

Cas pratique

Le rôle du contrôle de gestion



Cas issu de l'examen de DSCG - UE 3 (année 2013)

Présentation du sujet

Le groupe VRDV est un groupe familial implanté dans les régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il a pour activité la vente de véhicules neufs et de véhicules d'occasion, ainsi que la réparation de véhicules (ou service après-vente, SAV). La société VRDV exerce une activité de vente de véhicules multimarques françaises et étrangères.

Le groupe VRDV possède 20 établissements de concession automobile, qui commercialisent les véhicules de onze marques différentes.

Le groupe VRDV comprend une direction générale qui le supervise, une direction « Finances Comptabilité et Contrôle de gestion », une direction « Qualité et Achats », une direction « Marketing » et une direction « Ressources Humaines ». Le comité de pilotage stratégique est présidé par Mme Sabine VERD et M. Hervé VIARD et comprend les directeurs des quatre fonctions précitées.

Le comité de pilotage stratégique s'est réuni au début de l'année N+1 et a échangé sur trois thèmes :

1. Comment le groupe VRDV peut-il continuer à se développer, avec quels modes de croissance et selon quels critères de choix ?
2. Le groupe va devoir publier un rapport de développement durable compte tenu de l'élargissement du champ d'application de cette obligation. Comment peut-il s'y préparer ?
3. Comment améliorer le pilotage des ressources humaines qui constituent un levier stratégique et créateur de valeur pour le groupe VRDV ?

Le comité de pilotage stratégique a décidé de faire réaliser une étude approfondie sur ces trois grandes questions.

Annexe 1 – Historique du Groupe VRDV

Le groupe VRDV est le résultat de l'effort d'une famille et s'étend sur trois générations. M. VERD, garagiste carrossier créa le garage VERD dans les années 1950. Il était alors distributeur exclusif des véhicules RENAULT et s'implanta à GAP (05). Très vite, l'activité prit de l'extension et un deuxième site fut ouvert à SISTERON (04). Les deux entités présentaient alors une double activité :

- ventes de véhicules neufs et d'occasions ;
- réparations des véhicules avec atelier spécifique de carrosserie et ventes de pièces détachées.

Dans les années 1960, M. VERD poursuit son implantation géographique en ouvrant deux nouveaux sites : NYONS (26) et GRASSE (06).

En 1970, au départ en retraite de M. VERD, l'ensemble de son activité en faisait un acteur incontournable dans la distribution des véhicules RENAULT dans la région.

Son fils Jean et sa fille Sabine reprirent l'activité familiale : ils continuèrent l'expansion de l'entreprise en rachetant des garages dont les propriétaires partaient en retraite et étendirent leur implantation régionale. Très vite, ils réorganisèrent leur société sur la base suivante encore valable actuellement : chaque garage devient une SARL d'exploitation, filiale à 100 % d'une holding : VRD. Celle-ci est détenue à 49 % par chacun des dirigeants sous la forme d'une société anonyme, le reste du capital étant réparti entre plusieurs membres de la famille. Les terrains et les bâtiments sont constitués en SCI contrôlées par VRD Investissement, filiale à 100% de la holding.

Les sociétés d'exploitation versent un loyer en contrepartie de l'utilisation des terrains et bâtiments, de l'ordre de 5 % de leur valeur. Dans la plupart des cas, VRD Investissement détient les SCI à 100 %. Parfois, le cédant souhaite conserver des parts de la SCI, dans laquelle VRD Investissement détient toujours une participation majoritaire. La constitution et la gestion des SCI sont suivies par la holding avec l'appui du groupe immobilier SUDIMMO.

Les Geeks des Chiffres

Dans les années 1980, le groupe poursuit sa stratégie de croissance. Comme il perçoit des constructeurs automobiles des marges liées au volume des ventes de voitures, plus les ventes de voitures sont élevées et plus les marges perçues sont fortes d'où la nécessité d'atteindre une taille critique pour dégager une profitabilité et une rentabilité positives. Le rachat de garages est l'un des principaux moyens de cette stratégie. C'est pourquoi la direction « Finances Comptabilité et Contrôle de gestion » pratique actuellement une veille stratégique et informe la direction générale des opportunités de rachat de concessions automobiles qui se présentent.

