

Chapitre 1



Corrigés

Question 1. Gestion et prévision

Dans le langage courant, le verbe « gérer » est utilisé de façon très fréquente pour faire allusion à la maîtrise de situations plus ou moins imprévues et difficiles. Il s'agit par exemple de « gérer » la préparation à un examen, une rencontre sportive, un choc affectif, une difficulté financière, etc. Au-delà de l'usage parfois abusif de ce mot, deux composantes de bon sens se profilent : d'abord faire face à l'imprévu, ce qui suppose d'en anticiper au plus vite les conséquences possibles, échapper ensuite à cet imprévu par des actions assurant le retour à une situation plus familière, stable, répétitive, et par là plus aisément prévisible. En tout cela, gérer s'assimile effectivement à prévoir. *A contrario*, qui ne saurait prévoir quoique ce soit serait évidemment incapable d'agir donc de gérer. De plus, évoquer une idée de gestion *rétrospective* semblerait pour le moins étrange : comment concevoir en effet d'agir sur un processus déjà achevé ?

Ces idées de simple bon sens ont été transposées au cas de la gestion des entreprises, et plus généralement des organisations. Ainsi sont apparues des grilles de lecture de la dite gestion. L'une des plus connues répond au schéma *Intelligence, Modélisation, choix, ou «IMC»*, applicable à tout processus de décision et d'action organisé : reconnaître l'existence d'un problème dans l'organisation – en avoir l'intelligence -, en représenter les termes de façon à en prévoir les diverses évolutions et solutions possibles, choisir enfin parmi ces solutions celle qui semble préférable, en termes de prévision du moins. Il peut s'agir de résoudre une question du *court terme* – par exemple : quelle quantité commander le soir pour le lendemain matin ? -, ou du *moyen terme* – par exemple : à quel niveau fixer les rémunérations de l'année à venir ? – ou enfin du *long terme* – par exemple : sur quels marchés se trouver implanté dans 5 ans, et avec quels produits ? -

En tout cas, l'idée de prévision apparaît constamment présente. La prévision à court terme s'avère alors, du moins en principe, moins difficile, moins *incertaine* que celle à long terme. Ces prévisions à longue échéance, et qui concernent en même temps la totalité de l'entreprise ou de l'organisation, sont généralement qualifiées de *stratégiques*. Elles traduisent en effet les conditions de la pérennité, de la survie de l'entreprise ou de l'organisation en question, c'est-à-dire sa capacité à trouver un sens économique et social durable par rapport à l'environnement qui l'entoure. Une telle capacité est à analyser dans le cadre d'un *diagnostic stratégique*, de nouveau inséparable du travail de prévision relatif à l'ensemble de l'organisation, qu'elle soit considérée dans sa *globalité*, ou dans ses composantes *locales*.

Il existe d'autres grilles de lecture des processus de gestion, souvent inspirées par le schéma fondamental « IMC », par exemple celle désignée comme « *finalisation, organisation, animation* », abordée au thème suivant. Le schéma IMC sera quant à lui repris et transposé à un exemple précis dans le cadre du thème 3.



Question 2. Les processus de gestion : illustration dans le cas d'un approvisionnement de matières premières

La conduite des organisations peut être décrite à partir d'une décomposition des processus de gestion en trois phases : la finalisation, l'organisation et l'animation. La finalisation consiste en la fixation des objectifs stratégiques, intermédiaires, et opérationnels. L'organisation se traduit par le choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. La finalisation vérifie les résultats obtenus, contrôle que les moyens attribués sont bien employés et définit si nécessaire des actions correctives.

Comment appliquer cette décomposition en processus de gestion dans l'exemple d'un approvisionnement de matières premières. Dans ce cas, la finalisation conduit à définir une politique d'approvisionnement en termes de choix de fournisseurs et d'objectifs de coût, de qualité et de délais associés.

La phase d'organisation consiste ensuite à définir les moyens permettant d'appliquer la stratégie d'approvisionnement choisie avec par exemple une répartition des responsabilités au sein du service achats, la mise en place de contrats avec des fournisseurs, la mise à disposition d'un entrepôt de stockage, la fixation d'un planning d'approvisionnement, choix des quantités et dates d'achat, compatible avec le plan de production.

