

Chapitre 2

La boucle contrôle – stratégie

Ouvrage de référence : chap. 4 p. 169-184

Plan

1. Le référentiel : le modèle économique (business model) de l'entreprise et sa chaîne de valeur
2. Comment identifier les variables clés (exemple)
3. La démarche stratégique

Plan

1. Le référentiel : le modèle économique (business model) de l'entreprise et sa chaîne de valeur
2. Comment identifier les variables clés (exemple)
3. La démarche stratégique

Le référentiel : le business model de l'entreprise et sa chaîne de valeur

Tout manager doit répondre à trois questions à travers les activités, processus, produit ou entité dont il a la charge :

- comment contribuer à une offre performante pour les clients ? (compétitivité)
- Comment créer plus de valeur qu'on en détruit ? (rentabilité... ou développement durable)
- quels sont nos FCS et FSR ? Les facteurs d'aujourd'hui seront-ils ceux de demain ? (pérennité et évolution)
 - Si oui, le capital de compétences nécessaire est-il maintenu ?
 - Si non, entreprend-on de bâtir d'autres avantages concurrentiels ?

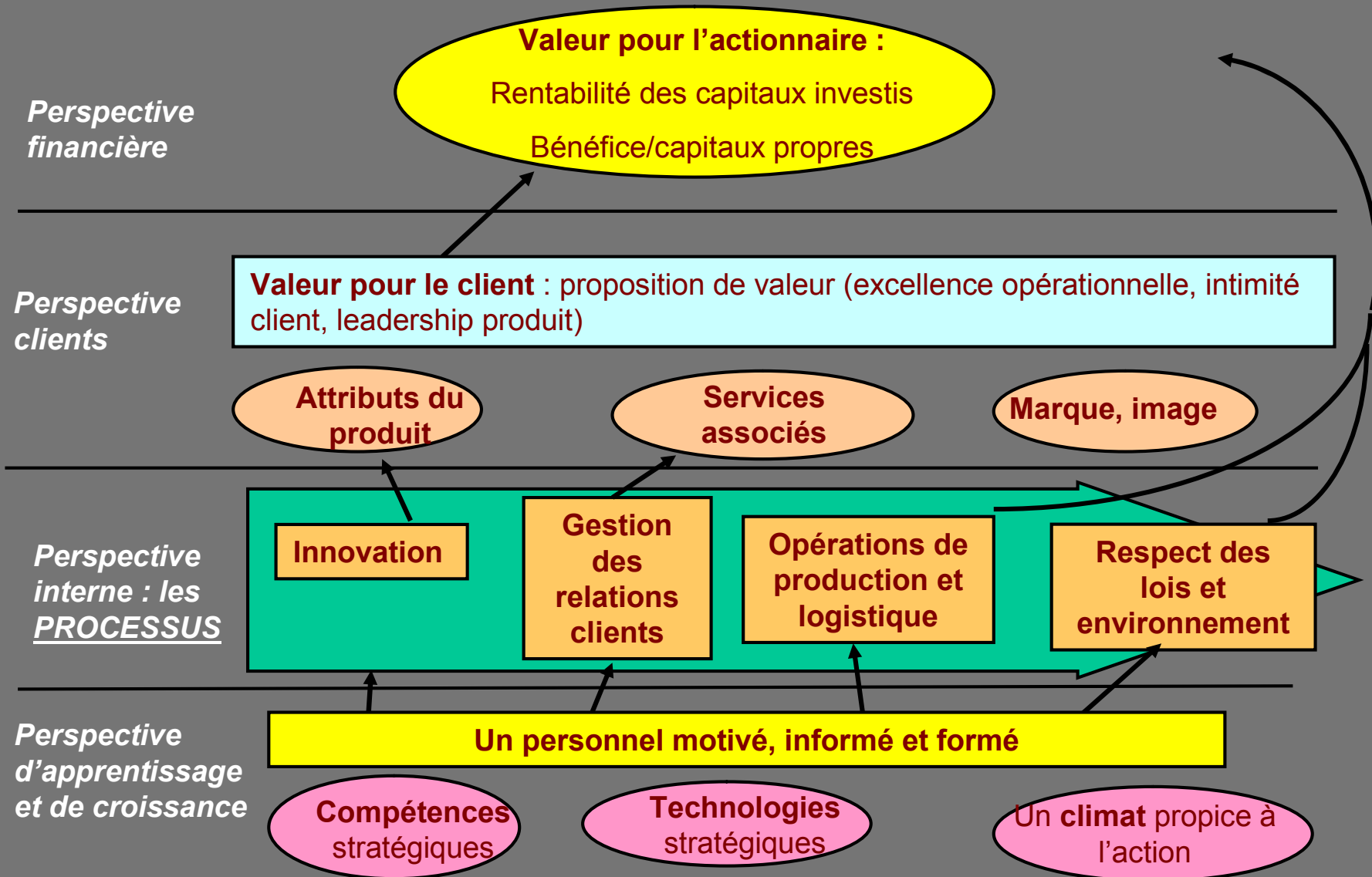
⇒ *Business model stratégique, business model financier*

Le business model stratégique

Il résume l'offre de l'entreprise et ses atouts :

- À qui vendons-nous (*ou : nous adressons-nous, si l'activité n'est pas commerciale*), ne vendons-nous pas, aimerions-nous vendre ?
- Comment faisons-nous connaître notre offre ?
- Pourquoi les clients viennent-ils et reviennent-ils ? Est-ce optimal ?
- Qui sont nos concurrents et qui ne le sont pas ?
- S'ils sont chez nous, sommes-nous chez eux ?
- Quel est leur modèle économique ?
- Quels risques courons-nous ?

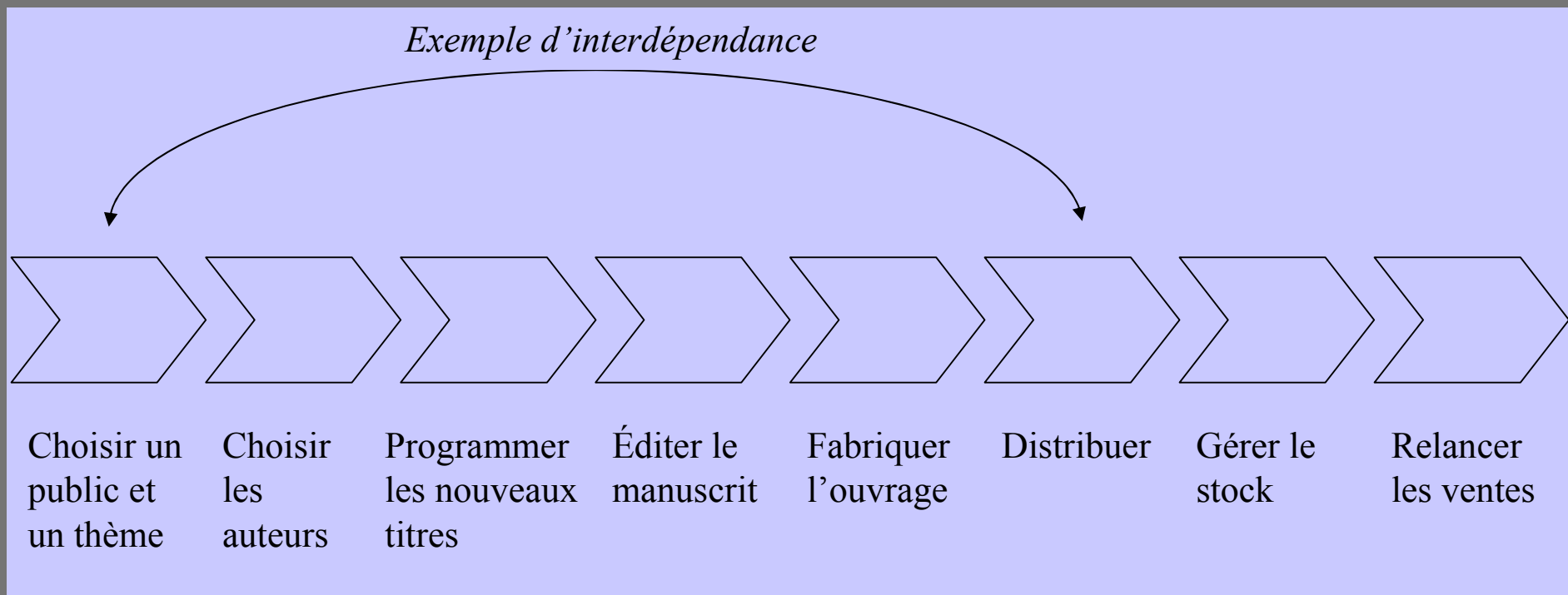
La « carte stratégique » ou « balanced scorecard » le résumé



Notion de processus ou de « chaîne de valeur »

Un processus est un enchaînement d'opérations («d'activités» principales et «de support») orientées vers un but.

