

SESSION 2011

UE 3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Document autorisé :

Liste des comptes du plan comptable général, à l'exclusion de toute autre information.

Matériel autorisé :

Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants

| | |
|--|--------|
| Page de garde..... | page 1 |
| Présentation du sujet..... | page 2 |
| DOSSIER 1 : Analyse et choix stratégiques..... (40 points)..... | page 3 |
| DOSSIER 2 : Gestion du changement..... (30 points)..... | page 4 |
| DOSSIER 3 : Contrôle de gestion, pilotage et audit..... (30 points)..... | page 4 |

Le sujet comporte les annexes suivantes

| | |
|---|--------|
| Annexe 1 : Informations quantitatives et financières par DAS à fin 2010..... | page 5 |
| Annexe 2 : Normes d'établissement de la matrice du Boston Consulting Group..... | page 5 |
| Annexe 3 : Plan stratégique de la société CAU 2010-2013..... | page 6 |
| Annexe A (à rendre avec la copie) : Matrice Boston Consulting Group..... | page 7 |

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.
Les écritures comptables devront comporter les numéros et les noms des comptes et un libellé

SUJET

La société CAU, spécialisée dans le décolletage et située dans la vallée de l'Arve en Haute Savoie, connaît des difficultés en ces temps de crise financière et de concurrence mondiale très élevée. Bien que ces clients principaux soient sur des marchés porteurs, le directeur craint à terme un risque de désindustrialisation de la vallée de l'Arve qui a été jusqu'aux années 90 un des fleurons en France et en Europe du décolletage.

De type familial, la société est enracinée dans la région depuis 1860 et emploie 159 personnes à ce jour essentiellement issues de la localité. Elle souffre depuis plusieurs années d'un déficit d'investissement faute de moyens financiers suffisants. Elle reste un acteur secondaire sur le marché du décolletage, reconnue pour la qualité de ses innovations et la productivité de sa main d'œuvre. Le climat social est bon et les salariés apprécient le style de management participatif de leur directeur qui s'appuie sur des outils de pilotage succincts et relativement intuitifs.

Face à des problèmes de liquidité, l'entreprise a tenté de diminuer tous ses coûts. Néanmoins, le directeur souligne bien que l'enjeu pour la société est davantage de mieux appréhender son environnement d'un point de vue stratégique tout en valorisant son savoir-faire. En effet, les différents domaines d'activité stratégiques dans lesquels s'est développée la société ne sont pas d'égale importance en termes de résultats.

Le directeur envisage l'acquisition d'un matériel spécifique au décolletage numérique qui permettrait de se distinguer sur le marché du décolletage de la région. Cette acquisition se heurte à des problèmes de financement. La capacité d'endettement de l'entreprise est limitée et compte tenu de sa taille insuffisante, elle dégage une faible capacité d'autofinancement. Ces contraintes obligent à étudier différentes possibilités de partenariats, ou d'alliances :

- ouverture d'une partie du capital à des fonds d'investissement pour financer le matériel de décolletage numérique;
 - o mise en place d'une alliance commerciale avec une autre société de la vallée, la société RINE qui prendrait à terme la forme d'une fusion ;
 - o délocalisation en Asie ;
 - o cession de la société à des investisseurs.

Une telle décision pourrait entraîner des changements organisationnels forts. Dans cette perspective, il semble évident que la formalisation d'outils ou d'organes dédiés au pilotage et à l'audit constituerait un atout pour l'entreprise notamment en vue d'alliances futures.

C'est pourquoi, malgré des résultats toujours supérieurs aux prévisions budgétaires, le directeur souhaite mieux appréhender différents points. Il s'adresse au contrôleur de gestion afin de finaliser :

- Une analyse de la performance des différentes activités et une meilleure mise en œuvre de la stratégie qui en découle ;
- les menaces inhérentes au changement ;
- et la difficulté de conduire la stratégie au niveau opérationnel, compte tenu de l'absence d'outils dédiés comme un tableau de bord de pilotage ou d'un comité d'audit.

