

## SESSION 2010

### **UE 3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

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

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 à 8.**

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 : Diagnostic stratégique et organisationnel d'Interdentex .....	(8 points)..... page 3
DOSSIER 2 : Gestion stratégique des coûts .....	(4 points)..... page 4
DOSSIER 3 : Gestion des ressources humaines et gouvernance .....	(8 points)..... page 4

*Le sujet comporte les annexes suivantes*

#### **DOSSIER 1**

Annexe 1 : Organigramme simplifié d'Interdentex..... page 6

#### **DOSSIER 2**

Annexe 2 : Coûts par inducteur pour le mois d'août 2010..... page 7

Annexe 3 : Détail de la facture I05-067..... page 7

Annexe 4 : Zone « Grand Ouest » - résultat par facture – août 2010 (Extrait) .....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 la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

## SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.

**DANS L'ENSEMBLE DE SES REPONSES, MEME SI CELA N'EST PAS EXPLICITEMENT PRECISE DANS LES QUESTIONS, le candidat sera apprécié sur :**

- sa capacité à mobiliser des concepts, des cadres d'analyse ou des théories **pertinentes** ;
- la cohérence des solutions proposées et leur adaptation au contexte particulier de l'entreprise.

## Interdentex

L'entreprise Interdentex a été fondée en 1947. Elle exerçait alors une activité de négoce et vendait des rouleaux de dentelle aux fabricants de lingerie. En 1970, le fondateur-dirigeant Jacques Firta décide de maîtriser le processus complet de production de la dentelle. La société Interdentex investit dans des « métiers », machines utilisées pour produire la dentelle, afin de fabriquer de la dentelle Leavers, la dentelle la plus haut de gamme. Elle crée son unité de teinture en 1975 afin de proposer à ses clients, les grandes marques de lingerie, des dentelles offrant toutes les nuances de couleurs. En 1980, Interdentex se renforce encore en créant sa propre unité de finition. L'entreprise compte 205 salariés à cette époque, la dentelle Leavers nécessitant beaucoup de main d'œuvre pour assurer les nombreuses opérations nécessaires à la fabrication. La production est essentiellement commercialisée en France et en Europe (Italie, Suède, Espagne) mais également au Japon et aux Etats-Unis.

En 1987, Interdentex est cédée par M. Firta (qui souhaite profiter de sa retraite) et ses associés au grand groupe textile Courtel (10 milliards de francs de chiffre d'affaires et 26 000 personnes dans le monde à cette époque) qui impose une réorientation de la stratégie. Le PDG de Courtel, Bertrand Tellec, affirme d'ailleurs dans la presse lors de ce rachat: « *Interdentex est une entreprise qui a connu une croissance régulière et qui jouit aujourd'hui d'un rayonnement dans le milieu de la mode pour la qualité de ses produits. Nous pensons toutefois que le groupe Courtel peut faire bénéficier Interdentex de son expérience mondiale et lui fournir des ressources afin qu'elle connaisse une croissance sans précédent* ». En 1990, Interdentex enrichit son parc de métiers « Leavers » grâce au rachat d'une entreprise concurrente française. Dans les années 1990 et 2000, l'entreprise rachète également à Courtel (sa maison mère), ou à des concurrents en difficulté, des bureaux de vente dans plusieurs pays (Chine, Etats-Unis, Thaïlande, Hong Kong) et commence rapidement à y exporter ses dentelles.

