

DSCG

SESSION 2013

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Éléments indicatifs de corrigé

**CORRIGÉ UE 3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION
SESSION 2013**

DOSSIER 1 - ANALYSE ET CHOIX STRATÉGIQUES

1. Sous forme de tableau, définir les stratégies de croissance mises en œuvre, leur intérêt et leurs limites. Se servir de l'histoire du groupe VRDV pour illustrer vos propos.

Types croissance	Avantages	Inconvénients	Illustration
<p>La croissance interne ou endogène ou organique est l'augmentation des dimensions de l'entreprise obtenue par l'adjonction de moyens de production supplémentaires aux installations existantes. Elle est financée principalement par autofinancement.</p>	<p>1) permet d'éviter l'immixtion de tierces personnes dans la gestion de l'entreprise qui réduit l'autonomie des dirigeants. (prisée des dirigeants de PME familiales) ; 2) favorise un bon climat social et contribue à entretenir l'ascenseur social interne (heures supplémentaires, promotions...) ; 3) processus continu et progressif permettant une évolution maîtrisée de la structure.</p>	<p>1) elle est peu adaptée pour une diversification, qui nécessite généralement des investissements importants sur une durée courte ; 2) apparition de goulets d'étranglement dans certaines fonctions support mal analysées (appareil commercial insuffisant) ; 3) rythme de croissance plus lent que les autres modalités.</p>	<p>Mode retenu au début de l'entreprise VERD lorsqu'elle crée ex nihilo de nouveaux sites (années 1950 et 1960)</p>
<p>La croissance externe est le processus par lequel 2 ou plusieurs entreprises mettent en commun tout ou partie des éléments constituant leur potentiel productif dans le cadre d'une intégration capitalistique soit dans le cadre de participations réciproques, soit par un effet de domination exercé par l'une sur l'autre.</p>	<p>1) acquisition rapide de parts de marché sur le marché actuel de l'entreprise (opération de concentration) ; 2) acquisition rapide de l'expérience et de parts de marché dans un domaine nouveau (diversification intégrale) ; 3) croissance rapide ; 4) économies d'échelle et synergies attendues</p>	<p>1) risque d'atteinte du climat social : dégraissage des effectifs en doublon, disparités de traitement et de conventions collectives ; 2) difficulté à intégrer la nouvelle acquisition dans le groupe, désorganisation structurelle ; 3) différence culturelle entre les deux entités. 4) le financement de la croissance externe nécessite souvent un endettement important et l'appel à des nouveaux partenaires avec un risque de remise en cause de l'autonomie des dirigeants actuels.</p>	<p>Croissance mise en œuvre par Jean et Sabine et rachetant des garages dont les dirigeants partent à la retraite (années 1970 et 1980).</p>
<p>La croissance contractuelle ou par alliances est une stratégie de croissance reposant sur des accords entre deux ou plusieurs entreprises définissant précisément la production et ou la distribution de biens ou services à réaliser.</p>	<p>1) rapidité du processus et faible demande de capitaux (ex : franchise commerciale) ; 2) recentrage sur le cœur de métier (savoir-faire principal) en externalisant les activités périphériques pour mieux se concentrer et donc croître sur le cœur de métier ; 3) limiter les risques de la croissance en flexibilisant les charges ;</p>	<p>1) risque de dépendance vis à vis des partenaires ; 2) risque de défaillance du partenaire ; 3) coût des relations contractuelles (coût de transaction)</p>	<p>Activités de carrosserie avec filiales communes ; Gestion immobilière avec appui du groupe SUDIMMO ; Partenariat avec les cadres qui reprennent un site garage sous structure de filiale commune</p>

2. Après avoir rappelé les principes du modèle des cinq forces de Porter, appliquer ce modèle à l'analyse stratégique du groupe VRDV.

L'approche de l'économie industrielle, et notamment celle de Porter, situe son analyse au niveau du secteur. Ainsi, Porter (1980) distingue cinq forces concurrentielles dont l'étude permet d'analyser le potentiel économique d'un secteur (une sixième « force » - l'influence de l'État et des autorités de régulation sur le profit de l'entreprise - sera ajoutée plus tard par Porter).

1. La rivalité entre les concurrents présents sur le marché.
2. Le pouvoir de négociation des clients.
3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
4. La menace des produits de substitution.
5. La menace des entrants potentiels.

Plus l'intensité de ces forces est élevée, plus la performance moyenne des entreprises du secteur sera faible en général.

