

DSCG

**SESSION 2019**

Corrigé

**UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE  
DE GESTION**

**DOSSIER 1 – STRUCTURE ET ENGAGEMENT SOCIÉTAL**
**PARTIE A : structure**

- 1. Après avoir rappelé les principaux éléments qui caractérisent l'adhocratie et l'organisation missionnaire selon H. Mintzberg, justifier cette double dimension dans la structure actuelle de Picture Organic Clothing**

**Principaux éléments qui caractérisent l'adhocratie et l'organisation missionnaire selon H. Mintzberg**

	<b>L'adhocratie</b>	<b>L'organisation missionnaire</b>
<b>Caractéristiques essentielles</b>	Collaboration, équipes pluridisciplinaires, structure organique, démocratie, environnement complexe, dynamique, organisations jeunes	Idéologie, organisation basée sur les valeurs et les missions, petites organisations souples et décentralisées.
<b>Modalités de structuration</b>	Projets gérés par des membres du centre opérationnel, des fonctions supports et/ou du sommet stratégique	L'idéologie dominante a un rôle structurant
<b>Mode de coordination privilégié</b>	Ajustement mutuel	Standardisation par les normes

**Justifier cette double dimension de la structure actuelle de Picture**

A travers les annexes, on peut relever les principales caractéristiques qui permettent de valider le double caractère adhocratique/missionnaire de Picture Organic Clothing :

- Le groupe-projet comme mode de fonctionnement privilégié,
- Le mode de coordination par ajustement mutuel,
- "Le Spirit" Picture, qui peut se traduire par un ensemble de valeurs fortes liées au développement durable et à la croyance que l'équipe Picture peut influer sur le monde, c'est-à-dire cette volonté de concevoir, produire, vendre, recycler les collections dans le respect de l'environnement et des hommes. (we are eco-design, we are organic, we are recycled, we are transparent, we are PFC free, we are taking good care, we are low carbon..., we are Picture).

- 2. Présenter l'intérêt essentiel de ce type de structure en tenant compte de la spécificité du métier de la société Picture Organic Clothing**

**Intérêt/ limite de ce type de structure tenu de la spécificité du métier de Picture ?**

**Caractéristiques du métier :**

Métiers de la mode et du design : forte réactivité en termes d'offre (95 % des collections redesignées tous les ans), innovations (nouveaux textiles), concurrence.

La maîtrise du temps est stratégique : importance du respect des délais de conception, de production et d'acheminement des collections = gestion des flux de sous-traitance, gestion du réseau de distribution.

**L'intérêt essentiel** de la structure adhocratique/missionnaire est de parfaitement répondre aux impératifs de créativité, d'innovation, de mouvement et de dynamisme qui s'impose à cette marque qui se veut leader sur son segment et qui fait preuve d'un réel dynamisme dans son secteur, challengée par des marques comme North Face ou Patagonia.

Le caractère missionnaire de la structure assure un cap, une cohérence dans l'action et les prises de décision, notamment en termes de création et d'innovation (choix des nouveaux textiles par exemple, choix des sous-traitants...).

**3. Justifier en quoi Picture Organic Clothing se rapproche du modèle dit de l'entreprise libérée**

- **Avoir des valeurs partagées** : c'est "Le Spirit" Picture, c'est la raison d'être de cette entreprise depuis son origine. "Nous avons la faiblesse de croire que nous pouvons agir pour changer les pratiques et dessiner un futur plus acceptable"
- **Allier le bien-être au travail** : une bande de potes, travaillant en autonomie, sans les barrières de la hiérarchie, groupe projets, écoute des salariés, démarche participative, politique sociale favorable...
- **Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble** : les dirigeants portent des valeurs fortes (préserver la planète, influer sur le monde), qu'ils transmettent et font partager car l'entreprise représente l'expression de leur

passion et de leur amitié pour les sports de glisse. Ils incarnent la marque. Ils sont accessibles et ne varient pas dans leur discours.