Lors d'une réunion extraordinaire, en fin d'année 2010, le contrôleur de gestion avec l'ensemble de son équipe a proposé une étude de l'organisation fondée sur trois axes distincts à partir des interrogations suivantes :

- Quels sont les domaines d'activité stratégique sur lesquels se focaliser, comment planifier les actions stratégiques et les décliner au niveau opérationnel ?
- Comment faut-il organiser et manager le changement face aux difficultés rencontrées et à venir ?
- Comment adapter le modèle de contrôle de gestion en termes d'outils de pilotage et d'audit ?

Ces problématiques ont été avalisées par le directeur qui a demandé une étude approfondie sur ces thème afin d'organiser au mieux l'évolution de CAU tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Pour réaliser ce travail, la direction du contrôle de gestion vous a recruté à temps plein au 1er janvier 2011 afin d'apporter votre réflexion sur les trois problématiques de management et de contrôle identifiées fin 2010.

- Dossier 1 : Analyse et choix stratégiques
- Dossier 2 : Gestion du changement
- Dossier 3 : Contrôle de gestion, pilotage et audit

DOSSIER 1 : ANALYSE ET CHOIX STRATEGIQUES (40POINTS)

Le directeur est conscient qu'il faut mieux maîtriser l'activité de l'entreprise et la performance qui en découle. C'est pourquoi il est particulièrement intéressé par une analyse des domaines d'activité stratégique (DAS) de la société dans une optique Boston Consulting Group (BCG). Cette analyse doit en particulier lui permettre d'apprécier sous un jour nouveau la pertinence du plan stratégique conçu par le comité de direction en 2009 pour la période 2010-2013 et qui le laisse insatisfait. Il souhaite également formaliser la déclinaison du plan stratégique en plan opérationnel, et en particulier envisager les implications du point de vue du contrôle de gestion.

Travail à faire

À l'aide des annexes 1, 2 et 3

- 1. En référence à l'analyse stratégique du BCG, construire la matrice des DAS de l'entreprise (Annexe A à rendre avec la copie). Justifiez votre démarche.**
- 2. Analyser chacun des DAS de l'entreprise. Conclure sur les forces et les faiblesses de l'entreprise.**
- 3. Rappelez la définition et l'intérêt de la planification stratégique.**
- 4. Que pensez-vous du plan stratégique retenu compte tenu de l'analyse stratégique réalisée ?**
- 5. Explicitez les étapes qui structurent une démarche de déclinaison stratégique et leur horizon temporel. Pour chacune de ces étapes, précisez les outils de contrôle de gestion qui sont mobilisés.**

DOSSIER 2 : GESTION DU CHANGEMENT (30 POINTS)

Conscient qu'il ne peut se lancer seul dans le financement d'un matériel spécifique au décollage numérique du fait d'une faible capacité d'autofinancement et d'un endettement élevé, le directeur est amené à étudier plusieurs hypothèses afin de faire face à cette situation :

- H1 : ouverture d'une partie du capital à des fonds d'investissement pour financer le matériel de décollage numérique,
- H2 : mise en place d'une alliance commerciale avec une autre société de la vallée, la société RINE qui prendrait à terme la forme d'une fusion,
- H3 : délocalisation en Asie,
- H4 : cession de la société à des investisseurs.

Travail à faire

1. Quelles sont les 2 grandes formes de changement bien identifiées dans la littérature en management ? Pour chacune des quatre hypothèses proposées, explicitez la forme de changement concernée ?
2. Quelles sont les trois grandes phases d'un changement identifiées par Kurt Lewin (1951) ? Illustrez vos propos dans le cas de l'hypothèse n°2. Selon vous, quelle hypothèse a le plus de chance d'obtenir l'adhésion des salariés ? Justifiez votre réponse.
3. Quels sont les facteurs clés de succès lors d'une fusion en termes de ressources humaines ? Quels peuvent être les impacts en termes de gestion des ressources humaines de la fusion de deux entreprises ?

DOSSIER 3 : CONTRÔLE DE GESTION, PILOTAGE ET AUDIT (30 POINTS)

Le directeur est convaincu que le contrôle de gestion joue un rôle important dans le processus stratégique de l'entreprise mais également dans les processus d'audit. Il souhaiterait donc, d'une part, que le contrôle de gestion participe à l'élaboration des choix stratégiques en construisant un système d'information ad hoc, puisqu'il formalise les options stratégiques retenues dans des plans d'actions et qu'il assure, par la suite, les contrôles nécessaires. D'autre part, le directeur souhaiterait que le contrôle de gestion synthétise les données obtenues et produise des indicateurs pertinents pour faciliter le travail d'un comité d'audit.