Analyse des forces	Illustration pour VRDV (distribution et réparation automobiles)
Pouvoir des concurrents directs : l'intensité de la concurrence directe peut être appréciée par la courbe de concentration du marché : Plus la concentration est forte, plus nous sommes en présence d'un marché oligopolistique sur lequel l'entrée sur le marché sera difficile et la concurrence peu axée sur les prix.	Marché encore très peu concentré, de nombreuses entités de tailles différentes, mais sur lequel la recherche de taille critique devient incontournable (cf. classement des 100 premiers groupes de distribution automobiles), encore de nombreux garages à racheter
Pouvoir de négociation des clients : plus le produit est marginal mais indispensable, plus le pouvoir de négociation du client est réduit. A l'inverse, un acheteur de produits homogènes, standardisés détiendra un pouvoir élevé de négociation.	Clients particuliers : peu de pouvoirs de négociation sur les prix mais nomadisme important (non fidélité à la marque) Professionnels et grands comptes (grandes entreprises, collectivités, loueurs) : fort pouvoir de négociation sur les prix
Pouvoir de négociation vis à vis des fournisseurs : la réciproque est observée ; pour des produits spécifiques, il est intéressant de tisser des liens étroits (sous-traitance, partenariat, cotraitance).	Très forte pression des constructeurs qui imposent des volumes, des campagnes mercatiques, des politiques de financement...
Pression des fabricants de produits de substitution : les produits substituables peuvent se révéler de redoutables concurrents si leur environnement est favorable (changement de profil de la demande).	De nos jours, la voiture reste un moyen de transport incontournable (surtout dans les zones rurales), mais des alternatives apparaissent aussi bien à l'achat d'automobiles (autolib en ville, location traditionnelle, covoiturage) que par l'utilisation d'autres moyens de transport. Pour le SAV, les chaînes de réparation à bas coût (Norauto, Feu vert) constituent une vraie menace.
Menace des nouveaux entrants : d'après la théorie microéconomique, dès lors qu'il existe un surprofit dans une branche, des entrepreneurs nouveaux sont attirés jusqu'à ce que le profit s'inscrive dans la moyenne des branches ; les entreprises en place peuvent chercher à ériger des barrières à l'entrée pour réduire la menace.	Menace faible car secteur éparpillé pour les garages traditionnels avec difficulté d'accès aux constructeurs, Menace forte pour les transitaires et la vente par internet sans doute plus pour les basses ou moyennes gammes que les marques premium. Les activités de peinture et de carrosserie nécessitent des investissements importants.
Influence de l'État et des autorités de régulation	Forte contrainte normative en termes de recyclage des déchets de réparation, des normes de cabines de peinture => frein à l'entrée de nouveaux entrants par les compétences à maîtriser et les investissements nécessaires.

3. Donner la définition de la veille stratégique. Préciser quelles peuvent en être les modalités au sein du groupe VRDV.

La veille stratégique désigne le processus collectif par lequel l'entreprise obtient des informations qui peuvent avoir un impact sur sa compétitivité et sa pérennité. Elle regroupe l'ensemble des processus d'acquisition de connaissances sur l'environnement pour une meilleure compréhension des enjeux et des comportements des acteurs, ainsi que la gestion de ces informations pour qu'elles soient conservées et disponibles pour la bonne personne, au bon moment. Le dispositif de veille stratégique qui intègre la veille concurrentielle notamment, permet d'agir vite et efficacement. La **recherche volontariste ou proactive des informations** de veille stratégique est une démarche transverse à l'entreprise qui intéresse divers membres de l'entreprise.

La veille stratégique s'inscrit dans l'analyse stratégique. Elle permet de détecter les menaces et opportunités de l'environnement. (Méthode SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). **Pour le groupe**, il s'agit de **connaître et de saisir éventuellement les opportunités d'acquisitions** d'entreprises concurrentes.

Le groupe VRDV doit connaître ses concurrents. Cela implique de connaître **des informations sur leur situation commerciale** (zone de chalandise, répartition de l'activité entre vente de véhicules et service après-vente...), **leur situation juridique** (propriétaires, âge des dirigeants...), **leur situation financière** (chiffre d'affaires, informations sur la situation patrimoniale...) et **l'état des installations et des personnels**.

Ces informations peuvent être accessibles par **différentes sources** : informations **financières** des sociétés, informations **obtenues par les commerciaux** sur le terrain, informations recueillies dans **des salons**... Cela implique une **démarche organisée, à laquelle doivent être associés le plus grand nombre possible de salariés de l'entreprise**.

4. Commenter la nature des données calculées par le groupe VRDV ? Sont-elles satisfaisantes pour aider à la décision de rachat ?

Les informations calculées par le groupe concernent différents champs importants :

- indicateurs de **nature commerciale** : structure du chiffre d'affaires, nature de la clientèle... ;
- indicateurs de **nature financière** : rentabilité des capitaux propres, taux de profitabilité, taux de marge, rotation des actifs... ;
- indicateurs de **fonctionnement** : délai clients, fournisseurs, rotation des stocks, CA/m² de show-room, CA/ effectif de SAV.

Ces données semblent couvrir plusieurs champs utiles pour envisager un rachat, elles peuvent donner des valeurs de référence pour étalonner de futures entités à racheter.

Cependant **des champs manquent** pour décider d'un éventuel achat comme la **nature et l'état des immobilisations techniques** ainsi que **la structure du personnel, leur qualification et leur âge**.

En effet, si les **immobilisations** sont vieilles ou non conformes, elles vont nécessiter des investissements importants pour les mettre à niveau et donc augmenter notablement le coût d'acquisition de l'entité.

De même, la **qualification du personnel** joue un rôle important pour la qualité et la fidélisation de la clientèle du service après-vente. La difficulté de recrutement de personnel qualifié peut faire craindre si le personnel est âgé un frein futur au développement de l'entité au moment de son départ à la retraite.

5. En intégrant les aspects commerciaux, financiers et stratégiques, argumenter quant à la décision de rachat la plus pertinente. Pour chacun des aspects évoqués, justifier vos propos en vous appuyant sur les indicateurs proposés dans l'annexe 5 que vous jugez pertinents. Pour chaque indicateur retenu, rappeler sa signification et son apport à l'analyse.