En 1990, pour des raisons de normes des cabines de peinture, une société distincte fut créée pour y loger l'activité de carrosserie : les ateliers de carrosserie des différents sites furent regroupés dans une structure ad-hoc, Carrosserie Rhône-Alpes, dont l'objet est d'assurer les activités de tôlerie peinture conformément aux normes en vigueur. En termes d'implantation physique, les ateliers de Carrosserie Rhône-Alpes, peuvent être situés dans les locaux de certains garages ou dans des locaux construits spécifiquement pour cette activité. Cette dernière solution est privilégiée car elle permet à l'entreprise concernée de développer plus facilement son activité en dehors du groupe (auprès d'une clientèle d'autres garages ne disposant pas des équipements nécessaires). Du fait de la lourdeur des investissements nécessaires, certains ateliers de tôlerie ont été créés sous forme de filiale commune avec des garages partenaires tandis que, dans d'autres cas, le groupe assume la totalité de l'investissement.

En 2001, suite au décès accidentel de Jean VERD, son gendre, M. Hervé VIARD entre à la direction de l'entreprise. La holding devient VRDV. La nouvelle équipe dirigeante profite de la déréglementation en matière de distribution pour étendre son influence sur la région sur deux axes :

- poursuite du rachat de garages dont les propriétaires souhaitent céder leur activité ;
- parrainage pour aider des cadres du groupe à ouvrir ou à reprendre un site tout en profitant de la force du groupe pour les négociations avec les constructeurs, le marketing et la publicité. Dans ces cas, une filiale commune est créée entre le

groupe VRDV et le futur dirigeant. Par principe, le groupe est majoritaire dans le capital mais la direction est laissée au cadre associé.

Aujourd'hui la société VRDV est la holding consolidante des sociétés suivantes :

- Filiales de premier rang : VRD Investissement (88%), Garage du Château (100%), VRDV Occasion ORANGE (100%), VRDV Auto 06 (100%), Espace Auto GAP (100%), VRDV Auto 04 (100%), CARROSSERIE Rhône Alpes (100%), VIARD Investissement (90%).
- Filiales de second rang : VRDV automobiles Sisteron, ESPACE AUTO GRASSE, VRDV Côte d'AZUR, VIARD TOULON et VIARD AIX

Elle est détenue par deux associés principaux :

- Mme SABINE MORAUX (née VERD) pour 42 %, fille du fondateur ;
- Mme SOPHIE VIARD (née VERD) pour 35%, petite-fille du fondateur.

M. Hervé VIARD (époux de Sophie) détient 10 % des titres, le reste du capital est détenu par d'autres membres de la famille. Mesdames MORAUX et VIARD et Monsieur VIARD sont liés par un pacte d'actionnaires.

Sur l'année 2012 le groupe VRDV a commercialisé 4 940 véhicules neufs en hausse de 2,4% par rapport à l'année dernière dont 1 600 Volkswagen, 670 Audi, 300 Seat, 300 Skoda, 1 400 Renault, 170 Dacia, 500 Toyota et 5 000 véhicules d'occasions pour un chiffre d'affaires total consolidé de 167 millions d'euros. Son activité s'étend sur 20 sites principaux, il a signé 5 parrainages avec d'anciens cadres et son effectif est de 334 personnes.

La règle que s'est fixée la direction générale du groupe est de financer les rachats de garages au moins 50 % en fonds propres. À la fin de l'exercice 2012, la structure financière du groupe affiche 60 % de capitaux propres et 40 % de dettes.

Le groupe VRDV a été classé 55ème/100 dans une étude sur l'état de la distribution automobile en 2011 dont les principaux résultats sont fournis ci-après :

Les Geeks des Chiffres

Classement	1er	25ème	50ème	55ème	75ème	100ème
Nom	PGA	SA SIMA	Holding F. Mary	VRDV	Rousseau Automobiles	Nedey SA
Nombre de marques	20	3	1	7	5	1
CA consolidé	4 162 M€	256 M€	172.8 M€	167 M€	135 M€	102 M€
Ventes de véhicules neufs	127 000	10 091	6 050	4 940	4 250	2 960
Ventes de véhicules d'occasion	101 500	6 080	5 944	5 000	1 850	3 224
Nombre de sites	130	25	10	20	5	6
Effectif	9 100	530	430	334	390	267

Annexe 2 : le marché de la distribution automobile

D'après « <http://automotivemarketing.e-monsite.com/pages/commerce/la-distribution-automobile-2.html> »

La distribution automobile est une distribution organisée : elle est définie par le constructeur automobile (le fournisseur) qui impose un certain nombre de critères qualitatifs (dimension et agencement des locaux, formation du personnel...) et quantitatifs (volumes de véhicules achetés, pièces et accessoires...) à respecter afin de pouvoir afficher l'enseigne de la marque.