Aujourd'hui, Interdentex est spécialisée dans la création, la fabrication et la distribution de dentelle, essentiellement à destination de la lingerie-corsetterie, bien que d'autres marchés comme le prêt-à-porter haut de gamme ou la Haute Couture génèrent près de 20% du chiffre d'affaires. L'entreprise élargit régulièrement son offre avec des dentelles haut de gamme et techniques avec par exemple les dentelles ultra extensibles. Fin 2008, le chiffre d'affaires s'élève à 60,4 millions d'euros pour 605 salariés (voir tableau 1). 65 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'export. Interdentex dispose d'une spécificité par rapport à ses concurrents. En effet, elle réalise toutes les phases de production de la création des motifs de la dentelle en passant par la fabrication, la teinture de dentelle, à la finition et la livraison. La plupart des concurrents (en France et dans le monde) ne réalisent qu'une ou deux étapes de ce processus. Interdentex propose donc un service complet à ses clients (qui ont eux aussi une organisation de plus en plus intégrée et sont de moins en moins nombreux) ; c'est ce qui lui a permis de rester depuis une vingtaine d'années le leader mondial de la dentelle haut de gamme. Cependant, la pression sur le marché devient de plus en plus forte car de nombreuses entreprises de pays à bas coûts de main d'œuvre arrivent sur le marché en proposant des dentelles moyen ou bas de gamme mais jusqu'à huit fois moins chères. Les fabricants de lingerie, même haut de gamme, commencent à baisser la qualité des dentelles demandées et négocient beaucoup plus vivement les prix depuis plusieurs années. Le problème est d'autant plus compliqué que la dentelle elle-même commence à moins bien se vendre car les consommatrices lui préfèrent des matières plus agréables comme le Lycra. Enfin, dans le même temps, le prix des matières premières (coton

essentiellement) a augmenté de 12% en deux ans. D'un point de vue interne, le site de production français s'appuie sur une très forte division du travail et sur des ouvrières expérimentées (70% des employés de l'entreprise sont des femmes, pour la plupart sans aucune qualification et à des postes d'ouvrières).

Dans un avenir proche, Interdentex souhaite ouvrir un nouveau site de production en Thaïlande. En effet, de nombreuses grandes marques européennes de lingerie, parmi lesquelles ses principaux clients, se sont implantées dans ce pays. L'unité devrait ouvrir en janvier 2011 et compter une soixantaine de salariés environ avec une main d'œuvre entièrement locale n'ayant jamais travaillé dans la dentelle. Seuls les trois dirigeants de l'unité seront français. D'après la direction d'Interdentex, l'objectif de cette unité thaïlandaise est de servir uniquement le marché asiatique et de faire des dentelles assez simples, disponibles très rapidement, les ouvriers n'ayant pas la compétence nécessaire pour multiplier les motifs et couleurs. Interdentex souhaite toutefois dès 2014 doubler la capacité de production de l'unité thaïlandaise qui tournera au départ avec les seize métiers d'une entreprise française en difficulté rachetée par Interdentex en 2007. Comme le mentionne Jean-Philippe Rollais, le directeur général, « *le développement d'Interdentex passe par l'international. Je souhaite laisser plus d'autonomie et de responsabilités aux bureaux de vente à l'étranger et à notre futur site en Thaïlande pour qu'ils exploitent au maximum les opportunités locales* ».

	2007	2008	2009
<b>Chiffre d'affaires (en millions d'euros)</b>	61,5	59,2	60,4
<b>Résultat d'exploitation (% du chiffre d'affaires)</b>	4	3,50	2,2
<b>Effectif au 31 décembre</b>	601	597	605

Les chiffres clés d'Interdentex

## DOSSIER 1 : DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET ORGANISATIONNEL D'INTERDENTEX

### Travail à faire

#### A. Diagnostic stratégique d'Interdentex

1. Réalisez une brève analyse stratégique du secteur d'Interdentex aujourd'hui, en utilisant le modèle des 5 forces de Porter.
2. Quel est le principal type de croissance de l'entreprise depuis 1990 ? Quels sont les risques associés à ce type de stratégie pour Interdentex ?
3. Quelle est la stratégie générique de l'entreprise ? Cette stratégie générique vous semble-t-elle adaptée à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ? Quelles recommandations stratégiques pouvez-vous faire à Interdentex ?