Ne retenir que les indicateurs jugés pertinents

	Projet 1	Projet 2	Signification
Fonds de Roulement Net Global	1 118	1 175	Excédent des ressources stables sur les emplois stables. Capacité à financer l'actif circulant
Capitaux propres/dettes longues	0,93	0,500	Mesure de l'endettement financier : ne devrait pas être inférieur à 1.
Rentabilité des capitaux propres	4,18%	1,10%	Indicateur synthétique de la rentabilité qui peut se décomposer par les trois indicateurs qui suivent :
Profitabilité en %	0,36%	0,06%	Résultat net rapporté au Chiffre d'affaires
Rotation de l'actif	3,412	3,395	CA/ total de l'actif : capacité de l'entreprise à générer du CA avec des moyens donnés ; doit être le plus élevé possible
Passif/Capitaux propres	3,398	5,103	Mesure la structure de financement retenue par l'entreprise : plus le ratio est élevé plus l'entreprise est endettée.
Taux de marge brute sur véhicules	11,66%	11,88%	Indicateur d'efficacité commerciale
Taux de marge brute sur pièces	20,24%	20,42%	
Valeur ajoutée	1 419	2 143	Rend compte en lien avec les équipements et le personnel de l'efficacité des moyens d'exploitation
Excédent brut d'exploitation	359	647	Surplus indépendant des modalités de financement (avant intérêts et amortissements) qui traduit la performance économique
Capacité autofinancement	129	567	Ressources que l'entité peut consacrer à l'autofinancement
Crédit clients (en jours)	20,44	24,53	Part de CA financée à crédit, crée des BFR, concerne a priori les grands comptes, les clients particuliers payant au comptant
Crédit fournisseurs (en jours)	46,18	43,14	Part des achats financée à crédit, exprime la capacité à négocier avec les fournisseurs et les constructeurs
Délai de rotation des stocks Véhicules	65,93	57,70	Mesure la capacité à faire « tourner les stocks » ; une rotation élevée est signe de bonne qualité de gestion des stocks
Délai de rotation des stocks Pièces	229,91	95,32	
CA Véhicules / (CA véhicules & SAV)	88,23%	84,43%	Indicateur de structure du Chiffre d'affaires entre les ventes de véhicules et le service après-vente (réparation)
Taille show room en m2	1 500	1 800	Information brutes ; à mettre en perspective avec d'autres données
Taille SAV en m2	600	800	
VA/ Effectif	142	165	Capacité à générer de la richesse par employé quelle que soit sa qualification
EBE/ Effectif	36	50	Mesure de la performance économique par employé quelle que soit sa qualification
CA véhicules/M2 show room	5	6	Mesure de l'efficacité des commerciaux compte tenu des moyens mis en place
CA SAV/ compagnons	182	259	Mesure de l'efficacité du secteur réparation en lien avec le personnel de ce service (compagnon)

Les deux projets ne sont pas de taille identique : le projet 2 est une fois et demie supérieure au projet 1 (rapport des actifs et du chiffre d'affaires). Il faut supposer que le groupe a les moyens financiers d'envisager le financement du projet le plus important et donc d'intégrer dans ces choix d'autres critères.

Eléments commerciaux

Projet 1	Projet 2
Nouvelle zone d'implantation (hors zone géographique originelle) Taille de la ville plus petite Bonne notoriété Taux de marge brute dans les normes du groupe CA par m ² de show-room faible	Zone géographique habituelle Taille de l'agglomération plus grande Facilité d'accès, proximité du centre commercial Taux de marge brute dans les normes du groupe Bon rapport entre CA et surface du show-room Bon rapport entre CA et effectif SAV

Eléments financiers

Remarque : les données financières (rentabilité des capitaux propres) intègrent des immobilisations (terrains et construction) qui ne sont pas prise en compte dans les données du groupe puisque les terrains et les constructions des entités du groupe sont logés dans les SCI immobilières

Projet 1	Projet 2
Profitabilité dans les normes du groupe Rentabilité des capitaux propres dans les normes du groupe et supérieur au projet 2 Plus faible endettement	Profitabilité faible EBE très satisfaisant donc montant des amortissements élevés Résultat financier très négatif car montants importants des intérêts Rentabilité des capitaux propres faible Valeur ajoutée par personnel élevée ; Fort endettement

Eléments stratégiques

Projet 1	Projet 2
Taille du projet plus faible que le projet 2 Immobilisations de faible valeur nette Gestion des stocks à revoir	Taille supérieure à celle du projet 1 Installation récente, donc immobilisations neuves (CAF élevée) aux normes techniques Bonne gestion de l'entité (délai client fournisseur, gestion des stocks efficace)

Synthèse

Les deux projets ne répondent pas aux mêmes objectifs :

- **si l'implantation dans une autre zone géographique est prioritaire**, alors choix du projet 1 mais la gestion de ce garage présente des points faibles ce qui peut conduire si le groupe en a la capacité à des possibilités d'amélioration de l'efficacité de ce garage créatrices de valeur.

- **si on recherche une entité bien gérée**, aux installations neuves alors il vaut mieux choisir le projet 2 qui, une fois les immobilisations financées, offre une structure très efficace qui aura un fort potentiel de développement.

Dans tous les cas, il faudrait avoir **plus d'informations sur le personnel** : qualification, pyramide des âges, compétences.

Enfin, les données sont fournies sur un exercice, il faudrait vérifier leur récurrence sur plusieurs exercices.