Ex. : édition (simplifié)

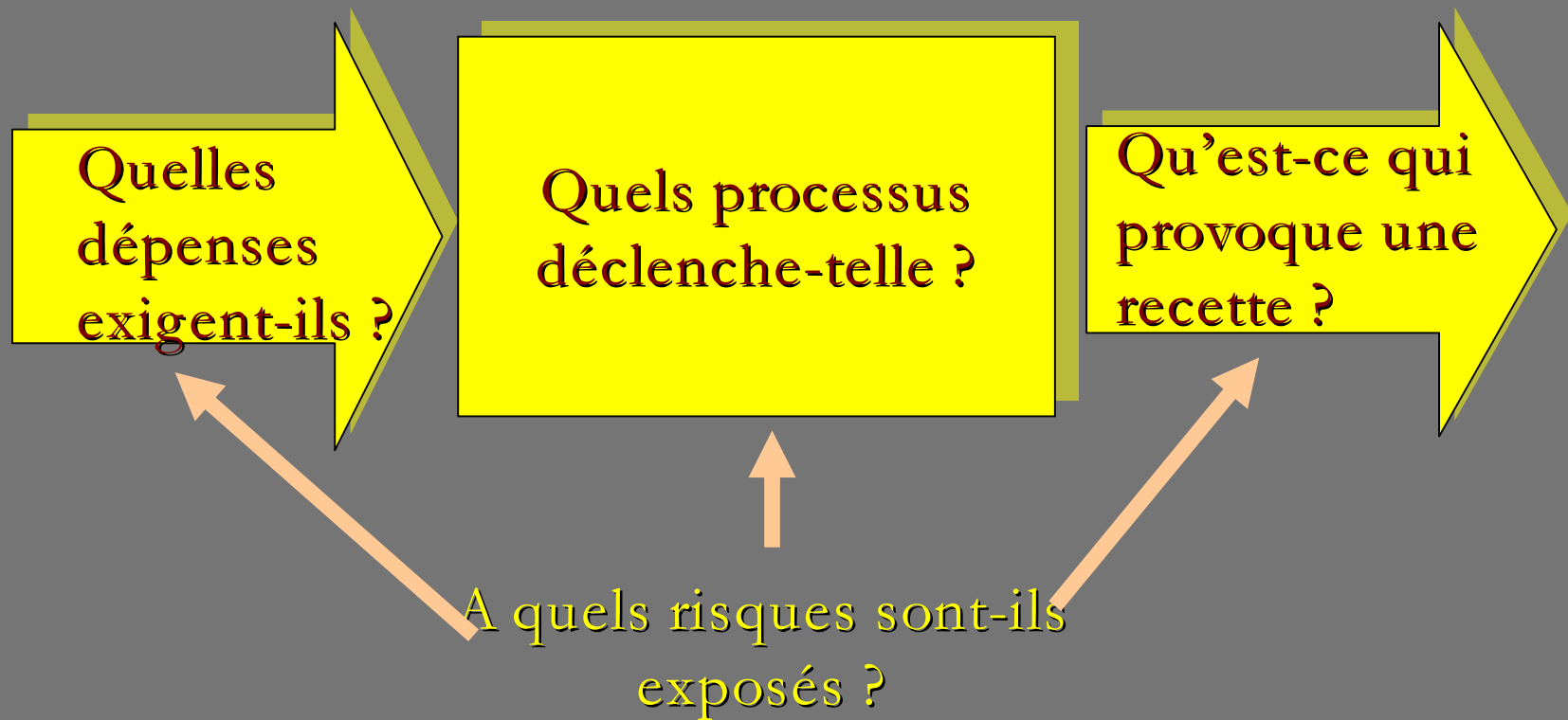


Le modèle financier

Il résume les lois économiques :

- des coûts (F/V; coûts volumiques, non volumiques, liés à l'existence d'un produit, d'une activité, de l'entreprise; coût par tonne, par client, par m²...)
- des besoins de financement :
 - Immos : fréquence, montant par visiteur...
 - BFR : structure, équation, montant par m², par k€ de CA, etc. (voir plus loin BFR)

Modèle financier



Exemple les stocks chez
HP, Chanel

Le modèle financier

- Il résume donc **la loi de la rentabilité** : elle vient de la marge, des rotations (productivité des capitaux), du levier (ex. : historique de la Gde distribution)

$$\frac{\text{Bénéfice}}{\text{Capitauxpropres}} = \frac{\text{Bénéfice}}{\text{Ventes}} \times \frac{\text{Ventes}}{\text{Actif}} \times \frac{\text{Actifs}}{\text{Capitauxpropres}}$$

► Dans les services professionnels (avocats), à faibles actifs comptables (les frais de personnel en tiennent lieu), marge, productivité et levier deviennent :

$$\frac{\text{Bénéfice}}{\text{Associés}} = \frac{\text{Bénéfice}}{\text{Honoraires}} \times \frac{\text{Honoraires}}{\text{Employés}} \times \frac{\text{Employés}}{\text{Associés}}$$

Exemple

- $B/CA = 5\%$
- $CA/A = 3$

$B/A = 15\%$

$A/CP = 3$

$B/CP = 45\%$

$2 \rightarrow 30\%$

$B/CA = 22,5/3 = 7,5\%$

$CA/A = 22,5/5 = 4,5$

Le business model pose la question de la performance

- Financière (qui se mesure grâce aux variables financières mais se pilote par les variables non financières)
- Et autres (modèle des parties prenantes)
- Le ROI, élément clé de la performance financière (ROCE, ROIC, ROA...)

Le ROI

A	CP
	D

$$\text{ROI} = (B + iD)/A > K \text{ (coût moyen du capital)}$$

$$K = k \cdot \text{CP}/A + i \cdot D/A$$

$$\text{Soit } B/\text{CP} > k$$

⇒ Quel lien entre k, ROI et D/A ?