Les acteurs sont aussi nombreux que différents, mais surtout complémentaires : constructeurs, filiales de constructeur, concessionnaires ou distributeurs, agents, réparateurs agréés pour arriver en bout de chaîne au client.

Les constructeurs et leurs filiales

Le constructeur est l'élément premier de cette distribution puisqu'il crée, fabrique, commercialise et organise le réseau de distribution automobile. Les filiales sont les « antennes locales » dans les pays où sont implantés les constructeurs. Les filiales jouent le rôle d'importateur et de distributeur central au sein d'autres pays dans lesquels le constructeur souhaite commercialiser ses produits. Les filiales détenues à 100% par les constructeurs ou juridiquement indépendantes de la maison-mère jouent le rôle d'intermédiaire entre le constructeur et son réseau de distribution, ce sont elles qui négocient les tarifs pour le réseau, déterminent le marketing produit et les stratégies de distribution et adaptent la communication au pays où elles sont implantées.

Les distributeurs ou concessionnaires sont de trois types.

D'une part, les succursales gérées par le constructeur forment le réseau propre. La succursale joue le rôle de concessionnaire. Pour un constructeur, l'avantage d'une telle structure est de pouvoir maîtriser la vente de ses produits. Implantées au sein des grandes villes ou des zones à forte valeur ajoutée, les succursales sont de vraies vitrines de démonstration pour les constructeurs. Les constructeurs en profitent pour donner la meilleure image de leur marque avec des espaces très accueillants (ce sont elles qui adoptent en premier les évolutions du type « nouvelle identité de marque »).

À leur côté, figurent **les distributeurs indépendants**, ou appartenant à un groupe.

Les distributeurs et groupes de distributeurs sont liés par un contrat de concession de plusieurs années défini par le constructeur qui leur octroie le droit de vendre ses produits. Il existe, depuis la réforme de 2002, deux types de contrat de concession : le contrat de distribution exclusive (une zone géographique dédiée pour la vente) ou de distribution sélective (basé sur des critères quantitatifs et qualitatifs définis par le constructeur). Avec un tel système de distribution sélective et exclusive, le consommateur peut trouver dans toute la France, voire même en Europe, un concessionnaire prêt à lui entretenir ou à lui réparer son véhicule en cas de problème, même s'il ne l'a pas acheté au sein de cette concession. Cette disposition est une des obligations imposées aux concessionnaires.

Un distributeur est le client direct du constructeur, puisque c'est lui qui achète les véhicules auprès du constructeur et non l'automobiliste (client final). Son activité principale consiste à vendre des véhicules et des services aux particuliers ou aux entreprises et d'assurer le service après-vente des véhicules vendus, mais aussi de tous ceux de la marque ou d'autres marques.

Toutefois, la seconde activité de la concession consiste à revendre ses véhicules auprès de son réseau secondaire constitué d'agents commerciaux ou de garages indépendants. À la différence d'une succursale, le distributeur dispose officiellement d'une certaine autonomie dans la mise en place de sa stratégie commerciale et marketing... Seul, le distributeur n'a pas de réel pouvoir de négociation face au constructeur. Voilà pourquoi, d'achats en rachats, sont nés de véritables groupes, qui arrivent à peser dans les négociations avec les constructeurs et qui peuvent distribuer une ou plusieurs marques.

Les agents ou apporteurs d'affaires jouent le rôle de distributeurs mais, contrairement à ces derniers, ils ne traitent pas directement avec les constructeurs ou leurs filiales, soit parce qu'ils ne répondent pas aux exigences de la marque, soit parce qu'ils ne souhaitent pas s'engager dans un contrat de concession avec un constructeur. Néanmoins, l'agent commercial doit signer un contrat tripartite avec le concessionnaire et le constructeur, ainsi le constructeur peut tout de même garder un œil sur l'activité secondaire réalisée par ses distributeurs. En règle générale, les agents commerciaux sont implantés dans de petites villes et dans les campagnes et sont situés dans la zone géographique dans laquelle intervient le concessionnaire qui leur revend ses produits.

Les Geeks des Chiffres

Pour un agent, l'activité principale consiste souvent à entretenir et à réparer les véhicules et accessoirement à vendre des véhicules.