- **Rendre les acteurs autonomes :** la structure adhocratique/missionnaire se développe autour de groupes projets. L'autonomie apparaît bien comme un mode d'organisation. Par contre, les 3 dimensions de l'autonomie préconisées par I. Getz (auto-direction, auto-organisation et auto-contrôle) n'apparaissent pas explicitement chez Picture. On peut avancer l'idée que les valeurs fortes, la personnalité des dirigeants, les pratiques managériales diffusées au fil de la croissance par les fondateurs ont fait de l'autonomie le mode de fonctionnement privilégié, naturel et non construit.
- **Inverser la pyramide managériale :** les dirigeants sont au service des collaborateurs, ils aident à maintenir le cap. Ceci est explicitement dit par Vincent André.
- **Adopter le principe de subsidiarité :** cela semble être le cas même si l'on constate que les dirigeants restent très présents dans la validation des décisions opérationnelles. Ce principe ne développe pas toute sa puissance dans une organisation de la taille de celle de Picture.
- **En finir avec les longues boucles de contrôle :** "l'organigramme" fourni indique une structure aplatie peu compatible avec une architecture lourde en matière de contrôle.

## PARTIE B : responsabilité sociétale et environnementale

### 4. Présenter de façon structurée les actions en place et à venir en matière de RSE chez Picture Organic

#### Analyse de la RSE : actions actuelles et futures

	Actions en place	Actions prévues
<b>Relations et conditions de travail :</b> relation employeur/employé, protection sociale, santé et sécurité au travail, dialogue social.	Politique sociale développée (protection sociale, politique de rétribution), dialogue et écoute (Intranet pour que le personnel pose les questions avec retour obligatoire dans les 24 h), audit social	Construction du nouveau siège = meilleures conditions de travail
<b>Droits de l'homme :</b> devoir de vigilance, discrimination, droits civiques et politiques, droits au travail, droits économiques, sociaux et culturels.	Labellisation des usines chinoises et turques s'assurant ainsi du respect des législations et règles d'éthique en matière sociale Soutien à la création d'une école au Népal	
<b>Environnement :</b> prévention de la pollution, diminution des changements climatiques, protection de l'environnement et de la biodiversité.	Raisonnement en termes de cycle de vie du produit, Labellisation des productions (Eco-friendly), norme REACH... Optimisation des modes de transport / impact environnemental, Education des consommateurs (utilisation durable des produits), recyclage, réparation,	Recherche sur de nouveaux textiles biodégradables Bâtiment éco-conçu Objectif "0 pétrole" d'ici 5 ans Jardins familiaux pour les salariés
<b>Gouvernance</b>	Intégration dans la stratégie des objectifs du développement durable (depuis 2008), respect des parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients) Assistance d'un cabinet RSE, responsable RSE dans l'entreprise (Florian Palluel)	
<b>Loyauté des pratiques :</b> lutte contre la corruption, concurrence loyale, respect des droits de propriété, engagement politique responsable	Pas d'information	
<b>Communauté et développement local :</b> implication auprès des communautés, création d'emplois et développement des compétences, éducation et culture.	Pas d'information	

<b>Questions relatives aux consommateurs :</b> pratiques loyales en matière de commercialisation et d'information, protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, protection des données et de leur vie privée, assistance et résolution des réclamations et litiges.	Proposer des produits de qualité, offrir un service de qualité (Réparation des produits, SAV, dialogue à partir du site Internet) Transparence de la démarche : large information sur le site internet (localisation des usines, présentation des labels, explicitation de la démarche...) Vendre au prix juste : la tarification Picture est en deçà de celle de ses principaux concurrents (marges moins importantes).
--	--

## 5. Conclure quant à la qualité de la politique RSE chez Picture OrganicClothing. Au regard de la norme ISO 26000

Les principales questions centrales figurant dans la démarche de l'ISO 26000 sont bien intégrées par l'organisation, avec un focus important sur les questions centrales de l'environnement et des relations et conditions de travail.

On peut cependant noter que la question centrale de l'impact sur les communautés et le développement local ne semble pas être un axe privilégié de la démarche RSE. La question de la fabrication des produits sur le territoire français se pose (vs la réalisation des produits en Chine ou à Taiwan...)