DOSSIER 2
PARTIES PRENANTES ET RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

1. Définir le concept de partie prenante et préciser le cadre théorique dans lequel il s'inscrit ?

Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation considérée. On peut distinguer d'une part les **parties prenantes primaires** qui ont une relation contractuelle avec l'entité et dont la participation continue est nécessaire à la survie de l'entreprise, d'autre part les **parties prenantes secondaires** qui ont une relation indirecte avec l'entité et ne sont pas essentielles pour sa survie.

Le concept de partie prenante qui a fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature, s'inscrit dans la **théorie des parties prenantes** (Caroll, Freeman, ...). Cette théorie considère que **l'activité de l'entreprise la place en interaction avec des parties prenantes internes** (salariés, actionnaires) **et des parties prenantes externes** (clients, fournisseurs, prêteurs, pouvoirs publics nationaux et locaux, ONG) **et qu'elle doit rendre des comptes à ces différentes parties prenantes**. La théorie des parties prenantes conduit à la **notion de gouvernance partenariale** qui se différencie de la gouvernance actionnariale par **l'exigence de responsabilité sociale et sociétale** dans une optique de développement durable.

2. Présenter les parties prenantes du groupe VRDV en précisant pour chacune d'entre elles ses attentes.

Les parties prenantes du groupe VRDV

Partie prenante	Attentes
Clients particuliers	Prestations de qualité à un prix et avec des conditions de paiement favorables, qualité de l'accueil, service après-vente.
Clients professionnels (entreprises, collectivités, loueurs)	En plus des attentes des autres clients, ils recherchent une relation durable avec une disponibilité et une anticipation de leurs besoins.
Agents	Partenariat équitable : prix, services, informations.
Salariés	Pérennité des emplois, rémunération correcte, bonnes conditions de travail, formation, évolution de carrière, reconnaissance dans l'entreprise et statut social.
Actionnaires	Dividendes réguliers et conséquents, pérennité et développement du groupe, augmentation de la valeur du groupe.
Dirigeants du groupe	Développement du groupe, rémunération élevée, reconnaissance sociale.
Dirigeants-actionnaires des filiales	Relations commerciales équitables, appui technique et commercial.
Banques	Gestion saine, solvabilité, être associées à des opérations de financement intéressantes.
Constructeurs d'automobiles	Atteinte des objectifs de vente, contribution à l'image de marque, qualité du service après-vente.
Autres fournisseurs	Prix équitable, respect des conditions de paiement, relation durable, maintien d'un volume de commandes satisfaisant.
État et collectivités locales	Paiement des impôts, essor économique, maintien et développement de l'emploi, respect des normes et de la réglementation.
Société en général	Actions positives en matière économique, sociale, environnementale (RSE)
Associations de défense de l'environnement	Préservation de l'environnement dans le cadre de l'activité (recyclage des déchets...).
Associations de défense des consommateurs	Respect des bonnes pratiques professionnelles, information transparente.
Concurrents	Respect des bonnes pratiques professionnelles, concurrence loyale.

3. 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.

Le groupe VRDV en tant que distributeur d'automobiles est concerné par le développement durable car il vend des véhicules qui sont des vecteurs de pollution. Cependant les constructeurs développent depuis plusieurs années des voitures moins polluantes et plus économes en carburant.

La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) est un « **concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire** ». (Commission européenne, livre vert, 2001). Autrement dit, c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

Selon le décret du 26 avril 2012, le rapport de développement durable doit intégrer :

- des informations sociales : emploi, organisation du travail, relations sociales, santé et sécurité, formation, égalité de traitement ;
- des informations environnementales : politique générale en matière environnementale ;
- pollution et gestion des déchets, utilisation durable des ressources, changement climatique ;
- des informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable : impact territorial, économique et social de l'activité de l'entreprise, relations entretenues avec certaines parties prenantes (associations d'insertion, établissements d'enseignement supérieur, association de défense de l'environnement, associations de consommateurs, populations riveraines), sous-traitance et fournisseurs...

Le groupe VRDV ne se trouve pas dans le champ d'application du décret du 26 avril 2012 de part sa taille. Il peut cependant s'inspirer des préconisations de la loi pour publier un rapport de développement durable dont la rédaction peut être **supervisée par la direction Finances Comptabilité et Contrôle de gestion, en étroite collaboration avec la direction des Ressources Humaines et la Direction Qualité et Achats.** La publication des indicateurs énumérés dans le décret précité entraîne un travail important de collecte des informations et donc un coût qu'il faut mettre en balance avec les avantages de communiquer sur la responsabilité sociale du groupe VRDV.

On peut distinguer :

- **Impact environnemental :**

- d'une part **l'impact RSE au niveau des produits** : la voiture pollue, orientation vers de véhicules non polluants au niveau de leur fonctionnement (véhicule électrique) et de leur fin de vie (recyclage) ; de ce point de vue, l'évolution s'inscrit dans des choix stratégiques qui dépendent en grande partie des constructeurs ;
- d'autre part **l'impact au niveau de l'activité du garage** : élimination des déchets, recyclage des huiles, pneus, etc.

- **Impact sociétal** : formation des jeunes, création d'emplois, participation à la vie locale...

- **Impact social** : politique vis-à-vis des salariés au niveau des salaires, des conditions de travail, des perspectives d'évolution...

