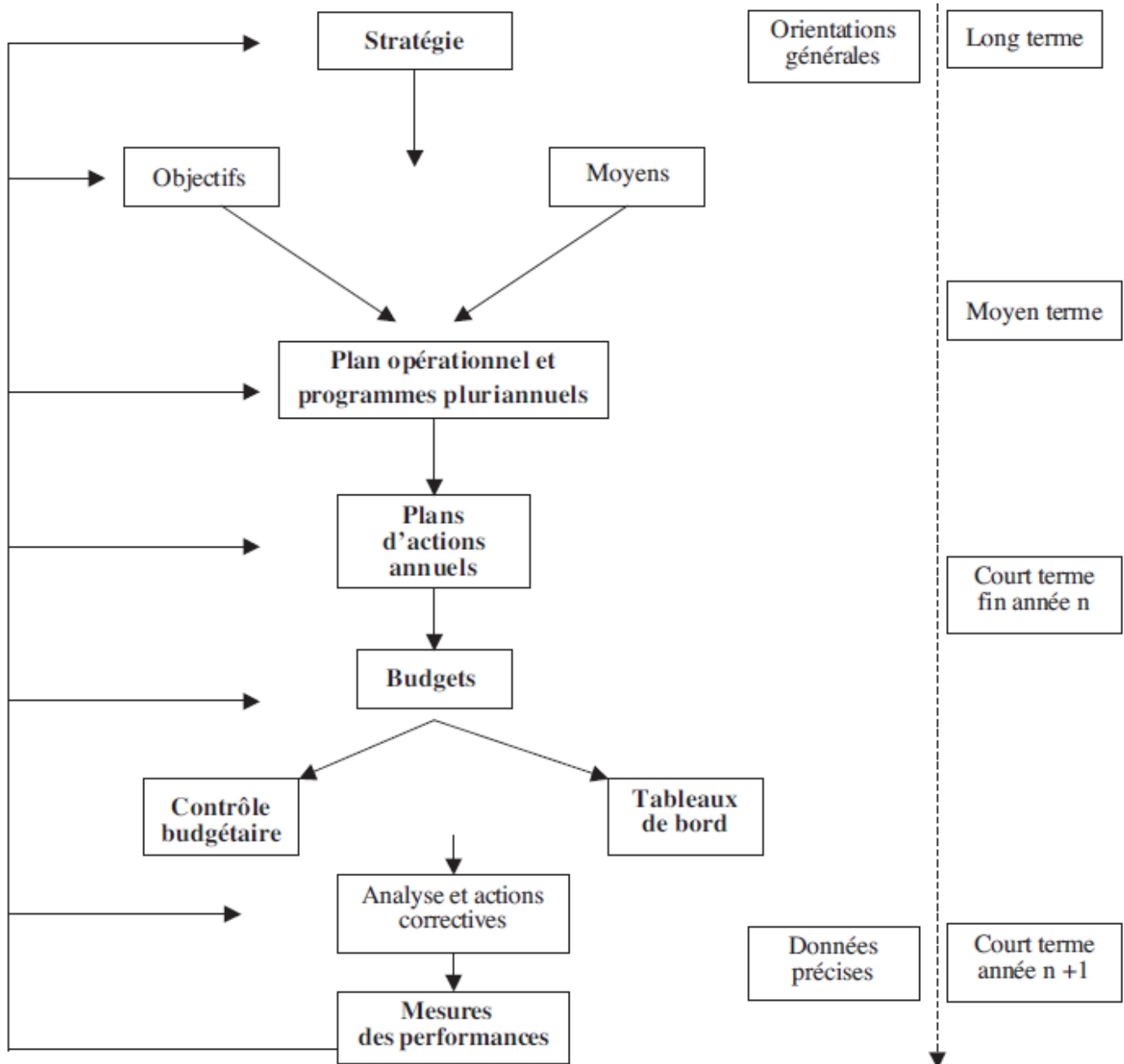
Le plan proposé est orienté quasiment exclusivement sur l'obtention ou le développement de moyens (trouver un moyen de financement adapté, développer la capacité commerciale, mettre en place des formations...) pour des objectifs stratégiques non clairement définis par Cau. La pertinence de ces moyens est de ce fait difficile à évaluer, ainsi donc que la pertinence d'un éventuel plan opérationnel.

