

	Up ! Enhanced Management	Première édition
	9 Le contrôle de la firme et de son environnement 9.8 Le contrôle de gestion	http://www.up-comp.com contact@up-comp.com

9.8.3.2 Le pilotage de la stratégie ou de la tactique

Outre le pilotage opérationnel pour savoir si les objectifs de rentabilité vont être atteints par le fait de l'atteinte du point mort, il est possible d'avoir l'impact d'une décision stratégique ou tactique. Voici des exemples :

- **Décision stratégique.**
L'engagement est irréversible ou de long terme. L'effet de l'action est de changer les coûts fixes.
 - **Acheter une nouvelle machine de production.**
Cela va permettre de produire plus. En contre-partie, cela augmente les coûts fixes, ce qui repousse d'autant le point mort. Est-ce acceptable au regard de la part de marché atteignable par l'entreprise ?
 - **Remplacer une ancienne machine de production par une nouvelle.**
Cela va permettre de produire à moindres coûts, ce qui augmente la marge sur coût variable, donc avance le point mort. En contre-partie, elle augmente les coûts fixes, ce qui repousse d'autant le point mort. Quelle est la résultante ?
 - **Faire une publicité.**
Cela va permettre de vendre plus, ce qui favorise l'atteinte du point mort. En contre-partie, cela augmente les coûts fixes, ce qui repousse d'autant le point mort. Quelle est l'élasticité de la vente par rapport à la communication ?
 - **Diminuer le prix de vente.**
Cela va permettre de vendre plus, ce qui favorise l'atteinte du point mort. En contre-partie, cela diminue la marge sur coûts variables, ce qui repousse d'autant le point mort. Quelle est l'élasticité de la vente par rapport au prix ?
 - **Abandonner un produit.**
Si le point mort n'était pas atteint, cela va ôter une perte d'exploitation qui lui est due. Et cela va aussi repousser les points morts des autres lignes de produits qui vont devoir absorber la partie des coûts fixes qui était ventilée au produit abandonné!
- **Décision tactique.**
L'engagement est réversible et de cours terme. L'effet est de ne pas changer les coûts fixes.
 - **Accepter une commande exceptionnelle.**
Comme elle ne rentre pas dans le budget prévisionnel, le prix plancher de vente est égale à la somme des coûts variables de cette commande.
Ceci est le principe du **yield management** lorsque cela est appliqué de façon systématique en fonction de la répartition naturelle des commandes, notamment par les transporteurs ou les **tours operators**.
 - **Faire une promotion.**
Cela va permettre de vendre plus, ce qui favorise l'atteinte du point mort. En contre-partie, cela diminue la marge sur coûts variables, ce qui repousse d'autant le point mort. Quelle est l'élasticité de la vente par rapport au prix ?

a

&

Un **coût pertinent** pour une décision est un coût qui est strictement engendré par celle-ci, en faisant abstraction du passé. Il correspond à une dépense effective à réaliser. Il en est de même pour le **gain pertinent**. Ainsi :

- Pour savoir s'il faut faire ou sous-traiter, il faut uniquement comparer les gains ou les coûts pertinents de chaque possibilité.
- Pour savoir à quel prix il faut écouler tout un stock de marchandises que l'entreprise ne peut normalement écouler, il faut fixer le prix de vente sans tenir compte du prix d'achat qui n'est plus pertinent.