On peut conclure qu'il ne s'agit pas d'une politique RSE implémentée dans le contexte cadré de la norme ISO 26 000 mais d'une somme d'actions dont la ligne directrice est issue des valeurs portées par les dirigeants depuis la création de la société. Une réflexion plus globale assise sur les principes de la norme ISO permettrait peut-être de rationaliser, hiérarchiser et compléter les actions.

## DOSSIER 2 – ANALYSE STRATÉGIQUE

### PARTIE A : diagnostic stratégique

#### 1. Identifier la stratégie d'ensemble de Picture Organic Clothing et son évolution dans le temps. Identifier ensuite la stratégie générique de Picture Organic Clothing en indiquant le principal facteur clé de succès de cette dernière

*Rappel non strictement demandé : La stratégie d'ensemble est la stratégie menée à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.*  
 A la création de l'entreprise, la stratégie suivie a été une stratégie de spécialisation sur un seul domaine d'activité stratégique (vêtements *outdoor* hiver pour le monde de la glisse).

L'extrême saisonnalité du chiffre d'affaires et les évolutions climatiques ont poussé les dirigeants à envisager une diversification vers le vêtement *outdoor* de glisse d'été (combinaisons de surf). Il s'agit d'une diversification concentrique : la technologie déjà maîtrisée par l'entreprise a été adaptée aux caractéristiques de ce nouveau marché, sur lequel les clients partagent les mêmes valeurs et se reconnaissent dans l'identité de la marque.

*Rappel non strictement demandé : La stratégie générique de l'entreprise est la stratégie adoptée sur un domaine d'activité stratégique, en fonction des facteurs clés de succès qui lui sont propres.* La stratégie adoptée par Picture Organic Clothing, que ce soit sur le marché du vêtement hiver ou été, est une stratégie de différenciation par le haut, qui repose sur une valeur supérieure de l'offre proposée par l'entreprise : la mise en avant de la nature éco-responsable des produits (produits éco-conçus et dont la fin de vie a été envisagée dès leur création) et la revendication affichée d'appartenance à une tribu (que les dirigeants identifient comme le Spirit). Ces éléments contribuent à ce que les produits Picture Organic Clothing soient reconnus et valorisés par les clients.  
 La pérennité de cette différenciation repose sur le maintien dans le temps de cette adéquation au sein du couple produit / valeur : l'engagement éco-responsable ne devra jamais être soumis à discussion et l'entreprise devra veiller à ne pas diluer son image auprès de son cœur de cible.

**2. Après avoir indiqué l'intérêt de l'analyse de la chaîne de valeur selon Porter, commenter la chaîne de valeur pour l'entreprise Picture Organic Clothing et justifier les choix réalisés**

L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise (activités principales et de soutien) met en évidence la manière dont l'entreprise exerce et combine ces différentes activités. Cette combinaison a une influence directe sur la stratégie de l'entreprise et sa réussite fondant ainsi l'avantage concurrentiel de l'entreprise en faisant un élément de différenciation.

De nombreuses questions en découlent :

- Quelles sont les fonctions créatrices de valeur ?
- Sur quelles fonctions concentrer les efforts en matière d'investissement et de compétences ?
- Quelles fonctions réaliser en interne ou à externaliser ?

L'entreprise a fait le choix d'internaliser les maillons de la chaîne de valeur qu'elle souhaite maîtriser et pour lesquelles elle dispose de compétences distinctives qui lui permettent d'accroître la valeur des produits proposés aux clients :

- L'éco-conception des produits et le stylisme sont des activités qui tirent la croissance de l'entreprise car la capacité d'innovation permet de proposer aux clients des produits toujours renouvelés et en phase avec les aspirations actuelles militent pour la minimisation de l'impact environnemental.
- Le service client, qui a longtemps été négligé par l'entreprise, est un processus clé qui est au contact frontal avec le client = au-delà du traitement des éventuelles réclamations, il exerce une fonction d'écoute du marché en faisant remonter tous les besoins et les aspirations qui permettront de nourrir les prochaines innovations.
- A contrario, les maillons externalisés sont ceux pour lesquels l'entreprise estime pouvoir bénéficier d'une expertise supérieure à la sienne, et en tirer des avantages malgré les coûts de transaction incontournables :
  - L'approvisionnement (sourcing matière) est piloté directement par les sous-traitants (en Turquie et en Chine), car ils maîtrisent mieux les exigences techniques de production et la nécessaire qualité des matières premières.
  - La production n'a jamais été le cœur de métier de Picture Organic Clothing, qui s'est toujours appuyée sur des compétences externes qu'elle a été chercher dans le monde pour satisfaire un très haut degré d'exigence de qualité.
  - Le coût du travail est moins élevé chez les sous-traitants ce qui permet de produire des produits de haute qualité à un coût très compétitif.