La phase d'animation porte sur le contrôle des livraisons, de leur conformité aux objectifs de coûts d'achat, de qualité requise, et de respect des délais d'approvisionnement. Il s'agit dans cette phase de vérifier également que les moyens attribués pour les approvisionnements ont été complètement et correctement mis en œuvre. Si lors de cette phase les objectifs il est constaté que les objectifs n'ont pas été atteints, les écarts les plus significatifs donnent lieu à des actions correctives portant à la fois sur les moyens, par la remise en question des responsabilités en matière d'approvisionnement, et la remise à plat du planning d'approvisionnement, et sur la politique d'approvisionnement, par la remise en question des choix des fournisseurs, et la redéfinition des objectifs d'approvisionnement en matière d'arbitrage entre le coût, la qualité et les délais.

Ces trois composantes du processus de gestion sont interdépendantes et leur ordre n'est pas figé. Par exemple, dans le cas de l'approvisionnement des matières premières, le dimensionnement de l'espace de stockage peut découler des choix de l'entreprise en matière d'objectifs de taux de service ou de stockage et le contrôle des résultats et moyens utilisés dépendra alors fortement des choix opérés dans les phases de finalisation et d'organisation. Pour autant la phase d'organisation ne succède pas forcément dans tous les cas à la phase de finalisation. Par exemple, si la contrainte de moyens est très forte, elle peut contraindre à modifier les objectifs d'approvisionnement. En outre, l'étape d'animation peut conduire à ne remettre en cause que les moyens, et l'on parle alors d'apprentissage en « simple boucle ». Cependant, le contrôle peut aussi montrer que la stratégie d'approvisionnement est à revoir, auquel cas l'on évoque alors la notion d'apprentissage en « double boucle ».



L'analyse en termes de « finalisation, organisation, animation » est due principalement à P. Tabattoni et P. Jarniou, auteurs des « *systèmes de gestion* », PUF, 1976.

Question 3. Une illustration du processus « IMC »

Le processus d'approvisionnement d'une matière première consiste schématiquement à détecter au moment opportun le besoin d'approvisionnement, à établir alors quelle quantité il convient d'approvisionner, et à choisir le fournisseur en lui fixant un délai.

L'*intelligence* du problème consiste donc à identifier le niveau de stock nécessaire et suffisant pour faire face aux besoins durant le délai habituel de réapprovisionnement, et à comparer en permanence le stock réel au niveau ainsi défini. Lorsque l'écart entre les deux se rapproche de zéro, il devient évidemment nécessaire de déclencher le réapprovisionnement. Ici, c'est donc de l'observation d'un *écart*, d'une *différence* numérique, que naît l'*intelligence* du problème. Ce rôle essentiel de l'écart se retrouvera constamment en contrôle de gestion.

La *modélisation* consiste à établir une relation entre des *variables d'action* et un *critère* de performance. Dans l'exemple, les deux principales variables d'action sont la quantité réapprovisionnée et le choix du fournisseur, ce dernier choix étant supposé à son tour déterminant du prix et de la qualité. Le critère de performance est généralement constitué par les coûts liés à l'approvisionnement et au stockage, eux même conditionnés par les prix et les quantités de la matière approvisionnée puis stockée. Un *modèle numérique* simple et bien connu en la matière est celui dit « de Wilson », auquel le lecteur pourra se référer pour fixer les idées.

Le *choix* consiste enfin à retenir, en s'appuyant si c'est possible sur un calcul, les valeurs ou modalités des variables d'action qui vont « *optimiser* » le critère. Dans l'exemple : la quantité et le fournisseur qui vont permettre de *minimiser* les coûts liés à l'approvisionnement et au stockage. Le calcul des coûts en question suppose de disposer d'une comptabilité analytique appropriée. Il présente des difficultés partiellement évoquées dans certains de chapitres suivants.

