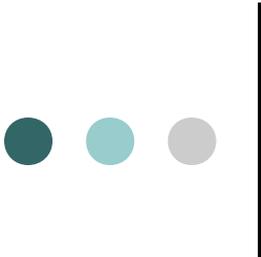


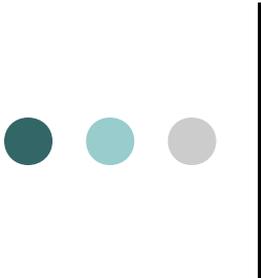


Le contrôle stratégique



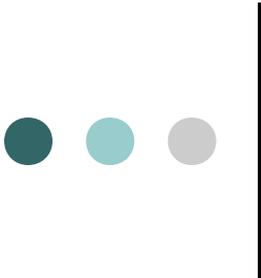
Plan:

- INTRODUCTION;
- LA NOTION DE STRATEGIE;
- LA NOTION DU CONTRÔLE STRATEGIQUE;
- FONCTION DU CONTRÔLE STRATEGIQUE;
- OBJECTIFS DU CONTRÔLE STRATEGIQUE.
- LES QUALITES D'UN SYSTEME DE CONTRÔLE;
- LES DEFAUTS POSSIBLES D'UN SYSTEME DE CONTROLE;
- LES OPTIONS STRATEGIQUES.



INTRODUCTION:

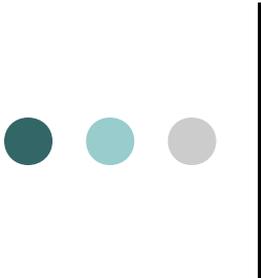
On a peut-être trop perdu de vue que le contrôle, et pas seulement la planification, est déjà déterminé par la stratégie d'entreprise, du fait de ses interactions avec la structure. Si une entreprise à stratégie de spécialisation adopte une structure fonctionnelle classique, l'émergence de centres de profit y est peu probable et les interdépendances marqueront la planification budgétaire. L'intégration verticale crée la tentation de tester la performance de chacun des maillons de la " chaîne de valeur ", ce qui conduit à installer un système délicat de facturations internes, dispositif d'un contrôle de gestion extraverti, donc utilisé comme contrôle stratégique. La stratégie de diversification recouvre des situations variées, y compris quant à la pertinence de tel ou tel type de contrôle, comme l'avaient suggéré Wriley (1970) et Rumelt (1974).



La notion de stratégie

La stratégie concerne les orientations générales qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs à long terme .ces orientations sont définies par les dirigeants en fonction des finalités de l'entreprise .

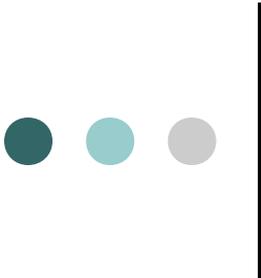
- Notion de finalité :une finalité est ce qui tend vers une fin , c'est donc la mission générale que l'entreprise s'est fixée .on distingue finalité économique et non économique.
- Notion d'objectif: un objectif est un but concret , est souvent quantifiable que l'on se propose d'atteindre dans un délai précis. Il peut être quantitatif ou qualitatif et à court moyen ou long terme .



C'est quoi le contrôle stratégique ?

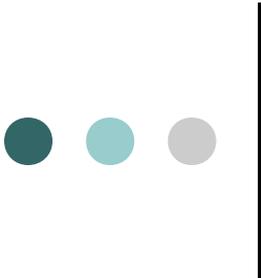
c'est un contrôle de la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise et des politiques mises en œuvres. Les contrôles stratégiques peuvent se faire sur les résultats ou sur la méthodologie employée pour atteindre les objectifs.

Il est pratiqué par les entreprises qui cherchent à construire un portefeuille équilibré à risques répartis. L'organisation tient compte d'un regroupement des entités par type de mission stratégique. La stratégie est principalement l'affaire de ces groupes, le sommet exerce un contrôle circonstancié selon leur mission.



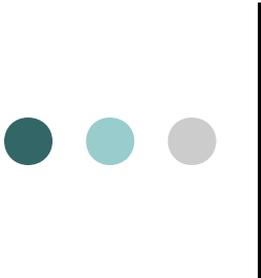
Les fonctions et les objectifs du contrôle stratégique

- La fonction principale du contrôle stratégique est de s'assurer que les systèmes de gestion et les décisions des gestionnaires sont cohérents avec l'orientation stratégique de l'organisation et contribuent à la création de valeur pour ses actionnaires et les autres parties prenantes. Ce cours comporte deux objectifs.