DOSSIER 3
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET CONTRÔLE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PARTIE A

1. Indiquez en une vingtaine de lignes maximum en quoi la gestion de la masse salariale représente un enjeu fondamental pour une entreprise. Citez au moins quatre arguments en faveur de cette affirmation.

La gestion de la masse salariale représente un enjeu fondamental pour une entreprise car elle est au cœur des équilibres financiers et sociaux de l'entreprise :

- les coûts salariaux ont un impact sur le résultat car ils représentent une part importante des charges ;
- les coûts salariaux ont une forte incidence sur la trésorerie car ce sont des charges décaissables ;
- les coûts salariaux représentent une part importante du coût de production et, dans une conjoncture de forte concurrence, la maîtrise des coûts salariaux peut, sur le plan externe, permettre un meilleur positionnement commercial ;
- la masse salariale connaît un fort degré d'inertie. Des décisions prises une année produiront des effets au cours de l'année mais aussi sur la masse salariale de l'année suivante. Le choix des dates d'augmentation a une incidence sur l'effet de masse et l'effet de report. Dans le cadre des négociations salariales il est donc important de connaître les incidences des décisions qui seront prises ;
- la rémunération est l'un des facteurs de motivation. Mais le calcul de la masse salariale fait souvent référence à des systèmes de rémunération très codifiés où le salaire dépend majoritairement d'un statut ou d'une classification dans une convention collective. Pour accroître la motivation des salariés d'autres moyens peuvent être envisagés : intéressement aux résultats, primes, stock-options.... ;
- le système de rémunération doit permettre de stabiliser le personnel et d'attirer de nouveaux salariés. Une rotation du personnel trop importante oblige le nouvel arrivant à devoir être formé par du personnel en place. Cela génère un coût supplémentaire pour l'entreprise.

2. Si aucune autre modification n'intervient dans la composition du personnel, indiquez en utilisant une méthode de résolution indiciaire, quelle sera la masse salariale 2013 compte tenu des augmentations envisagées.

Somme des indices de l'année 2012 : indice janvier x 12 mois = $100 \times 12 = 1\ 200$

Sommes des indices de l'année 2013 pour les techniciens et les peintres : $100 \times 1,03 \times 12 = \mathbf{1\ 236}$

Sommes des indices de l'année 2013 pour les électriciens et les carrossiers : $100 \times 1,03 \times 6 + 100 \times 1,03 \times 1,01 \times 6 = \mathbf{1\ 242,18}$

	Masse salariale annuelle 2012	Masse salariale annuelle 2013 (deux modes de calcul possibles)	
Techniciens	$1\ 900 \times 80 \times 12 = 1\ 824\ 000$	$(1\ 900 \times 80 \times 1236)/100$	$1\ 824\ 000 \times 1\ 236 / 1200 = 1\ 878\ 720$
Électriciens	$2\ 500 \times 25 \times 12 = 750\ 000$	$(2\ 500 \times 25 \times 1242,18)/100$	$750\ 000 \times 1\ 242,18 / 1200 = 776\ 363$
Carrossiers	$3\ 000 \times 53 \times 12 = 1\ 908\ 000$	$(3\ 000 \times 53 \times 1242,18)/100$	$1\ 908\ 000 \times 1\ 242,18 / 1200 = 1\ 975\ 066$
Peintres	$2\ 000 \times 20 \times 12 = 480\ 000$	$(2\ 000 \times 20 \times 1236)/100$	$480\ 000 \times 1\ 236 / 1200 = 494\ 400$
Total	4 962 000		5 124 549

3. Définissez et calculez les effets de ces mesures générales et catégorielles sur la masse salariale : effet de niveau, effet de masse, effet de report. Vous réaliserez ce travail par catégorie de salariés et en prenant le soin de définir chacun de ces effets.

L'effet de niveau

Définition : l'effet niveau mesure l'évolution de la rémunération d'un salarié ou d'un groupe de salariés entre deux dates données, en général les dates de clôture des exercices.

Calcul

	Effet de niveau
Techniciens et peintres	$103 / 100 = 1,03$, soit une augmentation de 3%
Électriciens et carrossiers	$104,03 / 100 = 1,0403$, soit une augmentation de 4,03%

Commentaires

Les techniciens et les peintres perçoivent une augmentation de leurs salaires de 3 % entre la fin de l'année 2012 et la fin de l'année 2013 alors que sur cette même période les électriciens et les carrossiers perçoivent une augmentation de 4,03 % du fait de l'augmentation catégorielle de 1 % accordée en juillet 2013.

L'effet de masse

Définition : l'effet masse traduit l'impact du temps et exprime la hausse réelle de l'évolution de la rémunération d'un salarié ou d'un groupe de salariés pendant une année telle que la perçoit l'entreprise. Si les augmentations n'avaient pas été accordées, la somme des indices 2012 serait de 12×100 , soit 1 200.

Calcul

	Effet de masse
Techniciens et peintres	$1\ 236 / 1\ 200 = 1,03$, soit une augmentation de 3%
Électriciens et carrossiers	$1\ 242,18 / 1\ 200 = 1,03515$, soit une augmentation de 3,515 %

Commentaires

Pour les techniciens et les peintres, l'effet de masse est égal à l'effet de niveau car l'augmentation décidée a pris effet le 1^{er} janvier : par conséquent la mesure a joué sur l'année pleine.