La représentation des processus de décision sous la forme « IMC » est associée à H.A. Simon, célèbre spécialiste de la théorie des organisations, auteur de très nombreuses publications aujourd'hui encore considérées comme fondamentales. Voir par exemple « *Les organisations* », traduction d'un ouvrage classique de J.G. March et H.A. Simon, Dunod, 1979.

Question 4. Les critères de rationalité associés à une stratégie

Une stratégie pourra apparaître plus « rationnelle » qu'une autre si elle choisit des critères considérés comme plus pertinents pour juger de sa qualité de réponse à l'environnement, qu'il soit concurrentiel, commercial, technologique, politique, réglementaire ... La rationalité d'une stratégie dépendra donc de la capacité qu'aura l'entreprise de lier sa stratégie à une analyse pertinente de son secteur d'activité, par exemple à partir des cinq forces - concurrence, entrants potentiels sur le marché, produits équivalents, clients, fournisseurs - que préconise d'examiner Porter.



Pour une entreprise commerciale l'évaluer rationnelle de la performance est souvent liée au chiffre d'affaires, à la part de marché, à la marge commerciale, à la rentabilité commerciale. Pour une entreprise industrielle, les critères rationnels d'évaluation de la stratégie comportent également, de façon classique, le volume de la production, la qualité de cette production, la réactivité en matière de fabrication. Dans une organisation hospitalière, la rationalité d'une stratégie est fréquemment associée au choix de critères tels que la qualité de service, la qualité des soins, le délai de prise en charge des patients, leur durée de séjour, ou encore le niveau d'activité par pathologie.

Voir M.E. Porter, « *choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Economica, 1987.

Question 5. La notion de stratégie générique

Intuitivement, il semble logique qu'une entreprise – ou une organisation – puisse souhaiter assurer sa compétitivité – c'est-à-dire : sa capacité de résistance à la concurrence - en proposant des produits soit nettement moins coûteux, donc nettement moins chers à la vente, soit nettement différents, supposés répondre avec plus de finesse aux attentes des clients. En pratique, les entreprises jouent en même temps sur les deux leviers que constituent les coûts et la différenciation, mais avec des dosages différents selon les circonstances.

Cependant, et à titre d'exemple, des activités aussi différentes que la restauration rapide, la téléphonie mobile courante, les transports aériens court et moyen courrier semblent plus fortement marquées par les préoccupations de coûts que par un souci de différenciation.

A l'inverse, l'intention de différenciation semble imprégner plus nettement la restauration de haut de gamme, les utilisations avancées des réseaux électroniques, le transport aérien d'affaires à longue distance, pour reprendre des exemples voisins des trois précédents.

Le domaine de la distribution livre également des exemples très significatifs, du « hard discount » aux magasins de luxe. Mais bien d'autres types de biens et services pourraient être cités : automobile, hôtellerie, habillement ...

Pour une lecture plus générale et théorique, voir l'ouvrage cité de Porter.

Question 6. Les facteurs imprévus ou imprévisibles d'échec d'une stratégie

L'échec d'une stratégie peut s'expliquer par des facteurs imprévus ou imprévisibles, c'est-à-dire par une incertitude plus forte que celle initialement anticipée. Il peut s'agir d'une météo peu propice à l'achat des produits de l'entreprise, ou d'une rupture technologique majeure de la part d'un concurrent, ou d'un changement surprenant et accéléré dans les phénomènes de mode.

Dans le cas de la pizzeria, un été particulièrement froid et pluvieux pourrait par exemple se trouver à l'origine d'une baisse inattendue de la consommation générale de pizzas. Il pourrait s'agir encore de l'implantation à proximité du local de la pizzeria d'un concurrent ayant le même positionnement stratégique. Enfin, une rupture des tendances de la mode pourrait conduire les clients à s'orienter plutôt vers une consommation de kebabs ou de hamburgers que vers celle de pizzas.