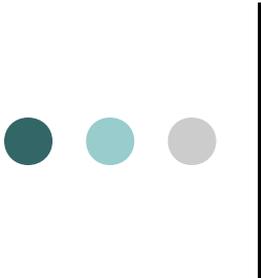
Quels sont ces objectifs ?

- Le premier objectif est d'étudier les concepts et outils de contrôle stratégique dans une perspective intégrée. On abordera le contexte stratégique, la gouvernance d'entreprise, l'analyse financière stratégique, la planification stratégique, le processus budgétaire, la gestion de la trésorerie et des investissements, le contrôle budgétaire, le design organisationnel, les prix de cession interne, l'évaluation et la gestion de la performance organisationnelle, la préparation de tableaux de bord et le leadership organisationnel.
- Le second objectif est de permettre aux étudiants de développer leur jugement et leurs capacités d'analyse, de synthèse et de communication. Ils seront appelés à évaluer différentes problématiques en lien avec la stratégie et la performance organisationnelle et à proposer des solutions intégrées qui tiennent compte des contextes interne et externe à l'entreprise.



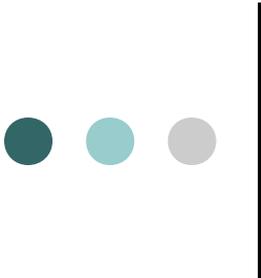
Sept qualités d'un système de contrôle efficace

- Le contrôle est un principe d'économie donc moins il faudra de contrôles, plus ils seront efficaces.
- Le contrôle doit avoir du sens: les faits mineurs ne doivent pas être mesurés, seuls les faits essentiels à l'atteinte des objectifs doivent faire l'objet de contrôles.
- Le contrôle doit correspondre au caractère et à la nature du phénomène mesuré .
- Le contrôle doit correspondre au phénomène mesuré .
- Les contrôles doivent être synchronisés car il faut que la dimension temporelle des contrôles corresponde à la durée de l'évènement considéré .
- Les contrôles compliqués sont inefficaces .
- Les contrôles doivent être opérationnels car ils doivent être centrés sur l'action (**qualités opérationnelles**).



Trois défauts majeurs possibles des systèmes de contrôle

- Les contrôles risquent d'être non représentatifs des aires majeures du planning et du contrôle.
- Les contrôles peuvent s'avérer trop lourd et trop minutieux.
- Un contrôle peut être oppressif ou restrictif.



Les options stratégiques

A- La stratégie de spécialisation :

Une entreprise se spécialise lorsqu'elle concentre ses moyens matériels et humains sur un seul domaine d'activité , c'est-à-dire un seul métier . Cette stratégie repose sur la maîtrise d'un savoir faire .



Les axes stratégiques :

- **la pénétration du marché** : la stratégie de domination par les coûts , la différenciation , la politique de niche , politique de créneau .
- **Le développement du marché** : l'extension géographique
- La stratégie de survie : stratégie de dégagement , de recentrage

B- La diversification :

Une entreprise se diversifie lorsqu'elle entre dans un nouveau domaine d'activité , soit en augmentant le nombre de produits qu'elle propose soit en s'attaquant à de nouveaux marchés , ou les deux à la fois .



Les axes stratégiques : la diversification de placement, de redéploiement, de confortement.



C- Les stratégies d'impartition :

L'impartition est la mise en place de stratégies d'alliance ou d'association, les entreprises choisissent alors de se regrouper tout en conservant chacune une relative indépendance afin de mettre en place des actions communes.

Elles sont ainsi liées entre elles par des rapports contractuels.

- **Modalités** : partenariats interentreprises sous formes différentes :

La sous-traitance, la cession de licence, la concession, la franchise, le groupement d'intérêts économiques, la joint-venture.



D- Stratégie d'intégration :

Des entreprises , dont les activités sont complémentaires se regroupent en faisant perdre à l'une d'entre elles son autonomie, ou en la faisant disparaître .

- **Niveau d'intégration :** l'intégration horizontale, l'intégration verticale .
- **Modalité :** la fusion , la fusion absorption, la scission

E- Stratégie d'internationalisation :

- ❑ **Notion d'entreprise internationale :** une entreprise s'internationalise lorsqu'elle développe son activité au de la de son territoire
- ❑ **Facteurs d'internationalisation :** facteurs technique , politique , économiques , juridique
- ❑ **Processus d'internationalisation :** l'exportation , le réseau de distribution à l'étranger , l'implantation .