En revanche, pour les électriciens et les carrossiers une partie de l'augmentation n'a joué que sur une demi-année : ils perçoivent une augmentation de 4,03 % entre décembre 2012 et décembre 2013 mais cette augmentation n'a en fait coûté que 3,515 % à l'entreprise en 2013.

L'effet de report

Définition : l'effet report mesure l'incidence des augmentations survenues au cours d'une année sur la progression de la masse salariale de l'année suivante. Cet effet traduit le fait que les augmentations échelonnées sur une année N joueront pleinement sur l'année N+1.

Calcul

		Effet de report (en 2014)	
Électriciens carrossiers	et	$\sum \text{indices 2014}$ La masse salariale plancher = $=12 \times 104,03 = 1\ 248,36$ Effet report = $1\ 248,36 / 1\ 242,18 = 1,00497512$ soit une augmentation de 0.49%	
Techniciens peintres	et	$\sum \text{indices 2014}$ La masse salariale plancher = $=12 \times 103 = 1\ 236$ Effet report = $1\ 236 / 1\ 236 = 1$ soit aucun effet pour ces catégories	

Commentaires

Cette augmentation de la masse salariale 2014 par rapport à celle de 2013 ne provient que des augmentations de 2013, dont l'effet se retrouve en 2014. Cet effet, qui n'avait joué que pour une partie de l'année 2013, se fera sentir pleinement au cours de l'année 2014.

En revanche il n'y aura pas d'effet de report pour les techniciens et les peintres : les mesures d'augmentation ayant joué pleinement en 2013 elles n'entraîneront pas d'augmentation supplémentaire de la masse salariale 2014.

4. En déduire la masse salariale prévisionnelle de 2014 (toutes choses égales par ailleurs).

Toutes choses égales par ailleurs, la masse salariale de 2014 sera donc de :

	Masse salariale 2013	Effet de report	Masse salariale 2014
Techniciens	1 878 720	1	1 878 720
Électriciens	776 363	1,00497512	780 225
Carrossiers	1 975 066	1,00497512	1 984 892
Peintres	494 400	1	494 400
Total			5 138 237

5. Vérifiez la relation entre les trois effets précédemment calculés pour la catégorie « Electriciens ».

On peut vérifier que : effet masse x effet report = effet niveau

	Effet de masse (1)	Effet de report (2)	Effet de niveau (1) x (2)
<i>Techniciens</i>	<i>1,03</i>	<i>1</i>	<i>1,03</i>
Électriciens	1,03515	1,00497512	1,0403
<i>Carrossiers</i>	<i>1,03515</i>	<i>1,00497512</i>	<i>1,0403</i>
<i>Peintres</i>	<i>1,03</i>	<i>1</i>	<i>1,03</i>

PARTIE B

6. Après avoir défini le concept de compétence, vous rappellerez ce que recouvre la gestion des compétences et décrirez le processus de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

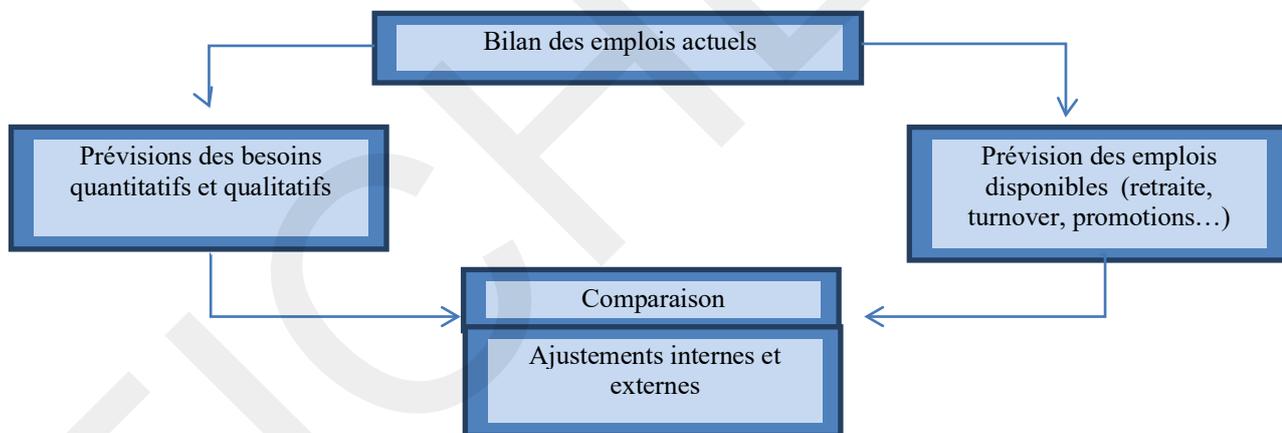
Le concept de *compétences* renvoie à la notion de « savoir agir en situation ». C'est une combinaison de connaissances, de pratiques professionnelles, et relationnelles permettant de faire face à des situations professionnelles et aux évolutions de ces dernières.

La *gestion des compétences* se définit comme un ensemble d'outils, de méthodologies et de pratiques visant à identifier, développer, construire et valoriser les compétences, individuelles et collectives, dont une organisation a besoin pour atteindre ses objectifs (RH, organisationnels, stratégiques).

Dans l'exemple de la VRDV on voit bien combien la définition des compétences requises pour occuper un emploi est adossée à l'identification des compétences stratégiques de l'entreprise, celles qui lui permettent d'asseoir ou de renforcer son avantage concurrentiel.