iD	
B	

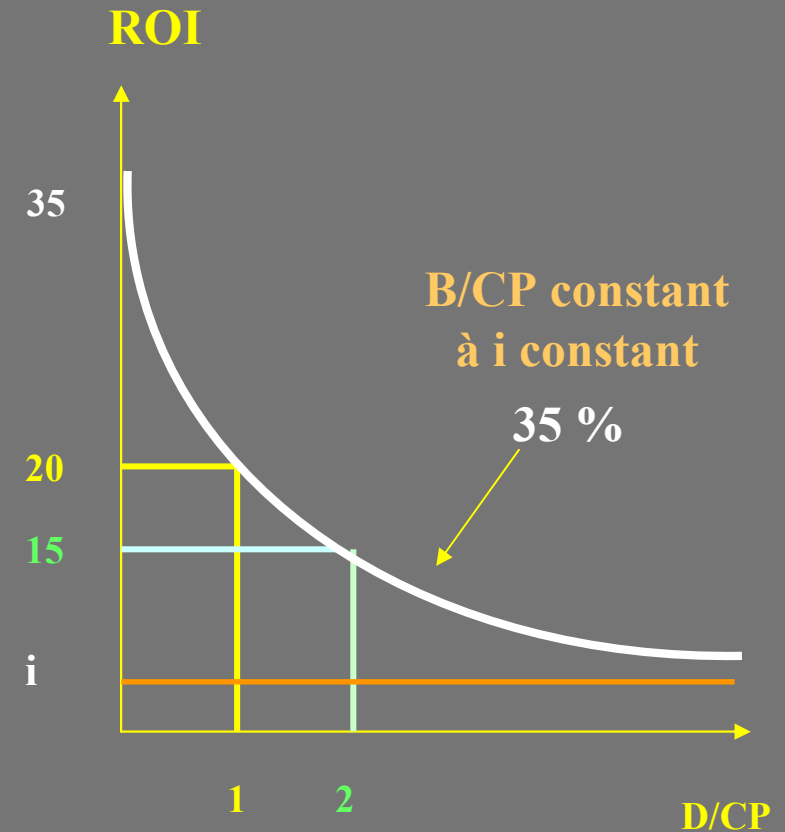
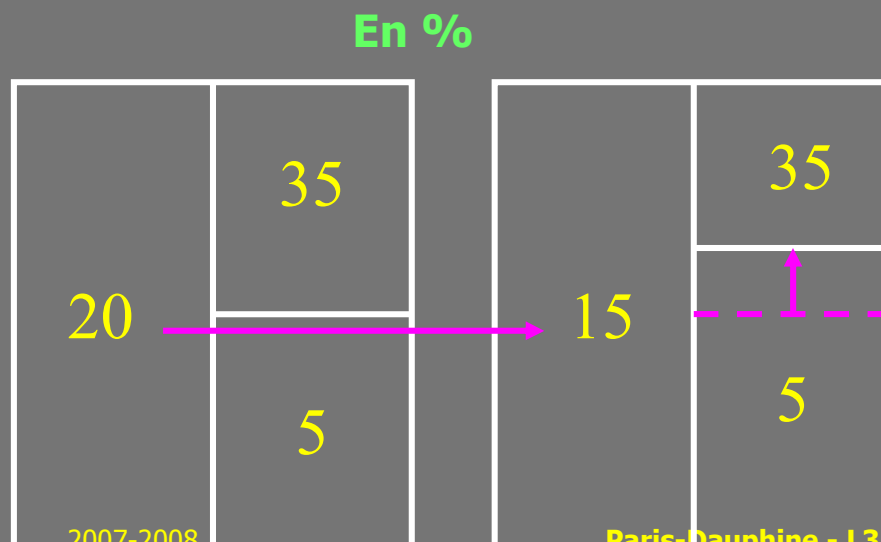
Après impôt

$$B/\text{CP} = \text{ROI} + \underbrace{(\text{ROI} - i) \cdot D/\text{CP}}_{\text{Effet de levier}} \quad \text{Exemple}$$

Effet de levier

Le ROI

En %			
ROI	i	D/CP	B/CP
20	5	1	35
15	5	2	35



$$B/CP = ROI + (ROI - i) \cdot D/CP$$

Plan

1. Le référentiel : le modèle économique (business model) de l'entreprise et sa chaîne de valeur
2. Comment identifier les variables clés (exemple)
3. La démarche stratégique

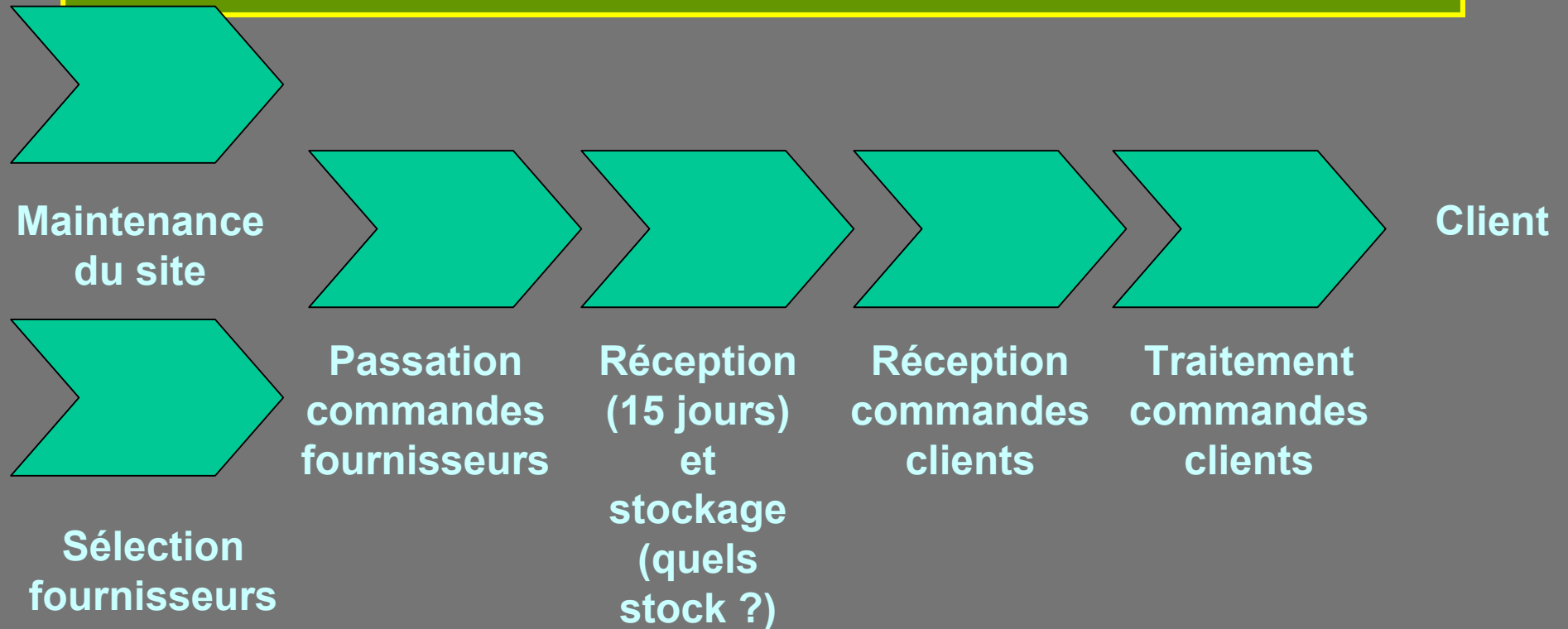
Du business model aux indicateurs pour le management

Comment identifier les variables clés : exemple
Commerce internet simplifié

- Je crée un site de vente de spécialités bretonnes.
- Les frais divers sont de 1500 € par mois
- Les 3 salariés coûtent 4500 € par mois pour 140 heures de présence
- La marge est de 30% sur le prix de vente
- Le réappro demande 15 jours pour nous

De quoi dépend la performance financière ?
Quels équilibres clés faut-il préserver ?
Quels indicateurs clés faut-il suivre ?

Business model : processus



Quels Facteurs clés de succès (FCS), Facteurs stratégiques de risque (FSR)

• **Stratégiques**

• **Financiers ?**

Business Model

- Coûts de capacité 6000 : le point mort est donc de $6000/0,3 = 20\ 000$ €
- MAIS : je me rends compte que le traitement d'une commande demande 0,4 heure et coûte en fournitures 15 € (coût variable particulier « indivis », non « volumique »).
- Mon modèle n'est donc plus
$$0,3.CA = 6\ 000$$
- mais, si N est le nombre de commandes et ca le panier moyen :
$$N.(0,3.ca - 15) = 6\ 000$$

Business Model

- Par ailleurs, on peut effectuer au maximum
 $420.0,9/0,4 = 945$ expéditions
- Soit 71,16 € de panier moyen minimum pour un CA de 20 175 € au point mort. Sans frais il était de 21,16 €.
- Deux variables clés financières apparaissent (ca et N) et sont le fond du tableau de bord, le reste peut relever du suivi budgétaire.
- Une variable clé opérationnelle : le temps consacré à chaque commande (quid des retours, par exemple).