**3. Après avoir rappelé les concepts de l'approche de la firme en termes de ressources, appliquer ce modèle d'analyse à l'entreprise Picture Organic Clothing**

Le diagnostic des ressources permet à l'organisation d'identifier les atouts distinctifs qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable (Hamel et Prahalad).

Une ressource est un actif dont l'entreprise dispose pour développer une offre compétitive. On distingue les ressources tangibles (physiques, financières ou humaines) et les ressources intangibles (immatérielles) (Penrose).

Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une plateforme logistique pour assurer le stockage et la distribution des produits</li> <li>- Des locaux à Annecy pour les bureaux création et marketing, en relation avec le cluster Outdoor Sport Valley</li> <li>- Une infrastructure informatique pour gérer les flux et la communication digitale</li> </ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 dirigeants, cofondateurs de la marque, passionnés par les sports de glisse et engagés</li> <li>- Une cinquantaine de salariés basés à Gerzat et à Annecy le Vieux dont les compétences clés sont nécessaires à l'entreprise : développement des produits, design, communication web, logistique, ...</li> </ul>
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profitabilité en hausse (1,25 % de résultat net en 2017 et 3,7 % en 2018)</li> <li>- Situation financière saine</li> <li>- Trésorerie excédentaire en fin d'exercice</li> </ul>
Ressources intangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une marque et un logo qui jouissent d'une grande notoriété dans le milieu de la glisse</li> <li>- Un savoir-faire en matière de recherche et de développement vecteur d'innovation pour des produits éco-conçus.</li> <li>- Picture Family : un réseau de <i>riders</i> sponsorisés qui représentent la marque</li> <li>- Un réseau de distributeurs mondiaux qui adhèrent aux valeurs de Picture</li> </ul>

## PARTIE B : Mise en œuvre stratégique et risques managériaux

### 4. Mettre en évidence des compétences clés ou stratégiques de l'entreprise, en définissant au préalable la compétence stratégique, et qui sont une force du management actuel des ressources humaines. Justifiez vos réponses

**Une compétence stratégique** résulte de la capacité de l'entreprise à optimiser les ressources dont elle dispose afin d'atteindre ses objectifs. Ces compétences peuvent être managériales, fonctionnelles, professionnelles, transversales ou culturelles.

Les auteurs Barney et Grant affirment que l'entreprise pourra d'autant mieux bâtir un avantage concurrentiel que ses compétences respecteront certaines conditions :

- Valeur : la ressource ou compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement (Barney, 1991), [...], ou bien parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente.
- Rareté : la ressource doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès,
- Imitabilité : la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie : mélange d'aspects historiques, commerciaux, motivation des R.H.... ;
- Non-substitution : pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles : Cela peut tenir à des brevets, à un savoir-faire spécifique, à la capacité à innover régulièrement pour garder « une longueur d'avance »....;
- Non-transférabilité : la transférabilité d'une ressource ou d'une aptitude est liée au fait qu'elle peut faire l'objet d'un échange sur le marché ; à un savoir-faire humain particulier, ou enfin à la complémentarité des ressources utilisées (qui ne peuvent donc pas être dissociées sans perdre leur intérêt).