Travail à faire

À l'aide de l'annexe 3

1. Expliquez ce qu'est un tableau de bord de pilotage, son mode de construction et d'implantation dans une entreprise. Quel rôle joue le contrôleur de gestion dans la mise en œuvre d'un système de tableau de bord dans une entreprise ?
2. Si le plan stratégique 2010-2013 était finalement mis en œuvre, quels indicateurs proposeriez-vous pour piloter au mieux les objectifs 1.1.1., 1.3.1., 3.2.1., 4.1.1. et 5.1.1. (proposez deux indicateurs par objectif) ?
3. Rappelez les missions d'un comité d'audit et explicitez les interactions entre ce comité et le contrôle de gestion quant à leur réalisation.
4. Proposez cinq indicateurs de risque construits par le contrôle de gestion susceptibles d'être utiles au comité d'audit de la société CAU.

Annexe 1
Informations quantitatives et financières par DAS à fin 2010

| | Automobile | Domestique | Aéronautique |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|
| Marché français en 2010 en € | 2 100 000 000 | 1 225 000 000 | 175 000 000 |
| Part de marché de l'entreprise en 2010 | 7 % | 6 % | 40 % |
| Taux de croissance attendu par DAS en 2011 | 10 % | 8 % | 15 % |
| Taux d'EBE/Chiffre d'affaires | 5 % | 8 % | 12 % |

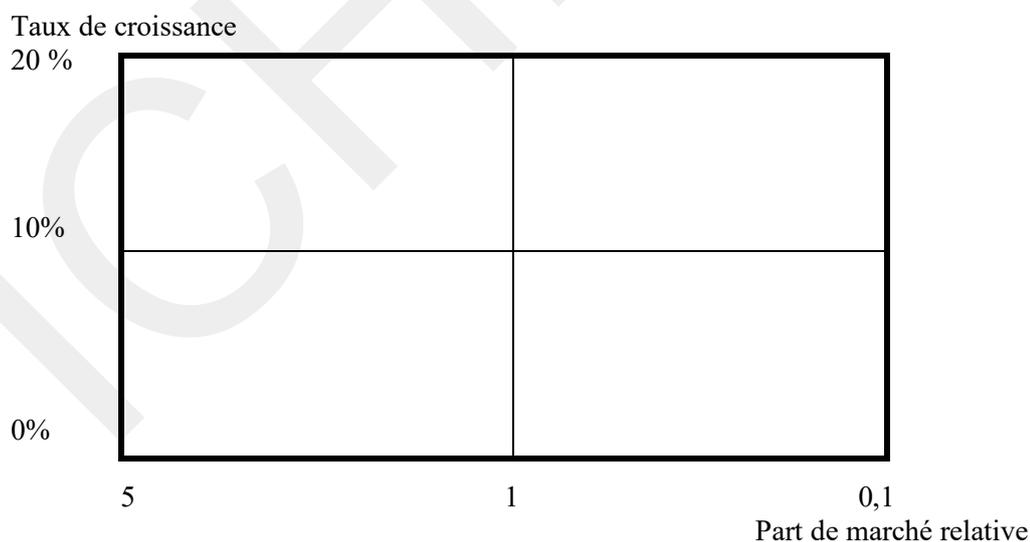
Informations concernant la répartition des ventes par DAS en 2010

| | Automobile | Domestique | Aéronautique |
|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| CAU | 147 000 000 | 73 500 000 | 70 000 000 |
| Concurrent 1 | 525 000 000 | 245 000 000 | 3 500 000 |
| Concurrent 2 | 462 000 000 | 367 500 000 | 43 750 000 |
| Concurrent 3 | 420 000 000 | 183 750 000 | 31 500 000 |
| Concurrent 4 | 378 000 000 | 306 250 000 | 26 250 000 |
| Concurrent 5 | 84 000 000 | 49 000 000 | |
| Concurrent 6 | 84 000 000 | | |
| Volume du marché | 2 100 000 000 | 1 225 000 000 | 175 000 000 |

Pour l'année 2011, le contrôle de gestion prévoit les évolutions suivantes pour chaque DAS en termes de croissance et de parts de marché :

- DAS **Automobile** : il est prévu une progression des parts de marché de l'entreprise de 15% et une augmentation de chiffre d'affaires pour le leader de 10 % ;
- DAS **Domestique** : il est prévu une progression des parts de marché de l'entreprise de 5% et une augmentation de chiffre d'affaires pour le leader de 8 % ;
- DAS **Aéronautique** : il est attendu une augmentation de 10 % des parts de marché de l'entreprise et une progression globale du chiffre d'affaires pour l'entreprise suiveuse de 15 %.