## B. Diagnostic de l'organisation d'Interdentex

**A l'aide de l'annexe 1 :**

4. Définissez les 4 types de structure suivants : structure simple, fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle
5. Quel est le type de structure organisationnelle d'Interdentex ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de structure organisationnelle ?
6. Quels aménagements structurels proposeriez-vous, en les justifiant, pour adapter l'organisation à la politique internationale de l'entreprise (ne pas redessiner l'organigramme pour répondre) ?
7. Que pensez-vous du rattachement hiérarchique du contrôle de gestion dans l'organigramme actuel d'Interdentex ?

## DOSSIER 2 : GESTION STRATÉGIQUE DES COUTS

Afin de fiabiliser leurs prises de décision dans un environnement chaque jour plus difficile, Jean-Philippe Rollais avait fixé comme objectif prioritaire à son directeur financier pour l'année 2009 la mise en place d'une comptabilité de gestion. Les premiers résultats sont aujourd'hui disponibles.

### Travail à faire

**A l'aide des annexes 2, 3 et 4 :**

1. Déterminez :
  - le résultat dégagé par la facture n°I05-0067 du client Kerlo
  - le résultat du client Tocplay en août 2010, ce client appartenant à la zone « Grand Ouest ».
 Quelle est la méthode de calcul des coûts utilisée par Interdentex ? En quoi cette méthode est-elle pertinente pour aider à la prise de décision tant stratégique qu'opérationnelle de l'entreprise ?
2. Le modèle d'évaluation des coûts développé par le contrôleur de gestion d'Interdentex vous semble-t-il cohérent avec la stratégie de l'entreprise ?
3. En quoi le niveau d'activité influence-t-il les résultats obtenus par la méthode de calcul des coûts retenue par Interdentex ? Quelle(s) technique(s) recommandez-vous pour prendre en considération ce paramètre ? Quelle(s) sont leur(s) limite(s) ? Illustriez vos propos.
4. Qu'apporteraient à Interdentex des démarches de type target costing (coût cible) ou ABM (Activity Based Management) ? A titre d'exemple, quelles actions proposeriez-vous pour augmenter les résultats du client Kerlo au regard de la facture n°I05-0067 ?

## DOSSIER 3 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GOUVERNANCE

Pour répondre aux défis auxquels elle est confrontée, Interdentex doit continuer à faire d'importants efforts pour améliorer l'efficacité de son site de production français. Des projets d'amélioration ont été menés ces dernières années : introduction d'outils de production plus performants et leur utilisation optimale par de l'aménagement du temps de travail ; simplification et normalisation des processus de production ; accent mis sur la qualité de la production (surveillance de l'utilisation de ressources, identification des causes de non-qualité...) ; promotion d'une culture organisationnelle valorisant l'innovation, la réduction des coûts et la réactivité aux demandes des clients.

En dépit de ces efforts, les délais de réponse au client lors de la prise de commande “haut de gamme” restent longs. Ils trahissent certainement les changements incessants de priorités dans les ateliers avec un manque d’adaptabilité des personnels. Ils témoignent par ailleurs de la difficulté rencontrée par l’entreprise pour maîtriser sa planification dans un environnement client particulièrement volatile.

Le comité de Direction souhaite poursuivre et intensifier ces projets d’amélioration.

Les personnels seront formés pour évoluer vers plus de polyvalence (tenue de postes différents) et même de la polycompétence (enrichissement des tâches en intégrant le contrôle et la première maintenance) afin d’intensifier l’automatisation.