Compétences clés ou stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une très forte culture d'entreprise : le SPIRIT</li> <li>- Un management charismatique avec 3 fondateurs qui ont fait de leur passion une entreprise (accessibles, jeunes, enthousiastes)</li> <li>- Une capacité à mettre en place une structure organisationnelle adhocratique et missionnaire et à faire fonctionner sur le long terme une gouvernance à trois têtes</li> <li>- Une capacité à gérer des relations partenariales sur la base de la confiance, que ce soit avec les fournisseurs et sous-traitants ou avec l'agence « Air » (pour le partenariat en innovation)</li> <li>- Une capacité à mobiliser des ressources extérieures d'expertise en fonction des besoins et lorsque les compétences de l'entreprise sont limitées (audits)</li> <li>- Une envie d'innover toujours présente : agitateur d'idées, à la recherche perpétuelle d'idées novatrices et partisans du travail en mode projet pour solliciter l'intelligence collective.</li> </ul>
----------------------------------	--

### 5. Dans une perspective de forte croissance de l'entreprise, à l'aide de l'annexe 9, identifier les risques managériaux et leurs impacts qui pourraient menacer ses performances, et sur lesquels il conviendrait d'alerter et conseiller les dirigeants

Domaine de risques	Identification des risques	Impacts des risques
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du stress dans les équipes et du mal-être, a fortiori vu l'organisation en entreprise libérée où les collaborateurs sont très autonomes (livrés à eux mêmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecart de productivité et sous productivité liés à de l'absentéisme et des maladies professionnelles</li> </ul>
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absence de hiérarchie assumée pourrait nuire au processus de décision et d'arbitrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défauts de qualité</li> </ul>
3C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absence de hiérarchie assumée pourrait nuire à terme à la communication interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défauts de qualité</li> </ul>
Gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les interruptions fréquentes dans le travail perturbent la gestion du temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecart de productivité et sous productivité</li> </ul>
Formation intégrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de formalisation des besoins de formation</li> <li>- Pas d'outils d'évaluation des compétences ni de GPEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défauts de qualité et sous productivité</li> <li>- Défauts de qualité des services</li> </ul>
Mise en œuvre stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de structuration de la GRH en termes de promotion</li> <li>- Manque de structuration de la GRH en termes de rémunération</li> <li>- Une gouvernance composée de « copains » peut conduire à une consanguinité et une complaisance stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecarts de productivité liés à de la démotivation entraînant absentéisme et rotation du personnel</li> <li>- Ecarts de productivité liés à de la démotivation entraînant absentéisme et rotation du personnel</li> <li>- Ecarts de productivité liés à des départs de collaborateurs compétents lassés</li> </ul>

**6. Pour chacun des risques managériaux identifiés, quelles actions proposeriez-vous de mettre en œuvre à l'entreprise pour les prévenir. Justifiez vos réponses**

Identification des risques	Actions préventives et justification
- Augmentation du stress dans les équipes et du mal-être, a fortiori vu l'organisation en entreprise libérée où les collaborateurs sont très autonomes (livrés à eux mêmes)	- Mettre en place une délégation plus concertée des tâches et des missions avec explication en amont et évaluation en aval, pour sécuriser les collaborateurs
- L'absence de hiérarchie assumée pourrait nuire au processus de décision et au arbitrage	- Tout en maintenant de la transversalité, instiller plus de verticalité dans l'entreprise pour éviter sa désintégration, en renforçant le pouvoir de décision et d'animation des managers
- L'absence de hiérarchie assumée pourrait nuire à terme à la communication	- Idem cas précédent
- Les interruptions fréquentes dans le travail perturbent la gestion du temps	- Améliorer la gestion du temps dans les équipes pour réduire les interruptions perturbantes du travail
- Manque de formalisation des besoins de formation - Pas d'outils d'évaluation des compétences	- Aujourd'hui, si l'on résume, les dirigeants n'ont pas mis en place un management des RH formel dans leur organisation, la motivation des collaborateurs étant fondée sur leur charisme et l'autonomie. Pour ne pas se désintérer dans une phase de croissance, une formalisation minimale de la GRH sera nécessaire pour maintenir la motivation et l'engagement avec notamment des processus claires de promotion, de rémunération et d'incitations des collaborateurs
- Manque de structuration de la GRH en termes de promotion - Manque de structuration de la GRH en termes de rémunération - Une gouvernance composée de « copains » peut conduire à une consanguinité et une complaisance	- Idem actions précédentes - Idem actions précédentes - L'introduction d'un ou plusieurs nouveaux acteurs dans la gouvernance, soit extérieur à l'entreprise, soit interne à l'entreprise (mais cela est plus compliqué), apporterait un regard et du sang neuf. Il permettrait également de « perturber » la routine amicale des fondateurs, ce qui peut être salutaire dans une phase de croissance nouvelle