Annexe 2
Normes d'établissement de la matrice du Boston Consulting Group



Afin de réaliser la matrice du Boston Consulting Group, il est nécessaire de déterminer trois paramètres préalables :

- le taux de croissance des DAS ;
- la part de marché relative : si l'entreprise est leader, il faut diviser son chiffre d'affaires par celui du «suiveur immédiat», c'est-à-dire le concurrent au chiffre d'affaires inférieur le plus proche ; si l'entreprise est en position de «suiveur», il faut alors diviser son chiffre d'affaires par celui du leader;
- l'importance relative des DAS par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise étudiée. L'importance relative est représentée schématiquement par un cercle dans la matrice ci-dessus sachant que le diamètre dudit cercle renvoie à l'importance du DAS.

Annexe 3
Plan stratégique de la société CAU 2010-2013

| Enjeu 1 | Nécessité d'investir dans un outil de décolletage numérique et de développer de nouvelles compétences dédiées | |
|--|---|---|
| ORIENTATIONS | AXES D'INTERVENTION | OBJECTIFS |
| <p>1. Trouver un moyen de financement adapté à la structure financière de la société</p> <p>2. Soutenir la capacité de l'entreprise au changement pour préserver la productivité</p> <p>3. Développer les compétences du personnel de production</p> | <p>1.1 Etude des différents moyens de financement possibles</p> <p>1.2 Valorisation d'une alliance locale et choix du mode adapté</p> <p>1.3 Etude de marché en Asie pour une délocalisation possible</p> <p>2.1 Structure de l'entreprise, cycles de formation, compétences clés.</p> <p>3.1 Soutien de la formation des ouvriers à la nouvelle technologie</p> <p>3.2 Mobilité de la main-d'œuvre</p> | <p>1.1.1 Maîtriser la capacité d'endettement et développer la capacité d'autofinancement Rentabilité du capital Rechercher le meilleur taux de rentabilité interne</p> <p>1.2.1 Développer la capacité commerciale et créer des synergies Fusionner les capacités des forces de ventes Développer un savoir-faire commun</p> <p>1.3.1 Ouverture d'un nouveau marché Réduire les coûts de main d'œuvre associés à la nouvelle technologie Créer des réseaux de distribution</p> <p>2.1.1 Maîtriser le développement de l'organisation et son adaptation Réorganisation des fonctions et des équipes Structuration du nouveau groupe</p> <p>3.1.1 Mettre en place des plans de formation Développer les compétences techniques et humaines Créer une expertise sur les nouveaux outils</p> <p>3.2.1 Mettre en place des plans de mobilité pour un développement international potentiel Créer des équipes internationales et mobiles Développer un réseau interne</p> |
| Enjeu 2 | Contribution active à l'essor socio-économique des partenaires de la région du bassin | |
| <p>4. Favoriser le développement d'acteurs de la région et du bassin</p> <p>5. Soutenir la croissance locale en développant un recrutement prioritaire sur le bassin</p> | <p>4.1 Etude des différents axes de partenariats possibles</p> <p>4.2 Valorisation des relations historiques de la société</p> <p>5.1 Structure de l'entreprise, cycles de Formation, compétences clés.</p> | <p>4.1.1 Participer au développement industriel et économique Création de partenariats nouveaux Publicité des activités connexes des partenaires</p> <p>4.2.1 Créer des relations commerciales « gagnant-gagnant » Favoriser les échanges commerciaux</p> <p>5.1.1 Participer au développement social du bassin Création d'un pôle de recrutement prioritaire Développer un réseau international d'échanges</p> |

Annexe A
Matrice du Boston Consulting Group