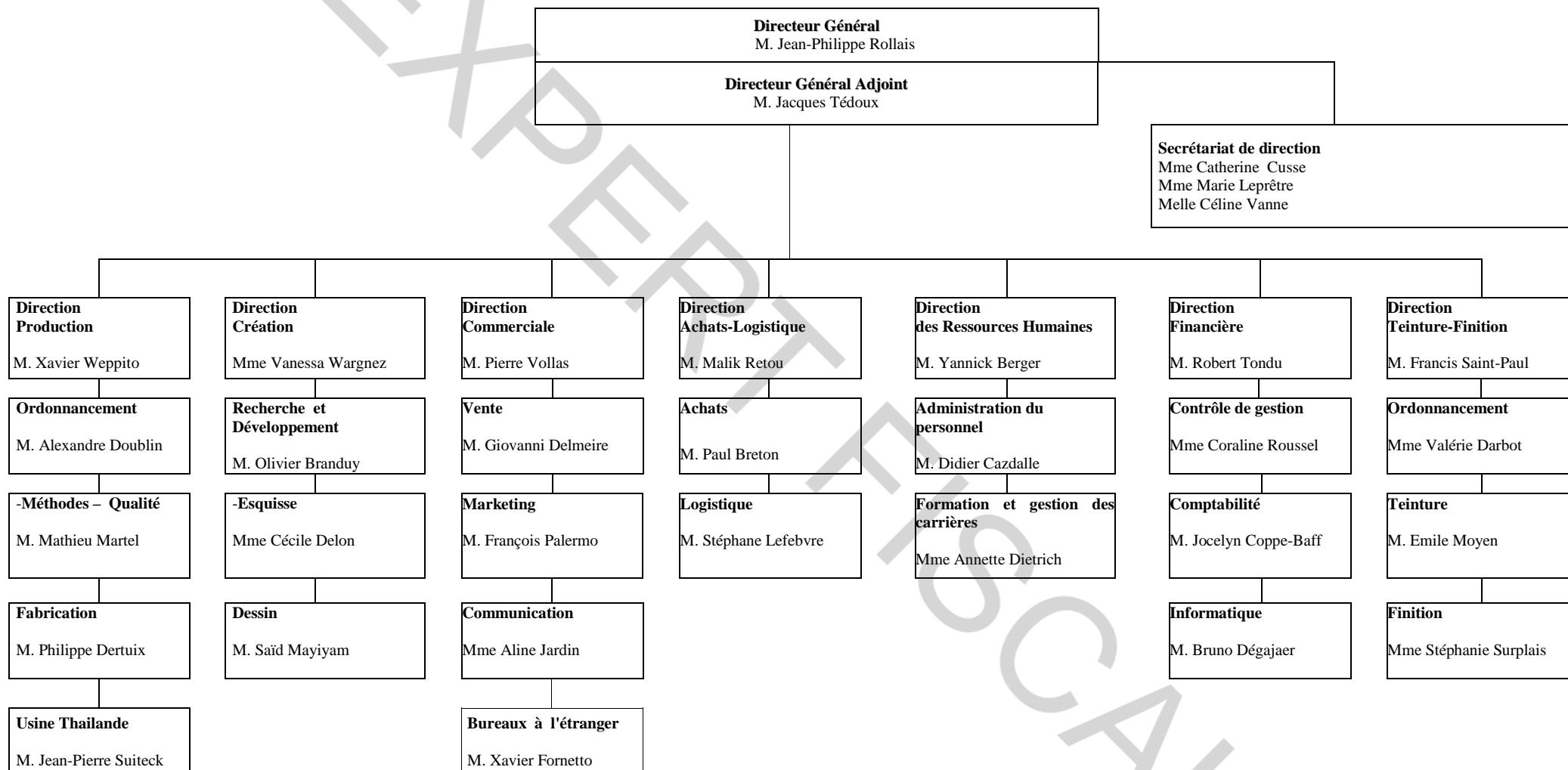
Le comité de Direction souhaite accélérer l’introduction des nouvelles technologies. Les lignes de production intégreront par exemple des dispositifs davantage automatisés et informatisés. Ces changements techniques vont conduire à positionner autant les opérateurs sur des tâches de maintenance, de contrôle qualité et de prévention que sur des tâches d’exécution. Dans cette perspective, les compétences dites “cognitives” s’avèrent déterminantes : là où les opérateurs touchaient la matière et assuraient directement le réglage des machines, ils suivent sur des écrans le défilement d’informations sur les séries produites et doivent agir par l’interface informatique.