Question 7. La notion de critère de choix numérisé en matière stratégique

A propos de ce thème, il convient au préalable d'insister sur l'hypothèse de travail : il a été possible d'établir une représentation numérique prévisionnelle associée à chaque projet. Cette représentation comporte un caractère financier et comptable, puisqu'elle est formée de flux nets de trésorerie annuels. De plus, il lui est associé une propriété de *certitude*, car chaque flux annuel est présenté comme unique et parfaitement connu à l'avance. Ces hypothèses très simplificatrices et réductrices permettent une première approche du problème de choix. Il est généralement nécessaire de les compléter par des analyses plus fouillées, introduisant notamment l'incertitude – chaque flux annuel de chaque projet peut alors prendre plusieurs valeurs, avec des probabilités ou des vraisemblances plus ou moins connues – ou d'autres critères, éventuellement qualitatifs, et liés par exemple à des considérations environnementales.

En admettant les hypothèses du texte :

Critère 1 : somme des flux non actualisés.

Projet 1 : 17 000 sur 5 ans.

Projet 2 : 19 000 sur 5 ans.

Le projet 2 est donc préférable, sur la base de ce seul critère.

Critère 2 : somme des flux actualisés.

Actualiser consiste à pondérer les flux futurs en fonction par exemple de la confiance accordée à leur réalisation, de la préférence donnée à leur obtention immédiate par rapport à une obtention plus lointaine, etc. Les ouvrages d'analyse financière détaillent les considérations objectives et subjectives ainsi prises en compte pour fixer cette pondération, habituellement traduite par un taux d'actualisation annuel : un taux élevé réduit la pondération des flux les plus lointains, et inversement. Ici, le taux est fixé à 0,1 (10%), et l'actualisation sera opérée au 1^{er} janvier de l'année 1. Ce taux a probablement été fixé en fonction des taux d'intérêt des marchés financiers, et du degré d'incertitude qui les caractérise.

Projet 1 :

$6\ 000/1,1^a + 4\ 000/1,1^a + 3\ 000/1,1^a + 2\ 000/1,1^a + 2\ 000/1,1^a$ avec $a = 1,2,\dots,5$, soit :
 $5\ 455 + 3\ 306 + 2\ 254 + 1\ 366 + 1\ 242 = 13\ 623$ (résultat arrondi).

Projet 2 :

$1\ 000/1,1^a + 2\ 000/1,1^a + 4\ 000/1,1^a + 5\ 000/1,1^a + 7\ 000/1,1^a$ avec $a = 1,2, \dots,5$, soit :
 $909 + 1\ 653 + 3\ 005 + 3\ 416 + 4\ 346 = 13\ 419$ (résultat arrondi).

Cette fois, le projet 1 devient légèrement préférable. Il génère en effet ses flux les plus importants, ceux qui sont pondérés par les coefficients les plus proches de 1, en début de période, à l'inverse du projet 2. Il est toutefois facile de comprendre qu'un changement de taux peut renforcer ou au contraire infirmer cette conclusion. Il convient donc de rester prudent avec l'utilisation et l'interprétation des critères numériques de ce type.

Question 8. Les objets et le sens du contrôle

« Contrôler une facture ou un compte », « contrôler des connaissances » et « contrôler une voiture » signifient dans les trois cas une vérification ou une *surveillance*, portant par exemple sur le prix facturé – est-il conforme au prix négocié ? -, sur les connaissances acquises – reflètent-elles le contenu du cours ? -, sur les caractéristiques la voiture – répondent-elles aux normes du contrôle technique ? -.

Mais, dans les trois cas, le contrôle peut aussi être compris en termes de maîtrise. La facturation peut-elle s'adapter aux cas imprévus ? Les élèves savent-ils appliquer les concepts vus en cours ? Le conducteur parvient-il à limiter sa consommation d'essence en adoptant un mode de conduite plus souple de son véhicule ?

Le contrôle se réfère en tout cas à des normes de qualité, par exemple en calculant le taux d'erreurs des factures, ou des notes moyennes, ou des indices techniques. Dans les trois exemples cités le contrôle implique généralement une différenciation des mesures : unique ou multiple, financière ou non financière, qualitative ou quantitative.

