

	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

a Quand l'entreprise utilise une ressource rare i.e. en disponible quantité limitée pour ses besoins propres, la stratégie consiste à calculer la marge sur coût variable par unité de ressources consommée $MSCV_{Ressources}$. Le choix de l'allocation de la ressource rare parmi les lignes de produits la consommant pour la production s'effectue alors par $MSCV_{Ressources}$ décroissant afin de maximiser la marge sur coût variable totale.

& Le **coût cible** est le coût hypothétique vers lequel veut tendre l'entreprise si elle réaliserait toutefois un volume de vente minimal. Fixer un coût cible bas est intéressant dans un marché à volume quant l'entreprise peut produire ce volume, en terme de capacité de production, et quand la part de marché cible en volume est atteignable.

F Le principe du coût cible est également utilisé pour calculer le **Business Plan** d'une lancement d'une ligne de produits. Par exemple, **Renault** planifie à trois ans des coûts cible pour les prochains modèles de véhicules à partir du prix cible de vente.

9.8.4 Le contrôle du financement

Le risque financier consiste à manquer de liquidités pour régler ses obligations – employés, fournisseurs, banques, Etat, etc. – ou pour financer sa croissance. Son contrôle concerne l'entreprise à plus d'un titre :

- Est-ce que l'entreprise a une stratégie financière qui la rend pérenne ?
A court terme, à moyen terme et à long terme.
- Est-ce que les principaux fournisseurs de l'entreprise ont une stratégie financière qui la rend pérenne ?
Une cessation de paiement d'un principal fournisseur pourrait mettre l'entreprise en difficulté.
- Est-ce que les principaux clients de l'entreprise ont une stratégie financière qui la rend pérenne ?
Une cessation de paiement d'un principal client pourrait mettre l'entreprise en difficulté.

M

9.8.4.1 La mesure du risque opérationnel

La mesure du risque opérationnel s'apprécie selon deux axes:

- **La volatilité du chiffre d'affaires.**
Il faut considérer son évolution dans le temps, en fonction de l'évolution de la demande, suite à la conjoncture caractérisant l'environnement de l'entreprise. Une bonne pratique est de raisonner en unités d'œuvre, ce qui permet de faire le distinguo entre l'évolution de la marge et l'évolution en volume.
- **La sensibilité opérationnelle.**
Il faut aussi considérer son évolution dans le temps, en fonction de l'évolution du point mort, suite à la stratégie industrielle de l'entreprise. Elle est calculée :
 - A priori sur des valeurs prospectives :

$$\xi_{ExAnte} = \frac{\text{Marge Sur Coûts Variables}}{\text{Ebit}}$$

- A posteriori sur des valeurs réelles :

$$\xi_{ExPost} = \frac{\frac{\delta \text{ Ebit}}{\text{Ebit}}}{\frac{\delta \text{ Chiffre Affaires}}{\text{Chiffre Affaires}}}$$

a

Voici le **diagnostic du risque opérationnel** de la situation de l'entreprise ainsi que les principales raisons en explication :