### Travail à faire

- 1. Pour améliorer le management des ressources humaines, l’entreprise souhaite mettre en place des tableaux de bord sociaux. Quels seraient les apports pour Interdentex de tels tableaux de bord sociaux ? Proposez quelques indicateurs sociaux pertinents, en les justifiant, qui pourraient figurer dans ces tableaux de bord dans le cas d’Interdentex.**
- 2. Dans le cadre de l’amélioration du management des ressources humaines, le comité de Direction d’Interdentex veut développer la gestion des compétences à destination de ses salariés, en particulier des opérateurs. Définissez la gestion des compétences et sa connexion avec le plan de formation. Quels sont les enjeux pour Interdentex d’un tel développement et quel processus de mise en œuvre préconisez-vous ?**
- 3. L’entreprise Interdentex souhaiterait favoriser le transfert de compétences de son site français vers son site asiatique. Quels sont les facteurs clés de succès et les leviers d’action d’une telle démarche ?**
- 4. Quelles sont les problématiques de responsabilité sociale d’entreprise (RSE) soulevées par ce développement qui pose la question de la délocalisation, tant dans le pays d’origine que de destination d’Interdentex ? En quoi ces problématiques concernent-elles la gouvernance de l’entreprise ? Quelles actions doit engager Interdentex pour gérer au mieux ces problématiques de RSE ?**

## Annexe 1

Organigramme simplifié d'Interdentex (Responsables de services – 2009)



## Annexe 2

### Coûts par inducteur pour le mois d'août 2010

Activité	n°	Ressources consommées	Inducteur	Nombre d'inducteurs	Coût par inducteur
Administration des ventes	A1	7 815,64	Facture	542	14,42
Création	A2	58 778,20	Heure de création	740	79,43
Approvisionnement	A3	22 036,08	Référence spécifique	204	108,02
Préparation	A4	145 219,66	Heure de préparation	4 418	32,87
Fabrication	A5	1 512 819,78	Heure de fabrication	53 007	28,54
Finition	A6	470 865,85	Heure de finition	21 749	21,65
Expédition	A7	100 582,02	Lot expédié	649	154,98
Service commercial	A8	88 416,36	Visite client	348	254,07
Fabrication d'échantillons	A9	32 540,04	Echantillon	306	106,34
Contrôle qualité	A10	58 760,46	Lot contrôlé	348	90,54
Autres services administratifs	A11	243 820,25	Euro de chiffre d'affaires	4 876 405	0,05

Toutes les informations monétaires sont en euros.

## Annexe 3

### Client Kerlo : Détail de la facture I05-0067

Activité	n°	Inducteur	Inducteurs consommés
Administration des ventes	A1	Facture	1
Création	A2	Heure de création	8
Approvisionnement	A3	Référence spécifique	5
Préparation	A4	Heure de préparation	13
Fabrication	A5	Heure de fabrication	104
Finition	A6	Heure de finition	43
Expédition	A7	Lot expédié	2
Service commercial	A8	Visite client	0
Fabrication d'échantillons	A9	Echantillon	2
Contrôle qualité	A10	Lot contrôlé	3
Autres services administratifs	A11	Euro de chiffre d'affaires	10 342,00

Le coût des matières consommées s'établit à 2.899,04 euros.