La *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)* est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale pour les entreprises de plus de 300 personnes qui doit permettre d'améliorer la gestion des carrières des salariés et d'éviter les restructurations brutales. La GPEC est composée de l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

Le processus peut être schématisé comme suit :



7. En vous appuyant sur le processus GPEC décrit à la question précédente, proposez un diagnostic pour les carrossiers et peintres.

On ne peut, avec un sujet n'entrant pas dans le détail, réaliser un diagnostic très fin.

Néanmoins des éléments étaient donnés dans le corps de texte et dans les annexes qui peuvent être récapitulés dans un tableau de synthèse.

	Carrossiers	Peintres
Bilan	28 compagnons ; 25 apprentis en 2012	10 compagnons ; 10 apprentis en 2012
	15 compagnons et 18 apprentis en 2013	7 compagnons et 10 apprentis en 2013
	Règle d'encadrement non respectée ; « évaporation » d'apprentis ; Diminution marquée du nombre de compagnons	Règle d'encadrement non respectée
Prévisions des besoins	Quelles nouvelles technologies sont prévisibles ? quels nouveaux métiers vont apparaître ? Besoin de compagnons : volume à définir en fonction du nombre de sites mais dans le respect de la règle « 1 compagnon pour 1 apprenti » ; Besoin d'apprentis : 50% en niveau 1 et 50% en niveau 2 ;	
Prévisions des emplois	Sur la base de projections démographiques. Les compagnons les plus expérimentés vont partir à la retraite. Qui les remplacera ? Les apprentis peuvent être découragés par le parcours long proposé alors que les services rapides leur offrent un CDI + des perspectives	
Ajustements internes	Formation, promotion, mobilité...	
Ajustements externes	Recrutement et partenariat avec des centres de formation...	

8. Le comité de pilotage cherche à mieux analyser les variations de la masse salariale des carrossiers et des peintres entre 2012 et 2013. Il vous demande de chiffrer le montant global de variation de la masse salariale puis d'en distinguer les différents effets (effectifs, structure professionnelle, structure d'ancienneté, salaires). Commenter vos résultats.

	2012			2013		
	Effectif	Salaire moyen annuel	Masse salariale	Effectif	Salaire moyen annuel	Masse salariale
Carrossiers						
Apprenti 1N	10	12 000	120 000	10	12 467	124 670
Apprenti 2N	15	24 000	360 000	8	24 967	199 736
Compagnon	28	51 000	1 428 000	15	53 055	795 825
Total	53	36 000	1 908 000	33	33 946	1 120 231
Peintres						
Apprenti 1N	5	10 800	54 000	5	11 124	55 620
Apprenti 2N	5	13 200	66 000	5	13 596	67 980
Compagnon	10	36 000	360 000	7	37 080	259 560
Total	20	24 000	480 000	17	22 539	383 160
Total général	73	32 712	2 388 000	50	30 068	1 503 391

Écart sur la masse salariale : 2 388 000 - 1 503 391 = 884 609 Favorable.

La masse salariale a diminué de 37,04 % entre 2012 et 2013.

Cet écart est dû aux variations des effectifs, à celle de la structure professionnelle, à celle de la structure d'ancienneté et à celle des salaires : ces quatre causes de formation de l'écart observé vont donc être chiffrées.

A. Écart sur effectif : (73 – 50) x 32 712 = 752 400 Favorable

La chute des effectifs – qui passent de 73 à 50 ouvriers carrossiers et peintres – entraînerait à elle seule une diminution de la masse salariale de 2013 par rapport à celle de 2012 de 752 400 euros. Cet écart est « favorable » dans le sens où la charge de personnel est moindre, mais nous avons vu que cette appréciation devait être nuancée car cette diminution d'effectif indique un départ des personnels les plus expérimentés sur lesquels est appuyé le dispositif d'apprentissage et une difficulté à attirer (et retenir) les plus jeunes.

B. Écart sur structure professionnelle

Calcul sur effectif

	Effectif 2013 Structure 2013 (A)	Effectif 2013 selon Structure 2012 (B)	Salaire 2012 (C)	Écart [(A) – (B)] (C)
Carrossiers	33	$50 \times 53/73 = 36,30^{(1)}$	36 000	- 118 800 Favorable
Peintres	17	$50 \times 20/73 = 13,70$	24 000	+ 79 200 Défavorable
	50	50		- 39 600 Favorable

Calcul en masse en pourcentage

	Effectif 2013 Structure 2013 (E)	Effectif 2013 Structure 2013 (A)	Effectif 2013 selon Structure 2012 (B)	Salaire 2012 (C)	Écart (E) x [(A) – (B)] (C)
Carrossiers	33	66%	73.6%	36 000	- 118 800 Favorable
Peintres	17	34%	27.4%	24 000	+ 79 200 Défavorable
	50	100%	100%		- 39 600 Favorable

Calcul en masse

Masse salariale avec effectif 2013 valorisée au salaire moyen 2012

50 personnes x 32 712 € = 1 635 600 €

Masse salariale avec structure professionnelle 2013 valorisée aux salaires 2012

33 carrossiers x 36 000 € + 17 peintres x 24 000 € = 1 596 000 €

Écart sur structure professionnelle = 1 635 600 – 1 596 000 = - 39 600 €

Dans la structure professionnelle 2013 les carrossiers (peintres) ont un poids relatif moins (plus) important que dans la structure professionnelle 2012. Toutes choses égales par ailleurs les charges de personnel qui leurs sont associées seront donc moins (plus) importantes, d'où l'appréciation « favorable » (« défavorable »). Le jugement sur cette distorsion de structure devra cependant ne pas se limiter à cette seule perspective comptable et tenir compte plutôt des objectifs de l'entreprise en termes de positionnement stratégique et commercial et, par conséquent, des besoins de compétences associés.