Il évoque par ailleurs dans les axes d'intervention tous les moyens de financement envisagés : valorisation d'une alliance locale (1.2), étude de marché pour délocalisation possible (1.3), sans faire de choix entre les propositions alternatives. Sur ce plan, ceci est plutôt une feuille de route qu'un choix stratégique mûri.

Au final, on peut donc se demander si la réflexion stratégique existe réellement dans cette organisation ; au minimum, ses résultats ne sont pas formalisés ici dans le plan stratégique proposé. Cette étape est pourtant l'élément clé de la mise en place d'un système de contrôle de gestion et de manière plus globale d'un système de pilotage de la performance.

5. Explicitez les étapes qui structurent une démarche de déclinaison stratégique et leur horizon temporel. Pour chacune de ces étapes, précisez les outils de contrôle de gestion qui sont mobilisés.

Nous pouvons ici reprendre le schéma suivant, qui détaille l'articulation entre la stratégie, le plan opérationnel et les budgets.



d'après Bouquin (2010)

Dossier 2 - CONTRÔLE DE GESTION, PILOTAGE et AUDIT

1. Expliquez ce qu'est un tableau de bord de pilotage, son mode de construction et d'implantation dans une entreprise. Quel rôle joue le contrôleur de gestion dans la mise en œuvre d'un système de tableau de bord dans une entreprise ?

- **Définition, construction, implantation d'un tableau de bord de pilotage**

Un tableau de bord est défini comme un ensemble d'indicateurs choisis et conçus pour permettre au manager de s'informer :

- de la performance passée et présente des activités qui entrent dans son champ de responsabilité ;
- et des événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur.

Le tableau de bord de pilotage présente différentes caractéristiques.

- Il prend en compte les différentes dimensions de la performance de l'entreprise, et pas seulement la performance économique et financière.
- Les indicateurs ne sont pas uniquement des indicateurs de résultats informant a posteriori sur les résultats des actions. Ce sont aussi des indicateurs permettant de suivre et d'évaluer les actions en cours.

- Enfin, ce tableau de bord a un objectif affirmé de pilotage ou de contrôle (au sens large) de la stratégie : les indicateurs retenus permettent d'évaluer les résultats de la stratégie mais aussi d'en suivre le déploiement dans les différentes entités de l'entreprise ou d'en anticiper d'éventuelles inflexions. Ils doivent ainsi traduire les facteurs-clés de succès et prendre en compte les principaux risques associés à la stratégie suivie. Le tableau de bord de pilotage se distingue donc du tableau de bord de reporting.

Du reste, pour Kaplan et Norton (2004), créateurs du balanced scorecard, la déclinaison « Stratégie – Indicateurs de mesure de la performance – Tableaux de bord de pilotage – Mesure de la performance et réajustement de la stratégie » constitue la boucle fondamentale du management d'entreprise. L'implantation d'un tableau de bord de pilotage se fait en suivant cette boucle.

- Rôle du contrôleur de gestion dans le système de tableaux de bord**

Le contrôleur de gestion joue 4 rôles principaux dans la gestion du système de tableaux de bord de l'entreprise.

- En tant qu'expert, il fournit une aide méthodologique importante lors de la conception du tableau de bord de pilotage en concertation avec la direction de l'entreprise ou des différentes entités et en liaison avec la stratégie.
- Il explicite les différents indicateurs (définition, mode de calcul, périodicité, intérêts...) à leurs utilisateurs potentiels, les managers et leurs collaborateurs.
- Il renseigne les différents éléments du tableau de bord ou aide les managers à le faire quand ceux-ci ont la charge de le faire et s'assure de la qualité des informations contenues dans le tableau de bord.
- Il fournit des éléments de diagnostic des écarts avec les objectifs et propose des actions correctives aux managers en charge d'améliorer la situation constatée.

2. Si le plan stratégique 2010-2013 était finalement mis en œuvre, quels indicateurs proposeriez-vous pour piloter au mieux les objectifs 1.1.1., 1.3.1., 3.2.1., 4.1.1. et 5.1.1 ? Proposez deux indicateurs par objectif.