Les réparateurs sont les descendants directs des garagistes d'antan. Là aussi, il existe deux catégories. Les « représentants officiels de la marque » qui sont agréés par celle-ci et peuvent donc afficher son enseigne. On trouve aussi des garages indépendants qui n'ont aucun lien avec les constructeurs. Ils peuvent être soit totalement indépendants (il en existe encore quelques-uns, dans les campagnes généralement) ou rattachés à un réseau de garagistes type Feu Vert ou Norauto.

Les mandataires, achètent des véhicules au nom de leurs clients, en particulier au sein de l'Union Européenne.

La grande distribution joue un rôle marginal pour l'instant, mais elle peut commercialiser des véhicules neufs depuis l'ouverture de la concurrence par le droit communautaire.

Internet n'est utilisé par les constructeurs que comme un outil d'information et de relation client, la vente revenant au concessionnaire. Mais de nombreux sites permettent d'acheter des véhicules, soit neufs par des mandataires, soit d'occasion.

Les clients

On en distingue quatre catégories.

Les particuliers représentent les clients les plus nombreux et préférés des constructeurs. En moyenne chaque année en France, la vente aux particuliers représente entre 60% et 70% des ventes des constructeurs. Ce sont les ventes les plus rentables car les remises sont moins élevées sur des ventes « uniques ». Mais la clientèle particulière est aussi la plus difficile à conserver. Elle est volatile, non pas pour abandonner l'automobile, mais pour aller de constructeurs en constructeurs.

Les professionnels représentent une clientèle qui a des besoins spécifiques et avec laquelle il est plus facile d'établir une relation durable si l'on sait lui apporter un service de qualité.

Les loueurs sont devenus aujourd'hui des clients importants de l'industrie automobile. Ils comptent pour les constructeurs (avec des contrats négociés nationalement et directement entre les entités) mais également pour les distributeurs, avec de plus en plus d'agences de locations indépendantes ou franchisées, qui achètent directement les véhicules au distributeur sans que s'en mêle le constructeur.

L'État français, les collectivités locales et les grandes entreprises sont aussi une clientèle importante. Chaque année, ce sont en effet près de 15 000 véhicules qui sont achetés par ces clients. Chez les constructeurs, des services dédiés à la vente aux « grands comptes » (État et grandes entreprises telles que La Poste) ont été développés.

La vente de véhicules rapporte peu mais permet toutefois d'attirer de nouveaux clients pour ensuite les fidéliser. Particuliers et entreprises sont de plus en plus clients de la location, car les dernières offres, LOA (location avec option d'achat) et LLD (location longue durée) sont devenues avantageuses, en proposant des formules « tout compris » : location du véhicule, assurance et entretien. Même les distributeurs ont dû, avec ces nouvelles offres, se transformer en loueurs, ce qui n'est pas leur métier premier, mais constitue une adaptation aux nouvelles tendances de consommation automobile.

Annexe 3 : Caractéristiques du secteur des concessionnaires automobiles

La concession est un mode de vente très courant dans le secteur de la distribution automobile.

Le concessionnaire automobile est lié par un contrat avec son concédant, constructeur ou importateur qui lui donne le droit de vendre, d'entretenir et de réparer des véhicules sur une aire géographique déterminée. Il dispose en outre souvent de son propre service de réparation rapide. Chaque année le concessionnaire renouvelle le contrat ou signe un avenant. Les obligations de ce contrat sont nombreuses. Celui-ci est incessible et exclusif au seul bénéficiaire du concédant. Il impose d'appliquer les méthodes de commercialisation du concédant qui détermine lui-même le territoire d'activité. La clause la plus importante du contrat soumet le concessionnaire à des quotas de vente sur lesquels sont calculées les marges versées par le concédant au concessionnaire. Le concessionnaire finance lui-même ses stocks constitués de véhicules neufs, véhicules d'occasion et pièces de rechange.

Sous l'effet des évolutions de la réglementation européenne, le contexte concurrentiel s'est intensifié avec l'introduction du principe de multimarques qui permet à un même concessionnaire de représenter plusieurs constructeurs, d'autant que la clientèle professionnelle s'adresse directement aux constructeurs pour constituer ses flottes et que les transactions de véhicules d'occasion se font de plus en plus entre particuliers.

Comme le secteur du commerce automobile est confronté à une diminution de son activité en volume, le concessionnaire cherche à développer, à côté du respect des plans volumes imposés par le constructeur, tout un ensemble de services annexes plus rémunérateurs : financement, contrat de location, d'assurances ou des formules de financement tout compris sur lequel il est commissionné.