## DOSSIER 3 – OUTIL DE PILOTAGE ET PROSPECTIVE

### **1 Caractériser les modes de développement envisagés par le groupe pour assurer sa croissance**

La société Picture Organic Clothing base sa croissance sur un développement à l'international, par extension du marché. Il s'agit d'un mode de développement essentiellement basé sur une croissance organique par augmentation du nombre et de la taille des canaux de distribution à l'étranger :

- Recherche de nouveaux revendeurs dans les pays pour lesquels l'entreprise maîtrise le fonctionnement du marché ;
- Croissance du chiffre d'affaires avec les revendeurs historiques ;
- Recherche de distributeurs dans les pays pour lesquels le marché n'a pas atteint un degré de maturité suffisant ou pour lesquels l'entrée nécessite un savoir-faire spécifique (lié aux différences culturelles notamment).

En complément, Picture Organic Clothing s'est récemment lancé dans des opérations de développement inter-entreprise sous la forme d'un réseau contractualisé (réseau de franchise) en France et dans quelques pays européens.

### **2 L'entreprise Picture Organic Clothing s'est engagée récemment dans la mise en place d'un réseau de franchises. Après avoir identifié les principales caractéristiques de cette forme de partenariat, indiquer quels avantages elle pourra en tirer et quelles seront les conditions de réussite ?**

Le développement interentreprises est un développement basé sur la mise en commun de tout ou partie des ressources avec une ou plusieurs autres entités, en nouant des partenariats ou des alliances tout en préservant son indépendance juridique. La franchise est une forme de réseau contractualisé avec un partenariat encadré sur le plan juridique par un contrat de franchise.

Dans le cas de Picture Organic Clothing, ce mode de développement apporte de nombreux avantages sous réserve de veiller au respect de plusieurs éléments qui fondent sa réussite :

<b>Avantages pour Picture Organic Clothing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître les débouchés commerciaux en France puis en Europe pour renforcer les parts de marché tout en limitant les investissements qui sont co-financés avec le franchisé</li> <li>- Disposer d'un point de vente à l'enseigne de la marque pour développer la notoriété de l'entreprise</li> <li>- Maîtriser la communication institutionnelle de l'entreprise pour faire passer les messages éco-responsables auprès des clients</li> <li>- Accroître la visibilité de la marque</li> <li>- Apporter du conseil pour mieux fidéliser la clientèle</li> </ul>
<b>Conditions de réussite</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir clairement les engagements contractuels entre le franchiseur et le franchisé pour identifier les responsabilités de chacun</li> <li>- Choisir un partenaire en phase avec le « Spirit » pour mieux véhiculer les valeurs de l'entreprise</li> <li>- Réfléchir à un maillage astucieux du territoire pour ne pas créer de difficultés concurrentielles avec les revendeurs actuels</li> <li>- Modifier les processus organisationnels de l'entreprise pour prendre en charge de façon optimale ce nouveau métier et limiter au maximum les coûts de coordination</li> </ul>

**3 Analyser et commenter l'évolution de la marge globale de production pour les 3 derniers exercices ainsi que la contribution de chaque canal de distribution à la réalisation de cette marge.**

	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Marges globales (CA – Coût de production)	5 440	7 030	9 125
Variation		+ 29.2%	+ 29.8%

	Exercice 2016/2017		Exercice 2017/2018		Exercice 2018/2019	
Marges par canal	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Revendeurs (boutiques spécialisées)	4 496	83%	5 029	71%	6 021	66%
Distributeurs (importateurs : 1 par pays)	831	15%	1 027	15%	1 330	15%
Franchises Picture Shop	113	2%	718	10%	1 126	12%
Site Web	0	0%	256	4%	648	7%
<b>Total</b>	<b>5 440</b>	<b>100%</b>	<b>7 030</b>	<b>100%</b>	<b>9 125</b>	<b>100%</b>

Globalement l'évolution des marges sur coûts de production est supérieure à l'évolution du chiffre d'affaires (environ +19% et +26% d'augmentation du CA total sur les années considérées).