Business model

- La marge de 30% crée un multiplicateur de 3,33 pour compenser toute dérive des coûts en préservant la marge.
- En raisonnant à très court terme (les coûts de capacité sont engagés en début de mois et indépendants des commandes reçues), toute commande qui ne rapporte pas une marge de 15 € (frais variables d'expédition) avant prise en compte des frais de capacité est déficitaire : *le bénéfice mensuel augmente si une commande d'au moins 50 € arrive, il diminue si elle est inférieure à 50 €*. Mais, à ce montant, on ne couvre pas les coûts de capacité et cette solution n'est donc pas viable.
- Le chiffre d'affaires minimum dégage une marge de 30% de 71,16 €, soit 21,35 €, qui paie les fournitures de 15 €, et contribue pour le reste (6,35 €) au paiement des salaires et des frais généraux de 6000 €. Ceci assure l'équilibre dans l'hypothèse de 945 commandes par mois.

Business model

- On peut même, sur ce cas simple, formaliser le modèle :

$$ca = \left(\frac{F + (E \times s)}{N} + c \right) \times \frac{1}{m}$$

$$N \leq \frac{E \times 140 \times r}{t}$$

F : frais généraux

E : effectifs

S : salaires moyens

c : fournitures

140 : temps de présence

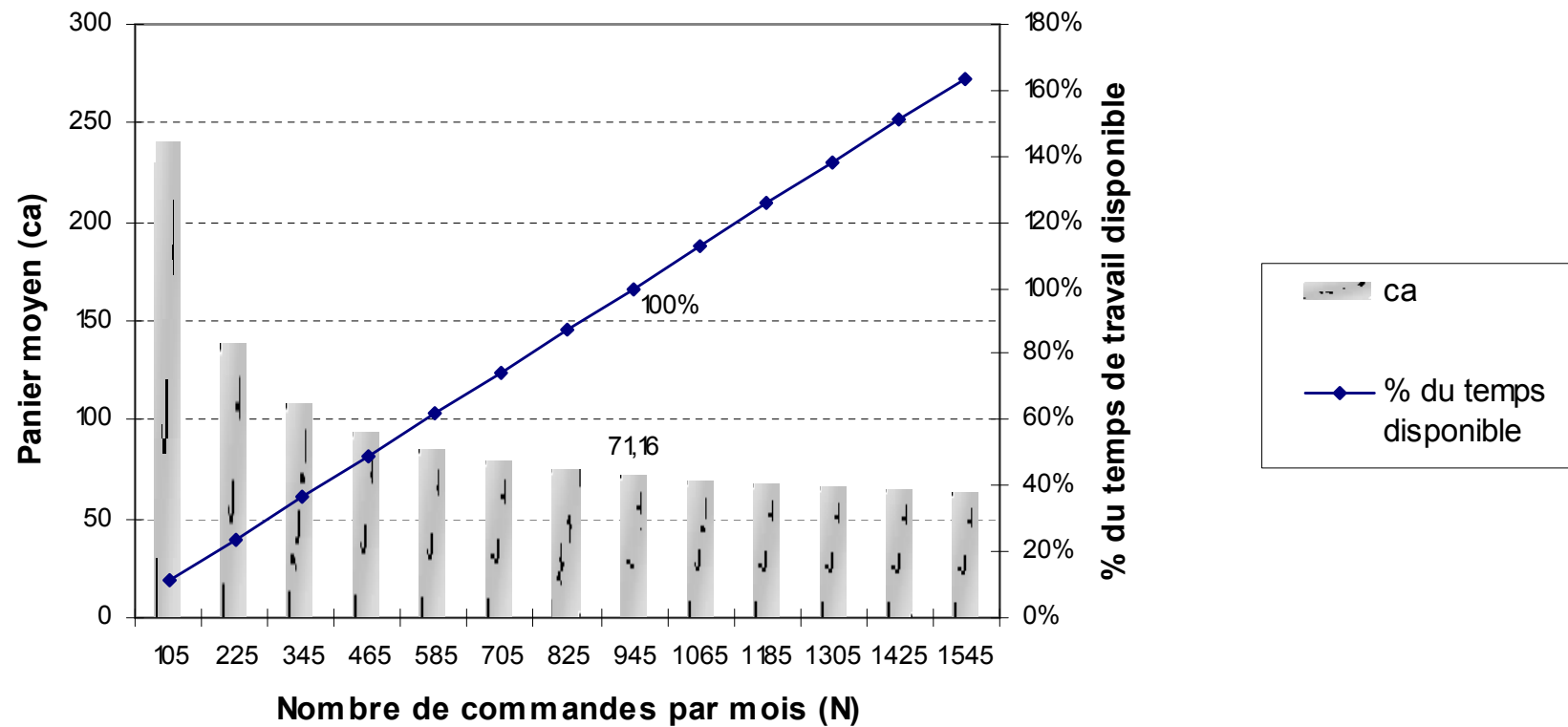
r et t : rendements et productivité

m : marge % CA

