



DSCG  
SESSION 2011  
**UE3 - 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 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8.

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

## Présentation du sujet

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants

Page de garde ... page 2

Présentation du sujet ... page 3

DOSSIER 1 : Analyse et choix stratégiques (40 points) ... page 4

DOSSIER 2 : Gestion du changement (30 points) ... page 5

DOSSIER 3 : Contrôle de gestion, pilotage et audit (30 points) ... page 5

Le sujet comporte les annexes suivantes

Annexe 1 : Informations quantitatives et financières par DAS à fin 2010 ... page 6

Annexe 2 : Normes d'établissement de la matrice du Boston Consulting Group ... page 6

Annexe 3 : Plan stratégique de la société CAU 2010-2013 ... page 7

Annexe A (à rendre avec la copie) : Matrice Boston Consulting Group ... page 8

### 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 les (la) 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 ainsi qu'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 cette période de crise financière et de concurrence mondiale très élevée. Bien que ses 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. Maintenant, 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 en 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 ;
- 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 ;
- délocalisation en Asie ;
- 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 de ses ambitions 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 réaliser :

- une analyse de la performance des différentes activités et une meilleure mise en œuvre de la stratégie ;
- les mesures inhérentes au changement ;
- et la difficulté de conduire la stratégie au niveau opérationnel, compte tenu de l'absence d'outils de pilotage et la difficulté de réunir les éléments 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 analysées par le directeur qui a demandé une étude approfondie sur ces thèmes 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 identifiés 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 STRATÉGIQUES**

*40 points*

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 favorable le plan stratégique conçu par le comité de direction en 2009 pour la période 2010-2013 et qu'il 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, puis qu'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 formalisé en mise en œuvre, quels indicateurs proposeriez-vous pour piloter les objectifs 1.1.1., 1.3.L., 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 utilisés dans le cadre d'un comité d'audit de la société CAU.

### Annexe 1 : Informations quantitatives et financières par DAS à fin 2010

Informations concernant la répartition des ventes par DAS en 2010

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 %.

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

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

La matrice du Boston Consulting Group se construit dans un repère avec en ordonnée le taux de croissance (de 0% à 20%, avec une médiane à 10%) et en abscisse la part de marché relative (de 5 à 0,1).

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

Enjeu 2 : Contribution active à l'essor socio-économique des partenaires de la région et du bassin

*Enjeu 1 : Nécessité d'investir dans un outil de décolletage numérique et de développer de nouvelles compétences dédiées*

Orientations	Axes d'intervention	Objectifs
1 Trouver un moyen de financement adapté à la structure financière de la société	1.1 Etude des différents moyens de financements possibles	1.1.1 Maîtriser la capacité d'endettement et développer la capacité d'autofinancement / Rentabilité du capital / Rechercher le meilleur taux de rentabilité interne
	1.2 Valorisation d'une alliance locale et choix du mode adapté	1.2.1 Développer la capacité commerciale et créer des synergies / Fusionner les capacités des forces de ventes / Développer un savoir faire commun
	1.3 Etude de marché en Asie pour une délocalisation possible	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
2 Soutenir la capacité de l'entreprise au changement pour préserver la productivité	2.1 Structure de l'entreprise, cycles de formation, compétences clés	2.1.1 Maîtriser le développement de l'organisation et son adaptation / Réorganisation des fonctions et des équipes / Structuration du nouveau groupe
		3 Développer les compétences du personnel de production
	3.2 Mobilité de la main-d'œuvre	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

*Enjeu 2 : Contribution active à l'essor socio-économique des partenaires de la région et du bassin*

Orientations	Axes d'intervention	Objectifs
4 Favoriser le développement d'acteurs de la région et du bassin	4.1 Etude des différents axes de partenariats possibles	4.1.1 Participer au développement industriel et économique / Création de partenaires nouveaux / Publicité des activités connexes du partenaire
	4.2 Valorisation des relations historiques de la société	4.2.1 Créer des relations commerciales "gagnant-gagnant" / Favoriser les échanges commerciaux
5 Soutenir la croissance locale en développant un recrutement prioritaire sur le bassin	5.1 Structure de l'entreprise, cycles de formation, compétences clés	5.1.1 Participer au développement social du bassin / Création d'un pôle de recrutement prioritaire / Développer un réseau international d'échanges

### Annexe A à rendre avec la copie

Matrice du Boston Consulting Group



Repère à compléter : en ordonnée le Taux de croissance (graduations 0%, 10%, 20%), en abscisse la Part de marché relative (graduations 5, 1, 0,1).

reviser-dscg.fr  
La plateforme ultime de révision du DSCG