En résumé, les principes même du contrôle sont analogues dans les trois exemples, mais les types de représentation utilisés sont logiquement différents.

Question 9. Le principe du contrôle de conformité

De façon générale, le contrôle de l'exécution d'une décision implique de vérifier la *conformité* entre ce que prévoyait cette décision et le résultat auquel aboutit effectivement sa mise en œuvre. Idéalement, une conformité parfaite se traduit par un *écart* nul entre la réalisation et la prévision. Du point de vue général du contrôle, c'est là un fondement méthodologique de portée très générale, mais dont l'application peut comporter de multiples difficultés, à commencer par celle de l'obtention d'une stricte *comparabilité* entre le réalisé et le prévu.

Contrôle immédiat de l'exécution d'une fabrication

Il s'agit par hypothèse d'une activité opérationnelle, de caractère local, à réaliser dans une entreprise donnée, selon un délai réduit. La dimension économique, celle des coûts notamment, ne peut donc pas être prise en compte pour des raisons de délai de calcul et de seuil de signification. Seront donc proposés :

- l'*écart* entre quantité réalisée et quantité initialement décidée, donc prévue, pour la période considérée, cette période pouvant correspondre à un *délai requis* d'exécution ;
- l'*écart* entre réalisation et prévision pour le nombre d'unités obtenues sans défaut, souvent mesuré par un taux de rebut, ou par son complémentaire, le taux d'unités correctement réalisées.

Les mesures sont ici réalisées avec des fréquences élevées, sur des échantillons prélevés toutes les heures par exemple.

La stricte conformité est en tout cas signifiée par des écarts nuls.

Contrôle d'une sous-traitance

La sous-traitance met en relation des entreprises juridiquement séparées, pour des séquences opérationnelles en principe stables et durables. Seront donc de nouveau présents des variables et des écarts liés à la quantité, à la qualité et aux délais. S'y ajoutera dans la plupart des cas au moins une variable économique, habituellement représentative du coût de réalisation de l'activité de sous-traitance, et cela pour des périodes relativement courtes : le trimestre ou même le mois, par exemple.

De même que précédemment, la stricte conformité est signifiée par des écarts nuls entre réalisations et prévisions.



Contrôle d'une filiale

Le contrôle tend dans ce cas, et en principe, à se déplacer d'une vérification fréquente, stricte, point par point, de l'exécution de tâches ou de procédures détaillées à l'analyse d'écarts plus globaux, relatifs à des variables économiques de synthèse mesurées avec une fréquence réduite. Par exemple :

- l'écart sur le résultat comptable net trimestriel, semestriel, ou annuel ;
- l'écart sur le chiffre d'affaires rapporté aux mêmes périodes ;
- l'écart sur la marge sur coûts variables globaux, avec les mêmes maillages temporels.

L'écart s'entend de nouveau au sens d'une différence entre une valeur numérique réalisée et une valeur numérique souhaitée, généralement nommée « objectif. » concernant ces données comptables et financières, le *reporting* de la filiale à sa maison mère s'opère de plus en plus souvent avec une fréquence mensuelle, grâce notamment aux moyens informatiques modernes. Encore convient-il de prendre garde au fait que des données trop abondantes et fréquentes peuvent se révéler d'utilisation et d'interprétation lourdes et difficiles.

Question 10. Exemples d'objectifs chiffrés

Dans le secteur automobile, les entreprises peuvent se fixer des objectifs variés tels que le taux de croissance du volume des ventes, les quantités vendues, la part de marché ou encore le résultat opérationnel comptable. Ces objectifs sont tous chiffrés et les valeurs cibles sont explicitées afin qu'ensuite elles puissent être comparées aux chiffres réels.

Par exemple : vente de 150 000 voitures en France, durant l'année N ;

Résultat opérationnel égal à 15 % du chiffre d'affaires ;

Part de marché globale égale à 20 % en Europe, durant l'année N.

Les objectifs sont bien chiffrés et ils prennent la forme de cibles symboliques qui peuvent être interprétées selon le cas comme des maximums ou des minimums.