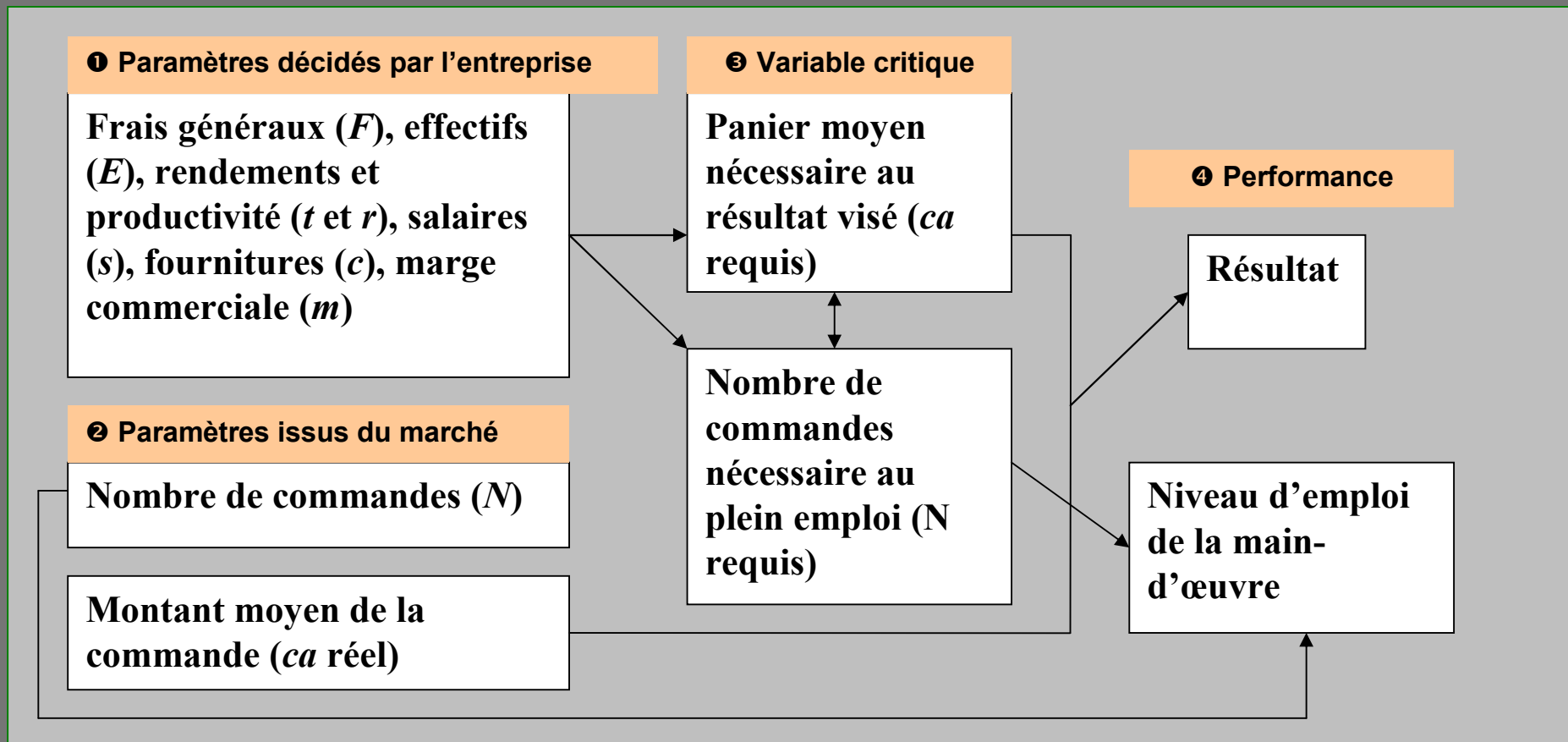
ca : panier moyen

N : nombre de commandes

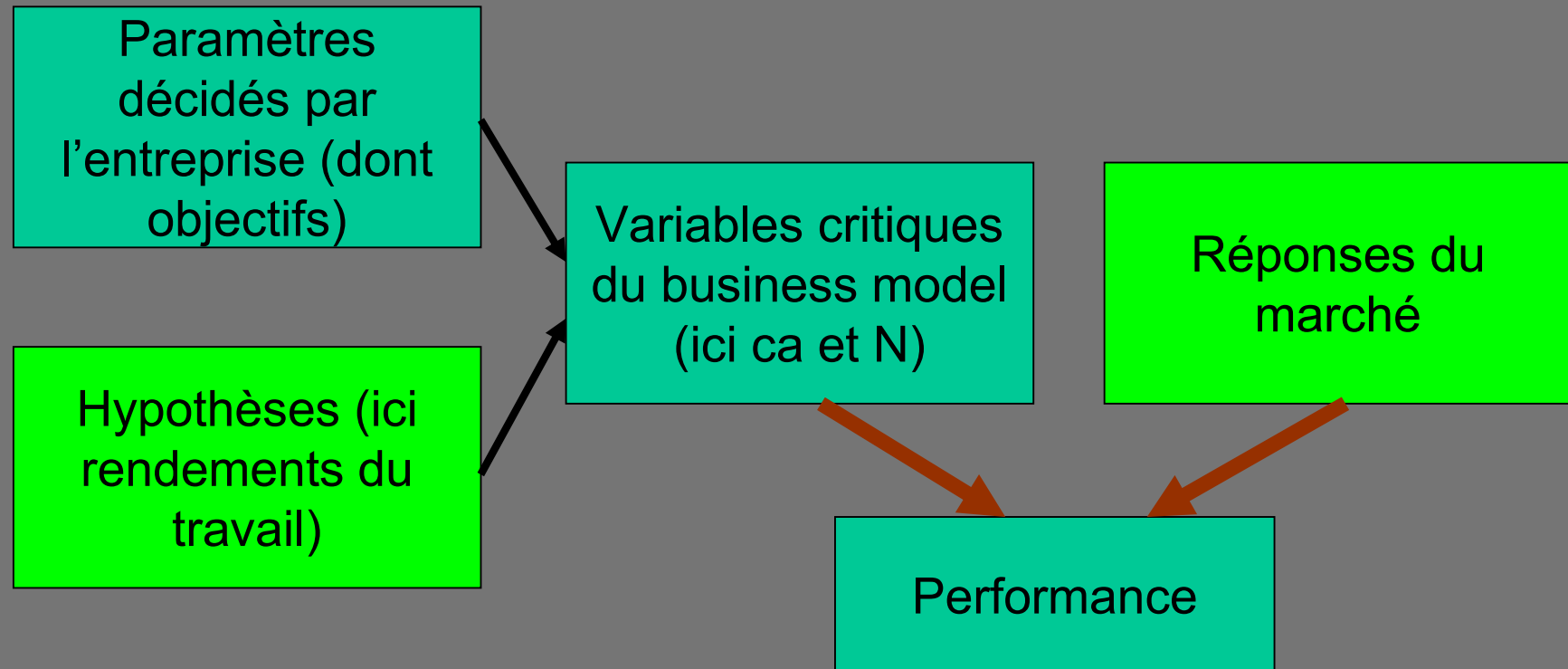
Business model



Le tableau de bord issu du business model



Démarche tableau de bord



Variables du TDB

Incertitudes (source de risque)

Méthodologie

1. Quelle performance recherche-t-on?
2. De quoi dépend-elle (FCS, FSR)?
3. Sur quoi ces variables clés reposent-elle ?
4. En déduire ce qu'il faut suivre et comment (tableau de bord, suivi budgétaire, quelle fréquence, quelle représentation ?)

Exemple pour les variables manoeuvrables

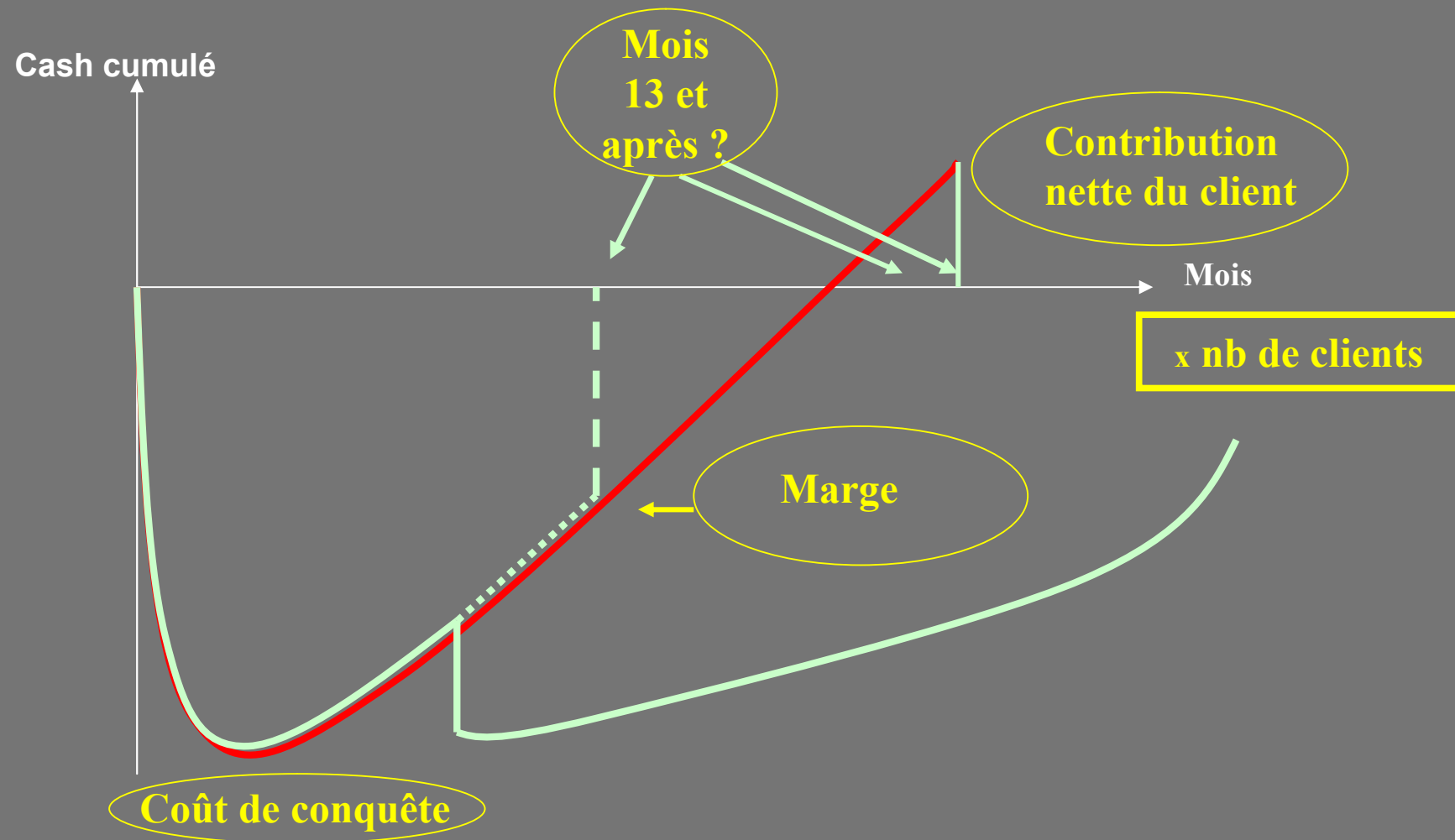
Leurs degrés d'incertitude ne sont pas identiques : les suivre et sensibiliser

- **Coût de l'emballage** : le suivre lors de l'achat. Une hausse de 1 € implique un panier moyen accru de 3,33 €.
- **Frais de capacité** : une hausse de 1 € n'entraîne qu'une hausse du panier moyen nécessaire de $3,33/N$, mais se compense par une hausse des ventes de 3,33 €. *Ceci signifie qu'une campagne de relance des consommateurs doit dégager un supplément de chiffre d'affaires de 3,33 fois son coût.*
- **L'absentéisme**. Y sensibiliser en communiquant. Une journée d'absence (7 heures, soit en principe 6,3 heures travaillées) décale le planning d'expédition de $6,3/0,4 = 16$ commandes.