C. Écart sur structure à l'ancienneté

		Effectif 2013 Ancienneté 2013	Effectif 2013 Ancienneté 2012	Salaires 2012	Écart	
Carrossier	Apprenti 1N	10	6,22641509 ⁽¹⁾	12 000	+ 45 283	Défavorable
	Apprenti 2N	8	9,33962264	24 000	- 32 151	Favorable
	Compagnon	15	17,4339623	51 000	- 124 132	Favorable
		33	33		- 111 000	Favorable
Peintre	Apprenti 1N	5	4,25	10 800	+ 8 100	Défavorable
	Apprenti 2N	5	4,25	13 200	+ 9 900	Défavorable
	Compagnon	7	8,5	36 000	- 54 000	Favorable
		17	17		- 36 000	Favorable
				Total général	- 147 000	Favorable

(1) 33 x 10 / 53

Calcul en masse

Masse salariale avec ancienneté 2013 valorisée aux salaires 2012

		Effectif 2013	Salaires 2012	MS 2013 anc. 2012	MS 2013 Catégorie 2012	Écart	
Carrossier	Apprenti 1N	10	12 000	120 000			
	Apprenti 2N	8	24 000	192 000			
	Compagnon	15	51 000	765 000			
		33		1 077 000	1 188 000	- 111 000	Favorable
Peintre	Apprenti 1N	5	10 800	54 000			
	Apprenti 2N	5	13 200	66 000			
	Compagnon	7	36 000	252 000			
		17		372 000	408 000	- 36 000	Favorable
Total général				1 449 000	1 596 000	-147 000	Favorable

Dans la structure à l'ancienneté 2013 les carrossiers apprentis de premier niveau ont un poids relatif plus important que dans la structure à l'ancienneté 2012. Toutes choses égales par ailleurs les charges de personnel qui leur sont associées seront donc plus importantes, d'où l'appréciation « défavorable ».

Au contraire, les carrossiers apprentis de deuxième niveau et les carrossiers compagnons ont un poids relatif 2013 moins important que dans la structure 2012, d'où l'appréciation « favorable ».

Ces écarts témoignent d'un *phénomène de noria* qui indique les économies provoquées par le remplacement de salariés expérimentés à salaire élevé par des salariés moins expérimentés à salaire plus faible.

Encore une fois, le jugement sur ce « rajeunissement » ne devra pas se limiter à cette seule perspective comptable. En effet, pour ces métiers où l'expérience semble déterminante il n'est pas certain que le rajeunissement soit véritablement favorable à l'entreprise.

D. Écart sur salaires

		Salaires 2013 (A)	Salaires 2012 (B)	Effectif 2013 (C)	Écart [(A)-(B)]x(C)	
Carrossier	Apprenti 1N	12 467	12 000	10	+ 4 670	Défavorable
	Apprenti 2N	24 967	24 000	8	+ 7 736	Défavorable
	Compagnon	53 055	51 000	15	+ 30 825	Défavorable
Peintre	Apprenti 1N	11 124	10 800	5	+ 1 620	Défavorable
	Apprenti 2N	13 596	13 200	5	+ 1 980	Défavorable
	Compagnon	37 080	36 000	7	+ 7 560	Défavorable
					+ 54 391	Défavorable

Les augmentations de salaires qui ont pris effet en 2013 entraînent une augmentation de la masse salariale 2013 par rapport à celle 2012.

Calcul en masse

	MS 2013 avec ancienneté 2012			MS 2013			
	Effectif	Salaire moyen annuel	Masse salariale	Effectif	Salaire moyen annuel	Masse salariale	
Carrossiers							
Apprenti 1N	10	12 000	120 000	10	12 467	124 670	-4 670 déf.
Apprenti 2N	8	24 000	360 000	8	24 967	199 736	-7 736 déf.
Compagnon	15	51 000	1 428 000	15	53 055	795 825	-30 825 déf.
Total	33	36 000	1 908 000	33	33 946	1 120 231	-43 231 déf.
Peintres							
Apprenti 1N	5	10 800	54 000	5	11 124	55 620	-1 620 déf.
Apprenti 2N	5	13 200	66 000	5	13 596	67 980	-1 980 déf.
Compagnon	7	36 000	360 000	7	37 080	259 560	-7 560 déf.
Total	17	24 000	480 000	17	22 539	383 160	-11 160 déf.
Total général	50	32 712	2 388 000	50	30 068	1 503 391	-54 391 déf.

E. Vérification

Écart sur effectif	-752 400	Favorable
Écart sur composition par catégorie (structure professionnelle)	-39 600	Favorable
Écart sur composition à l'ancienneté (effet de noria)	-147 000	Favorable
Écart sur taux nominal	54 391	Défavorable
Écart sur masse salariale	-884 391	Favorable

Rappel : écart total de 884 609, différence due aux arrondis.