Dans ce contexte, les professionnels privilégient la diversification en offrant un ensemble de services complémentaires (service de réparation ou SAV, vente d'accessoires automobiles, distribution de carburant...). En outre, les distributeurs mettent l'accent sur

Les Geeks des Chiffres

les véhicules récents, encore sous garantie, et surtout sur leur valeur ajoutée (service après-vente et possibilités de financement).

Fait avec ❤️ et 💪

Les Geeks des Chiffres - 9, Rue du 4 Septembre - 75002 Paris
@ : hello@lesgeekschiffres.com

Annexe 6 – La réparation automobile (ou Service Après Vente)

D'après Ordre des Experts-Comptables - Analyse sectorielle TPE - « GARAGE », 2011

Etat des lieux

Cette activité regroupe la réparation des véhicules automobiles, des pièces, des sièges et des systèmes électroniques de ces véhicules, le montage des accessoires et pièces, l'entretien courant (lavage, vidange, remplacement de pare-brises et de pneumatiques...). Jusqu'à l'entrée en vigueur le 1er octobre 2002, du règlement européen n° 1400/02, les réseaux de constructeurs, composés des agents, concessions et succursales assumaient la vente de véhicules neufs et d'occasion, leur entretien et réparation, dans le cadre des services après-vente. Avec la réglementation européenne, les concessionnaires ne sont plus les seuls à pouvoir effectuer le service après-vente des véhicules de la marque. En effet, il est possible à tous les professionnels du secteur d'obtenir un agrément pour assurer le service après-vente jusque-là réservé exclusivement aux concessionnaires. Cet agrément peut être demandé auprès de plusieurs constructeurs. La nouvelle réglementation impose à ces derniers de diffuser leurs fiches techniques initialement réservées exclusivement à leurs concessionnaires. Cette évolution réglementaire profite aux enseignes de réparation rapide et aux garagistes indépendants. Le règlement n° 1400/02 est arrivé à la fin de sa validité le 31 mai 2010.

Les règles européennes, en vigueur depuis le 1er juin 2010, confirment la volonté de la commission européenne de renforcer la concurrence sur le marché de l'entretien et de la réparation automobile entre réparateurs agréés et réparateurs indépendants afin d'introduire des baisses de prix. Ces règles permettent notamment :

- de faciliter l'accès par les réparateurs aux informations techniques des constructeurs nécessaires pour la réparation ;
- d'utiliser des pièces détachées d'autres marques que celles recommandées par le constructeur.

Les constructeurs restent cependant encore leaders dans le secteur de l'entretien-réparation avec environ 30 % de parts de marché. Mais ils sont attaqués de toutes parts, notamment sur le marché des véhicules hors garantie qui est soumis à une forte concurrence notamment avec les spécialistes comme Midas ou Speedy ou encore les

centres spécialisés en automobile (Norauto, Feu Vert). Pour faire face, les constructeurs présentent des gammes de pièces moins onéreuses comme Motrio (pour Renault) ou Eurorepar (pour Citroën).

Le secteur de la réparation et de l'entretien de véhicules a profité de l'extension du parc automobile, de l'augmentation de la durée de vie des véhicules et du renforcement des contrôles techniques (tous les deux ans au lieu de trois, sanctions accrues). De plus, face à la technicité croissante des véhicules, les réparations effectuées par les particuliers eux-mêmes sont moins fréquentes. Ces derniers se contentent désormais de réaliser l'entretien courant, laissant aux professionnels les interventions plus techniques. Mais cette technicité croissante contraint les garagistes à employer du personnel plus qualifié et acquérir du matériel de pointe, ce qui alourdit les charges de personnel et les investissements.

Le marché de la réparation et de l'entretien des automobiles est sensible aux mêmes facteurs conjoncturels et structurels que le marché de l'automobile. L'activité de l'entretien et de la réparation de véhicules automobiles s'est fortement repliée ces dernières années en raison notamment :

- de la fiabilité croissante des véhicules qui conduit, à parc constant, à une réduction du nombre de pannes ;
- de l'instauration de la prime à la casse et du bonus écologique - qui ont dopé les ventes de véhicules neufs au détriment du parc de véhicules nécessitant un entretien ;
- du report de ce type de dépense par les ménages face aux pressions sur leur pouvoir d'achat.

Des revalorisations tarifaires ont été pratiquées par les professionnels pour, en partie tout du moins, répercuter l'augmentation du coût de la main-d'œuvre et des investissements.