Exemples (suite)

- La sous-traitance du **traitement des commandes** est possible (4 € par commande), le coût devient une charge variable, on court un plus faible risque. Parvenir à un coût de 4 euros avec notre modèle supposerait un rythme de $4500/N = 4$ soit $N = 1125$ commandes.
- Il ne peut être atteint que par un temps de traitement t de la commande de $t = 420.0,9/1125 = 0,336$ heure par commande, soit un gain de productivité de 16%. Par exemple, pour réaliser la même marge qu'eux toutes choses égales d'ailleurs, il faut un chiffre d'affaires supplémentaire de $(4,76 - 4)/0,3 = 2,54$ € par commande.
- Le contrôle de gestion doit communiquer sur le modèle économique, afin de faire percevoir ses atouts et ses zones de fragilité.

Base du business model téléphonie mobile



Synthèse

Pour construire le système de pilotage (contrôle de gestion) :

Identifier les rôles de chacun par rapport au Business Model choisi par l'entreprise.

Donc

1. identifier les liens entre les processus et les variables du business model
2. Situer chacun dans ces processus.

Plan

1. Le référentiel : le modèle économique (business model) de l'entreprise et sa chaîne de valeur
2. Comment identifier les variables clés (exemple)
3. La démarche stratégique

Les domaines de la stratégie

Stratégie « corporate »

Stratégie « business »

Territoire

Armes

Alliances

Faut-il se diversifier ?
Dans quelle direction ?

Quelles synergies ?

Comment garder le contrôle
de l'entreprise ?

Faut-il s'adresser à tous les
couples produits-marchés
du DAS ?

Leadership des coûts ou
différenciation ?

Faire, faire faire, acheter ?

Bic

Noyau « dur »