Objectifs	Sous-objectifs	Indicateurs
1.1.1. Maîtriser la capacité d'endettement et développer la capacité d'autofinancement	Rentabilité du capital	Résultat net courant / Capitaux propres CAF / Capitaux propres
	Rechercher le meilleur taux de rentabilité interne	EBE / Chiffre d'affaires Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires Chiffre d'affaires / Effectif
1.3.1 Ouverture d'un marché nouveau	Réduire les coûts de MO associés à la nouvelle technologie	Volume produit/effectif ; Valeur ajoutée/Chiffre d'affaires ; % charges directes de MO dans les charges directes du produit
	Créer des réseaux de distribution	% CA HT/nombre de distributeurs ; Nombre de points de vente créés ; Notoriété de la marque ou du réseau
3.2.1. Mettre en place des plans de mobilité pour un développement international	Créer des équipes internationales et mobiles	% de personnel maîtrisant une langue étrangère Nombre d'équipes internationales existantes
	Développer un réseau interne	Nombre d'offres de mobilité proposées en interne % de recrutement sur postes étrangers en interne
4.1.1. Participer au développement industriel et économique	Création de partenariats nouveaux	Nombre d'actions communes % CA des actions communes / CA total % partenariats nouveaux / nombre total de partenariats
	Publicité des activités connexes des partenaires	Nombre de communications sur les partenaires Coût moyen des publicités réalisées
5.1.1. Participer au développement social du bassin	Création d'un pôle de recrutement prioritaire	Nombre d'embauches par le pôle Notoriété du pôle auprès des demandeurs d'emplois Coût du pôle

	Développer un réseau international d'échanges	Nombre de contacts avec chambres de commerce étrangères Nombre de projets communs
--	---	--

3. Rappelez les missions d'un comité d'audit et explicitez les interactions entre ce comité et le contrôle de gestion quant à leur réalisation.

Le comité d'audit (articles L 823-19 et 823-20 du Code de commerce) a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il agit sous la responsabilité exclusive et collective des membres du conseil d'administration ou de surveillance.

Le comité d'audit assure ainsi le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le conseil d'administration ou de surveillance peut, au vu de l'article L 823-19 confier au comité d'audit toute autre mission qu'il juge opportune.

L'interaction « comité d'audit - contrôle de gestion » se retrouve sur les deux premiers axes :

- le comité d'audit s'assure de la qualité du processus d'élaboration de l'information financière et le contrôle de gestion est responsable de l'élaboration de certaines données de l'information financière : évaluation des stocks, calcul de coûts...
- le comité d'audit veille à l'existence des systèmes de gestion des risques, et s'assure que les faiblesses identifiées donnent lieu à des actions correctrices. Le contrôle de gestion collecte et élabore les données qui permettent d'évaluer la gestion des risques et qui peuvent figurer dans le tableau de bord stratégique ; il suit la réalisation des objectifs stratégiques et est en mesure de communiquer sur leur degré d'atteinte. Le comité d'audit vérifie l'efficacité des systèmes de gestion des risques, sur la base des informations qui lui sont communiquées en grande partie par le contrôle de gestion et qui sont extraites des différents tableaux de bord. En revanche, il n'intervient pas dans la mise en œuvre des dits systèmes mais doit s'assurer qu'en cas de dysfonctionnements relevés, les plans d'actions appropriés ont été mis en place et des suites ont été données.

4. Nommez cinq indicateurs de risque construits par le contrôle de gestion susceptibles d'être utiles au comité d'audit de la société CAU.

Ces indicateurs vont provenir des différents domaines de risques de l'entreprise. On peut citer :

- risques financiers :
 - taux de couverture des opérations en devises,
 - taux d'assurance sur opérations à l'étranger ;
- risques humains :
 - taux d'accidents de travail,
 - taux de turnover,
 - nombre de maladies professionnelles ;
- risques opérationnels :
 - nombre de défauts associés à des opérations de production, taux de rebut,
 - nombre d'arrêts de chaîne pour sécurité des opérateurs,
 - nombre d'arrêts machines par défaut d'entretien ;
- risques environnementaux :
 - taux de rejets dans l'atmosphère,
 - nombre d'incidents de dépollution.