Cette évolution masque des disparités entre les canaux : progression plus faible que la moyenne pour les revendeurs (+12% et + 20%), beaucoup plus forte pour les franchises et le site.

La plus grosse contribution à la marge reste réalisée par les revendeurs mais leur contribution en valeurs relatives diminue au profit des franchisés et du site web. On assiste à un rééquilibrage de la contribution à la marge entre les canaux : glissement des canaux « historiques » vers les nouveaux canaux (franchises et site web).

**4 Pour l'exercice 2018/2019, décomposer les écarts de marge de production proposés dans l'annexe. Commenter les résultats obtenus. Que peut-on conclure ?**

Les écarts peuvent être décomposés en un écart sur volume de chiffre d'affaires et un écart sur taux de marge. Le taux de marge attendu est de 41% pour les revendeurs et franchisés, de 35% pour les distributeurs, de 45% pour le site Web (informations dans l'annexe).

Décomposition pour 2018/2019	Revendeurs	Distributeurs	Franchises	Site Web	Total
Écart sur chiffre d'affaires (CA réel - CA prévu) x Taux prévu	266 (fav) (15 600-14 950) x 0,41	- 182 (def) (4 080 - 4 600) x 0,35	238 (fav) (2880 - 2300) x 0,41	131 (fav) (1440 - 1150) x 0,45	453
Écart sur taux de marge (taux réel - taux prévu) x CA réel	- 374 (def) (0,386-0,41) x 15600	- 98 (def) (0,326 - 0,35) x 4080	- 55 (def) (0,391 - 0,41) x 2880	0 (0,45 - 0,45) x 1440	-527
<b>Total</b>	<b>-108 (Défavorable)</b>	<b>-280 (défavorable)</b>	<b>183 (Favorable)</b>	<b>131 (Favorable)</b>	<b>-74</b>

Les différences avec les écarts calculés dans l'annexe sont dues aux arrondis.

- Les objectifs de chiffre d'affaires sont dépassés sauf pour les distributeurs (grossistes en charge d'un pays).  
Pistes d'amélioration :
  - Entreprendre des actions pour dynamiser la force de vente à l'international.
  - Compléter l'analyse par une analyse par pays pour cibler d'éventuels distributeurs défaillants.
- Les objectifs de taux de marge ne sont pas atteints sauf pour le site web.  
Pistes d'amélioration : faut-il envisager une hausse des tarifs ? Demander des efforts aux sous-traitants ?

**5 Évaluer le taux de marge sur coûts spécifiques de distribution pour chaque canal. Quel problème majeur soulèvent les résultats obtenus ? Formuler des préconisations aux dirigeants pour y remédier.**

Exercice 2018/2019	Revendeurs	Distributeurs	Franchises	Site
Chiffre d'affaires	15 600	4 080	2 880	1 440
Marge de production	6 021	1 330	1 126	648
Frais fixes de commercialisation	318	69	75	50
Frais Variables	156	49	461	14
Marge sur coûts spécifiques	5 547	1 212	590	584
<b>Taux de marge sur coûts spécifiques</b>	<b>35.56 %</b>	<b>29.71 %</b>	<b>20.49 %</b>	<b>40.55 %</b>

Les taux de marge après coûts spécifiques de commercialisation sont homogènes sauf en ce qui concerne les franchises. Les franchisés bénéficient d'un rabais substantiel (15%) qui n'est pas compensé par l'encaissement de redevances.

Il y a une décision à prendre concernant les franchisés car il ne faudrait pas que leur développement se fasse au détriment des revendeurs historiques et éventuellement des distributeurs qui contribuent largement à la couverture des charges communes.

Le développement du canal franchise passe par la fixation d'une redevance qui permette de compenser (en partie au moins) le manque à gagner provoqué par les remises exceptionnelles et la participation aux coûts d'installation du magasin. C'est à cette condition que la rentabilité sera préservée dans la perspective d'ouverture de nouvelles franchises. Les franchises (pour le moment en phase de test) doivent rapidement s'insérer dans un cadre d'obligations réciproques plus équilibrées entre franchiseur et franchisé.