Bouygues

PPR

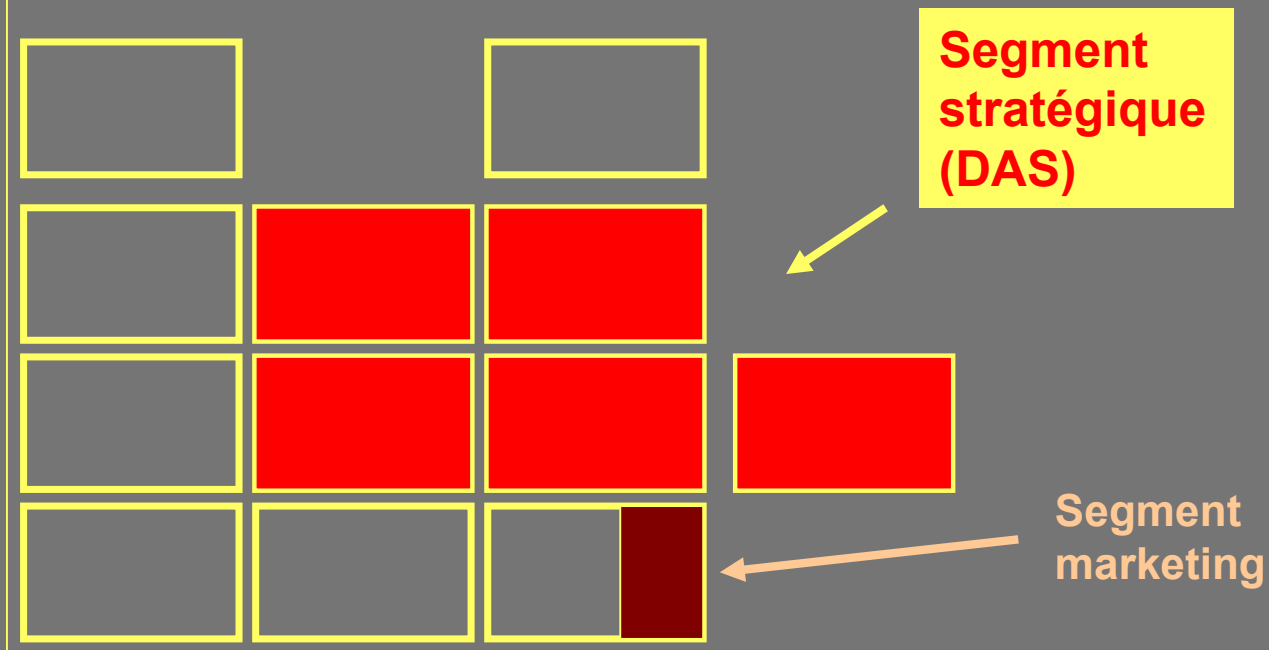
La Redoute
vs
Amazon

Mercedes vs
Ford et GM

Benetton

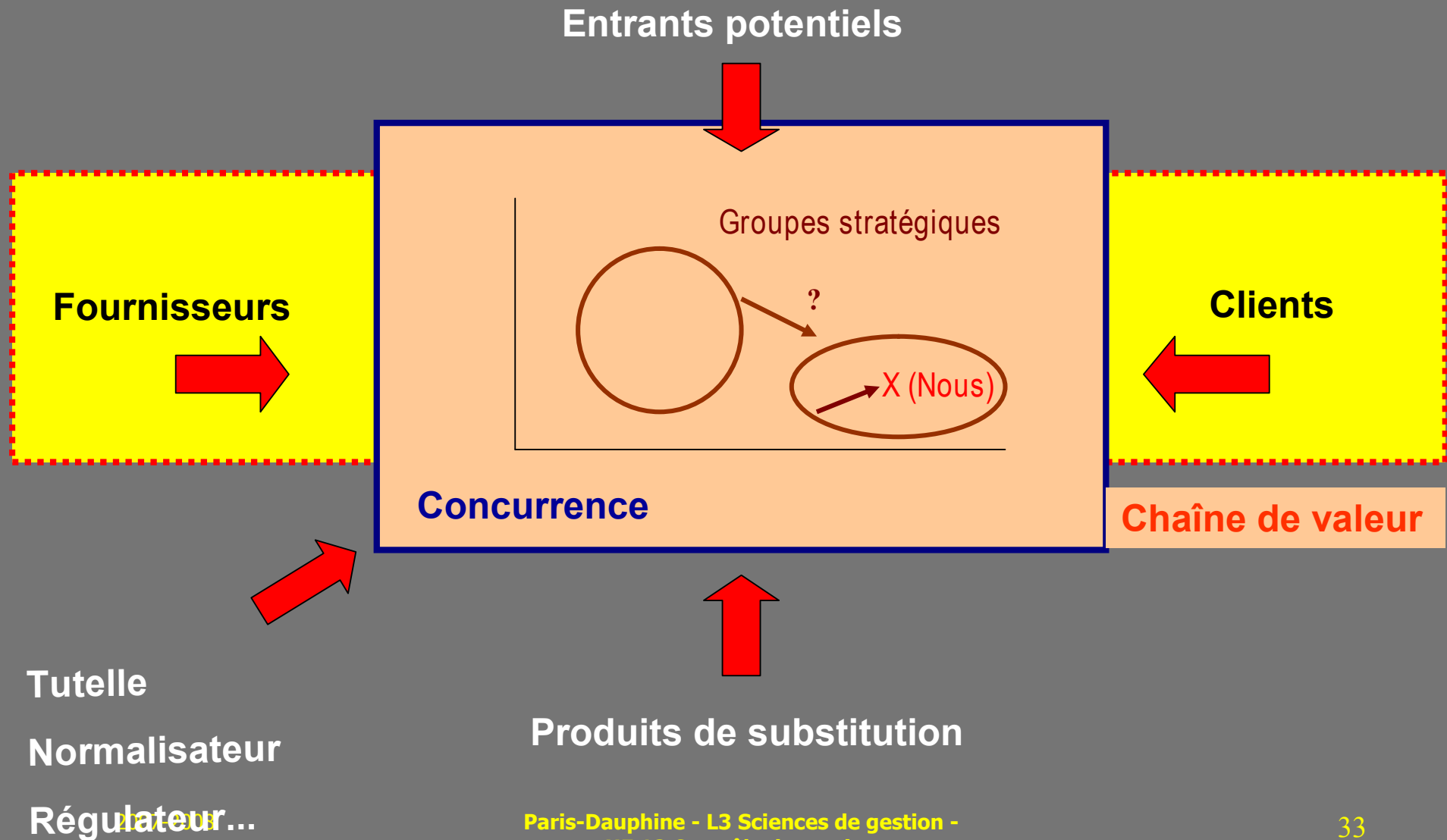
DAS

Produits

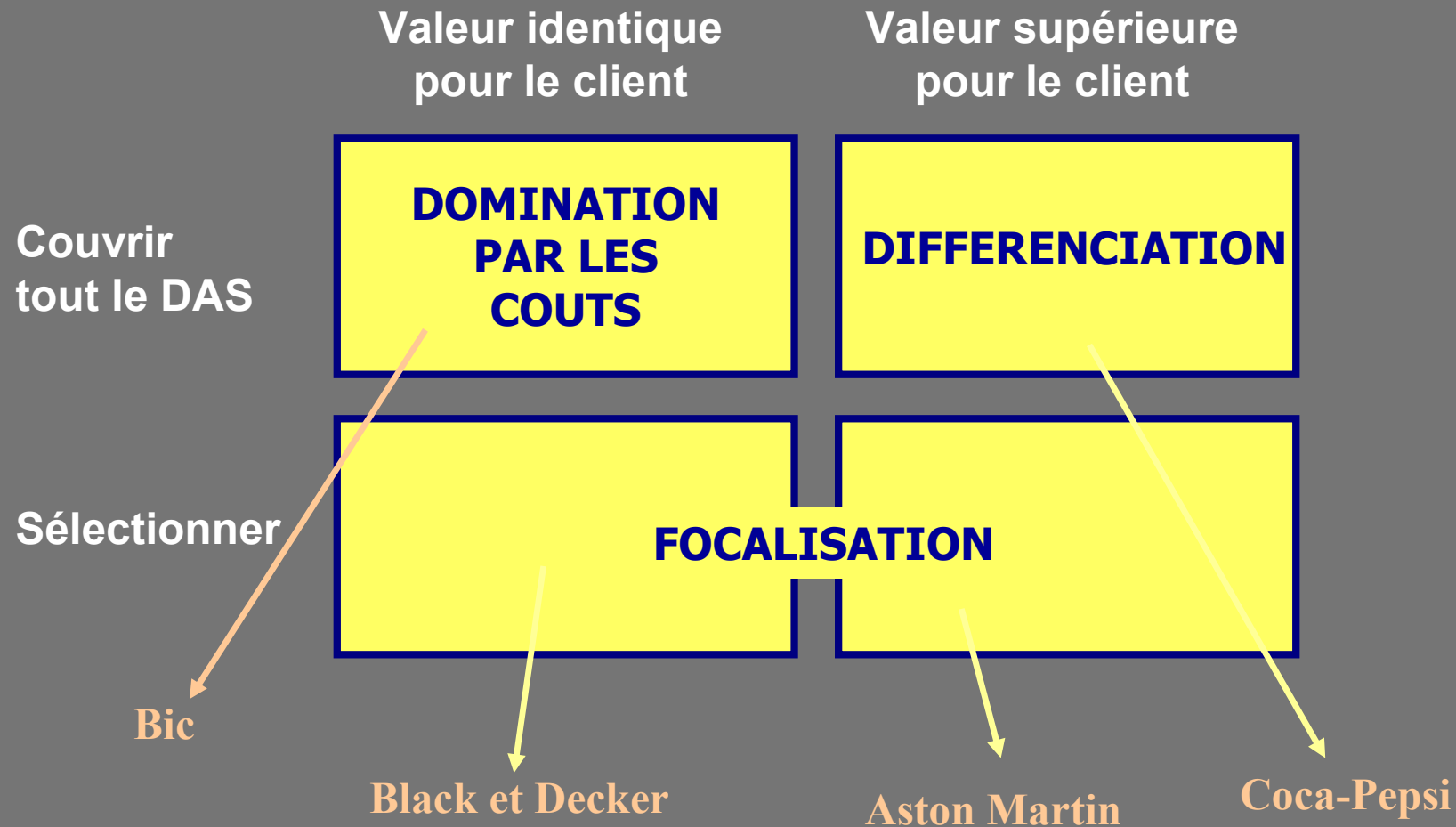


Marchés

Les forces de Porter

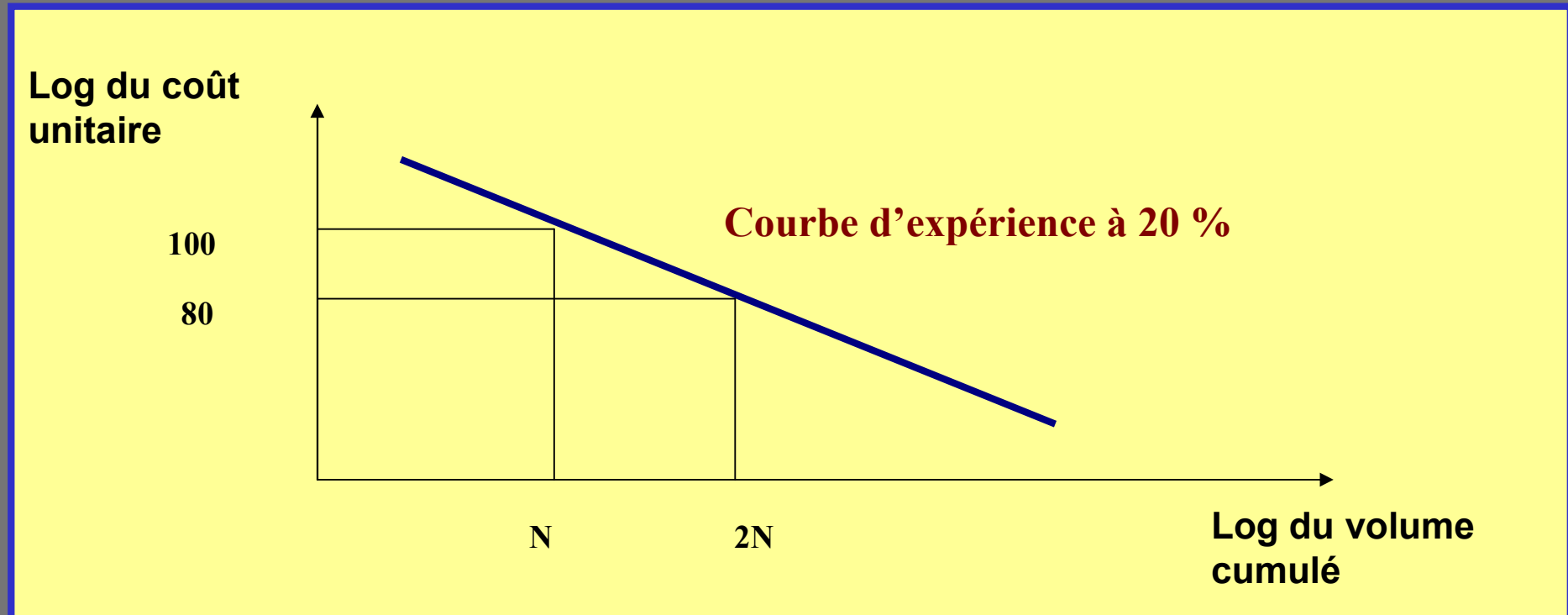


Les stratégies génériques de Porter



La théorie du BCG

- La domination par les coûts est possible grâce à l'effet volume
- La baisse des coûts résulte de l'effet d'expérience