Perspectives

Les activités de réparation et d'entretien sont encore dominées par les réseaux des constructeurs et une multitude de garagistes indépendants (regroupés ou non en réseaux). L'entretien et la réparation comprennent pour une large part les succursales, les concessions et les points de vente agréés des constructeurs, qui conservent la maîtrise de l'après-vente pour les réparations couvertes par la garantie du constructeur.

Les Geeks des Chiffres

Afin de capter et de fidéliser la clientèle, certains opérateurs diversifient leur activité en intégrant progressivement l'ensemble des métiers afin de répondre à la tendance actuelle, à savoir la réparation rapide et les centres automobile. Mais le marché reste encore largement occupé par des garagistes indépendants de très petite taille n'ayant pas nécessairement les moyens pour se lancer dans des politiques de diversification.

Une autre tendance doit être signalée : l'attraction pour la clientèle professionnelle. En effet, présents sur le marché post-garantie constructeur des particuliers, les centres automobile proposent des prix attractifs à la clientèle professionnelle car le marché des flottes d'entreprise apparaît comme un bon relais de croissance.

Dans ce contexte, les garagistes ayant intégré un des réseaux multimarques des constructeurs (Eurorepar, Motrio) ou liés aux centrales d'achat de grossistes (Autoprime, Garages AD) ou encore sous-traitant le service après-vente de concessionnaires, pourront conserver un volume d'activité et équilibrer les rapports de force avec l'amont de la filière. Pour les grands opérateurs, le maillage du territoire exhaustif et pertinent représente une garantie de proximité et de services aux consommateurs. Il constitue donc un outil de conquête et de fidélisation des clients. Il est à ce titre un des grands facteurs clés de succès dans ce secteur.

Les garagistes indépendants qui obtiennent un agrément de service après-vente auprès d'un ou de plusieurs constructeurs peuvent mieux affronter la concurrence des réseaux sous enseignes car l'obtention d'agréments auprès des constructeurs constitue une garantie de qualité de services et de prix pour des consommateurs.

 **Your Job :**

À l'aide des annexes 1, 2, 3 et 6 répondre aux questions suivantes :

- 1. Après avoir défini le concept de responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE), indiquer en quoi et comment la démarche de RSE peut s'appliquer au groupe VRDV. [Tombé à l'examen]**
- 2. Expliquez en une vingtaine de lignes quel est le rôle du contrôle de gestion dans une organisation.**

 **Correction :**

1. **Après avoir défini le concept de responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE), indiquer en quoi et comment la démarche de RSE peut s'appliquer au groupe VRDV.**

La responsabilité sociétale des entreprises (**RSE**) est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

La démarche de RSE peut s'appliquer au groupe VRDV car :

- **D'un point de vue social**, elle peut intégrer les préoccupations de ses salariés (conditions salariales, perspectives d'évolution, bien-être au travail).
- **D'un point de vue sociétal**, elle peut participer à l'intérêt général en formant des jeunes, des personnes en situation de réinsertion ou en difficulté. Elle peut créer de l'emploi et participer à la vie locale.
- **D'un point de vue environnemental**, elle peut intégrer l'écologie tout au long de sa chaîne de valeur : réduction des déchets, recyclage, matériaux écologiques, diminution de l'empreinte digitale, proposer plus de pièces détachées, etc.

Ces différentes actions sont compatibles avec le développement économique de l'entreprise et les bonnes relations avec les parties prenantes.

2. Expliquez en une vingtaine de lignes quel est le rôle du contrôle de gestion dans une organisation.

Selon Henri Bouquin, le contrôle de gestion est **l'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes**. Les trois fonctions principales du contrôle de gestion sont :

- Orienter les actions et comportements des acteurs
- Modéliser les relations entre ressources et finalités
- Interconnecter la stratégie et le quotidien

La finalité du contrôle de gestion est d'**aider les dirigeants et managers à prendre de bonnes décisions**. Pour cela, le contrôleur de gestion puise la donnée financière et opérationnelle dans le système d'information interne de l'entreprise. Il utilise également des données externes (statistiques nationales, données sectorielles et concurrentielles, sondages). Et il transforme cette donnée en information compréhensible et pertinente pour son utilisateur.

Les principales activités du contrôle de gestion sont :

- la planification stratégique
- la détermination des plans de financement et d'investissement
- la gestion budgétaire
- le suivi des performances
- le conseil aux opérationnels et décideurs

Concrètement, le contrôleur de gestion établit des rapports, des tableaux de bord et des présentations utiles aux décideurs. Il a de plus en plus un rôle de partenaire et de manager de la performance d'entreprise.