**Annexe 4**
**Zone « Grand Ouest » - résultat par facture – août 2010 (Extrait)**

n°	Client	Chiffre d'affaires	Matière	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	Coût total	Résultat	Rés./ CA
I05-0001	Tocplay	11 732,21	2 243,12	14,42	0,00	0,00	328,70	3 510,42	1 277,35	649,00	254,07	0,00	90,54	586,61	8 954,23	2 777,98	23,7%
I05-0002	Dom	2 659,54	805,76	14,42	476,58	324,06	262,96	142,70	43,30	1 298,00	254,07	319,02	181,08	132,98	4 254,93	-1 595,39	-60,0%
I05-0003	Lacry	21 954,00	10 349,43	14,42	0,00	0,00	295,83	6 136,10	1 255,70	649,00	0,00	106,34	0,00	1 097,70	19 904,52	2 049,48	9,3%
I05-0004	Princesse T.	6 959,29	2 302,30	14,42	317,72	324,06	230,09	799,12	194,85	649,00	0,00	106,34	90,54	347,96	5 376,40	1 582,89	22,7%
I05-0005	Tocplay	6 206,46	2 494,06	14,42	238,29	432,08	394,44	941,82	173,20	649,00	254,07	212,68	181,08	310,32	6 295,46	-89,00	-1,4%
I05-0006	Lajabe	2 608,65	909,54	14,42	397,15	108,02	164,35	171,24	43,30	649,00	508,14	106,34	90,54	130,43	3 292,47	-683,82	-26,2%
I05-0007	Lacry	18 087,01	7 623,80	14,42	0,00	432,08	394,44	4 994,50	1 169,10	1 947,00	254,07	0,00	90,54	904,35	17 824,30	262,71	1,5%
I05-0008	Dom	5 306,81	1 998,32	14,42	238,29	432,08	295,83	856,20	324,75	649,00	254,07	212,68	90,54	265,34	5 631,52	-324,71	-6,1%
I05-0009	AB H. Couture	14 076,00	4 879,03	14,42	635,44	432,08	460,18	2 711,30	1 234,05	649,00	254,07	212,68	181,08	703,80	12 367,13	1 708,87	12,1%
I05-0010	Auby	1 942,05	683,71	14,42	0,00	216,04	295,83	285,40	129,90	649,00	508,14	212,68	181,08	97,10	3 273,30	-1 331,25	-68,5%
I05-0011	Simone L.	1 492,64	652,65	14,42	397,15	324,06	197,22	114,16	43,30	649,00	254,07	106,34	90,54	74,63	2 917,54	-1 424,90	-95,5%
I05-0012	Lyse	2 987,00	1 305,32	14,42	397,15	324,06	295,83	313,94	64,95	649,00	254,07	212,68	90,54	149,35	4 071,31	-1 084,31	-36,3%
I05-0013	Jacqueline T.	3 065,43	1 014,65	14,42	714,87	432,08	295,83	171,24	64,95	1 298,00	254,07	425,36	90,54	153,27	4 929,28	-1 863,85	-60,8%
I05-0014	CD HC	5 810,00	2 354,00	14,42	1 032,59	648,12	394,44	684,96	324,75	649,00	508,14	106,34	181,08	290,50	7 188,34	-1 378,34	-23,7%
I05-0015	Tocplay	9 704,93	3 362,59	14,42	0,00	432,08	361,57	998,90	519,60	649,00	0,00	0,00	0,00	485,25	6 823,41	2 881,52	29,7%
I05-0016	PSL Couture	10 653,79	3 087,94	14,42	556,01	540,10	394,44	1 855,10	1 234,05	649,00	0,00	212,68	90,54	532,69	9 166,97	1 486,82	14,0%
<b>Total</b>		<b>125 245,81</b>	<b>46 066,22</b>	<b>230,72</b>	<b>5 401,24</b>	<b>5 401,00</b>	<b>5 061,98</b>	<b>24 687,10</b>	<b>8 097,10</b>	<b>12 980,00</b>	<b>3 811,05</b>	<b>2 552,16</b>	<b>1 720,26</b>	<b>6 262,29</b>	<b>122 271,12</b>	<b>2 974,69</b>	<b>2,4%</b>

Les codes A1 à A11 désignent les activités. Les libellés complets sont disponibles dans l'annexe 2. Toutes les informations sont fournies en euros.