La matrice BCG

Taux de
croissance
du DAS

PIB

Etoiles

Dilemmes

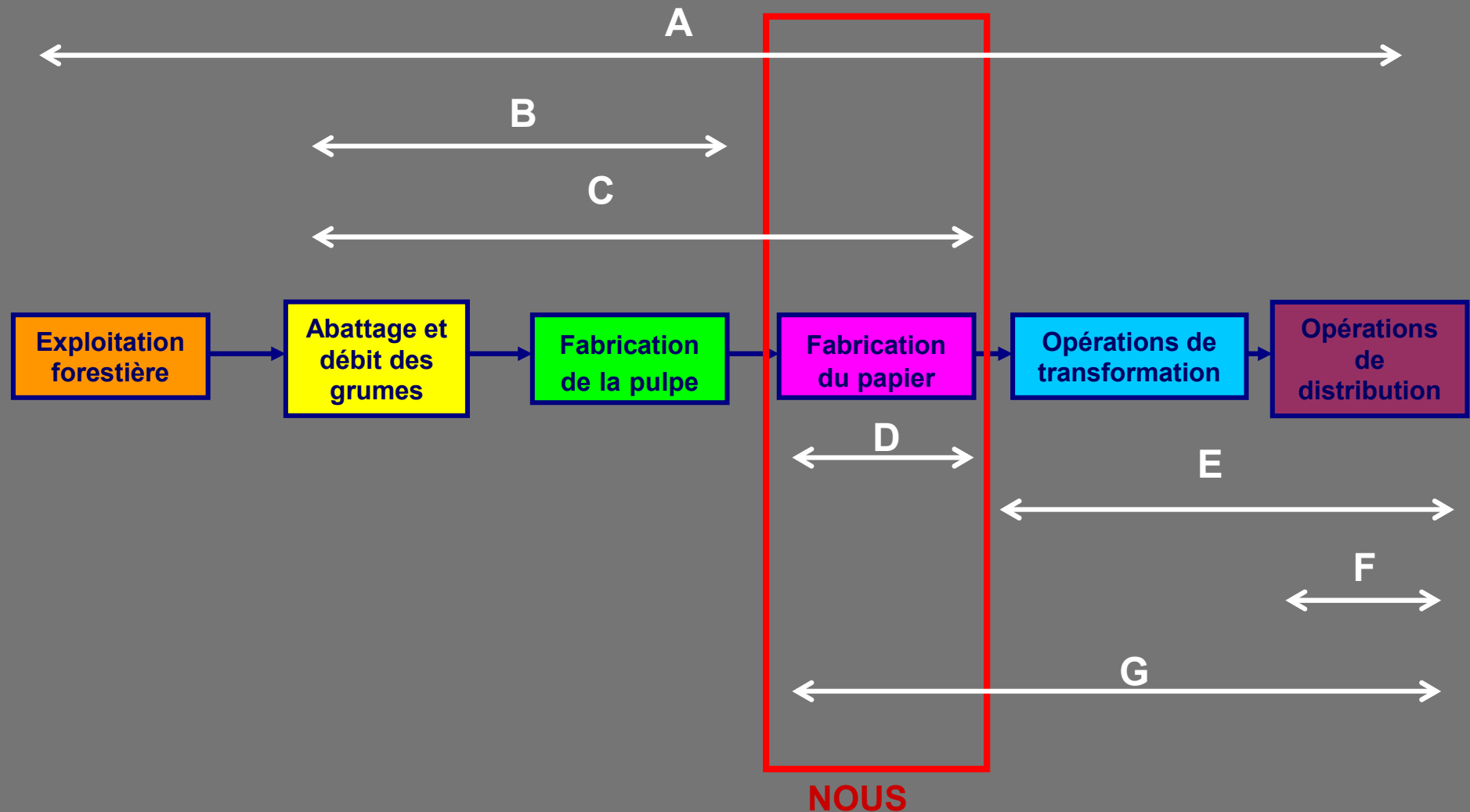
**Vaches à
lait**

Poids morts

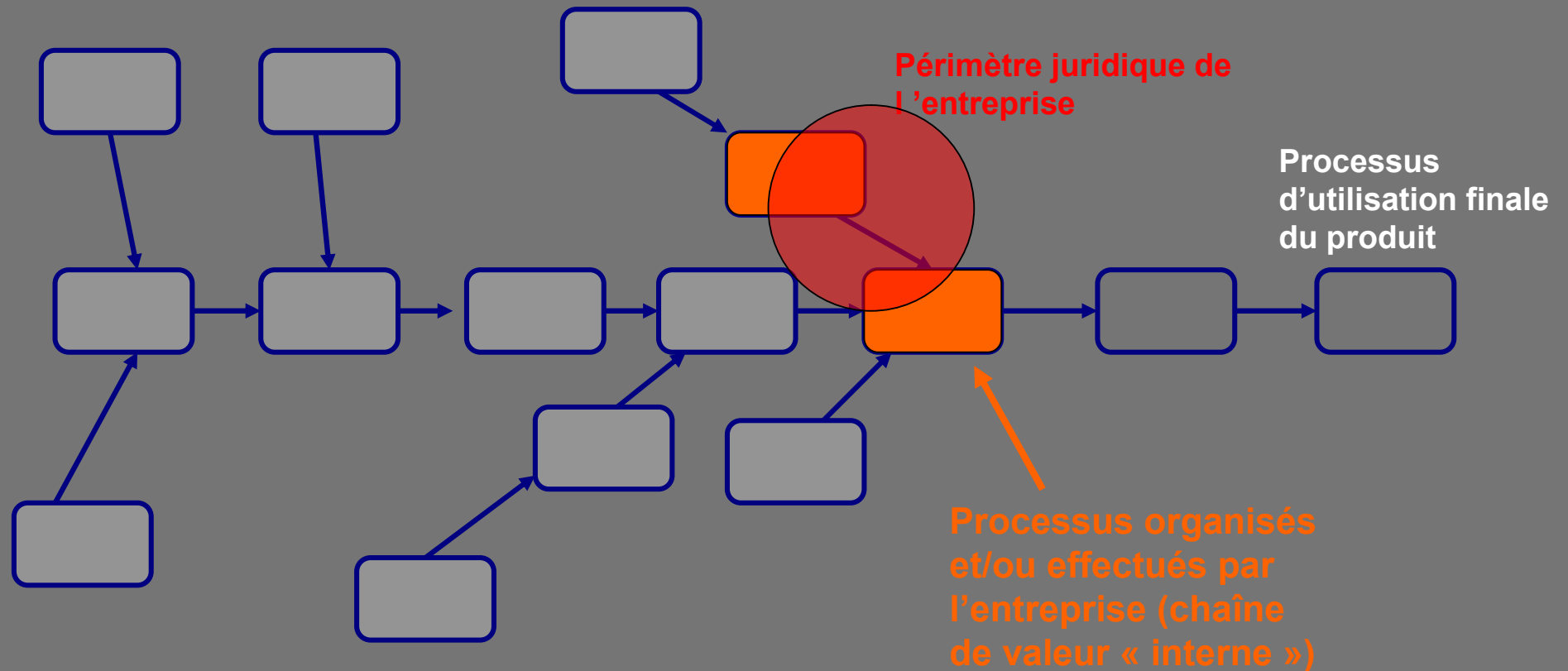
1

Part relative
de marché

Exemple de chaîne de valeur complète



La chaîne de valeur complète



Le déploiement de la stratégie

