



40, rue des jeûneurs
75002 PARIS

SESSION 2008

UE 213 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 10 pages

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

- ⇒ L'usage d'une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante, et sans moyen de communication est autorisé.
- ⇒ Aucun document n'est autorisé.

La société Memoplay a été créée en 1992. Elle s'est d'abord spécialisée dans les cartes mémoires et les lecteurs de CD-Rom avant de développer des lecteurs MP3. Elle a ainsi été la première société à lancer sur le marché un lecteur MP3 possédant un disque dur (en 2000, et ce avant l'Ipod sorti en 2001). Elle a ensuite été leader technologique dans son domaine en sortant : le premier lecteur / enregistreur de MP3 (2001), le premier baladeur vidéo (2002), le premier baladeur vidéo – enregistreur TNT (2006). Ses produits sont particulièrement appréciés des technophiles et dans les tests comparatifs ils obtiennent très souvent de meilleurs appréciations techniques que leurs concurrents. La société a donc un savoir faire reconnu dans le domaine des *media player* portables.

Début 2007, elle a lancé le MemoplayTV. Il s'agit d'un boîtier qui permet à l'utilisateur d'enregistrer ses émissions télé à partir d'un guide des programmes intégré, de surfer sur internet grâce au wifi ou à une connexion ethernet, de regarder des web vidéo, de télécharger des films et de visionner sur un écran télé les photos contenues dans un PC. Le tout grâce à une télécommande équipée d'un viseur et d'un clavier. L'appareil peut aussi se transformer en serveur et permet de transférer tout contenu audio et vidéo (un enregistrement TV par exemple) sur un terminal numérique : baladeur, ordinateur portable ou téléphone mobile. Avec ce nouvel équipement *home player*, Memoplay souhaite développer un service de vidéo à la demande permettant de télécharger des films et documentaires payants sur le MemoplayTV.

La société emploie 210 personnes (dont 150 en France) et réalise un peu plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires (70 % en Europe, 20 % en Amérique du nord et 10 % en Asie). 2006 fut une bonne année, son chiffre d'affaires s'est accru de 50 % en Amérique du nord, de 20 % en Europe et de 10 % en Asie. En 2007, la société a connu des difficultés. Son chiffre d'affaires ne s'est accru que de 5 %, mais surtout, contrairement aux prévisions, son résultat a diminué par rapport à 2006.

Memoplay est dirigée par Marc Vicart un ingénieur passionné par les nouvelles technologies et animé par un perpétuel besoin d'invention. Il est très impliqué dans la « Recherche et Développement » et a un souci constant d'innovation. Sa femme est responsable de la gestion des ressources humaines et son fils est directeur commercial. Si l'innovation est le point fort du PDG, il a trop souvent tendance à délaisser le design et le marketing, éléments qui ont pourtant fort bien réussi à plusieurs de ses concurrents. L'absence de direction marketing (le marketing est au final réalisé par le service commercial en coordination avec le PDG) et de service design (qui est de la responsabilité du service recherche et développement) est à cet égard symptomatique.

Marc Vicart est l'actionnaire principal de la société avec 80 % du capital. Le reste du capital est possédé pour partie par un capital développeur (forme de capital risque adapté aux entreprises de taille moyenne), par une entreprise partenaire et par d'autres membres de la famille.

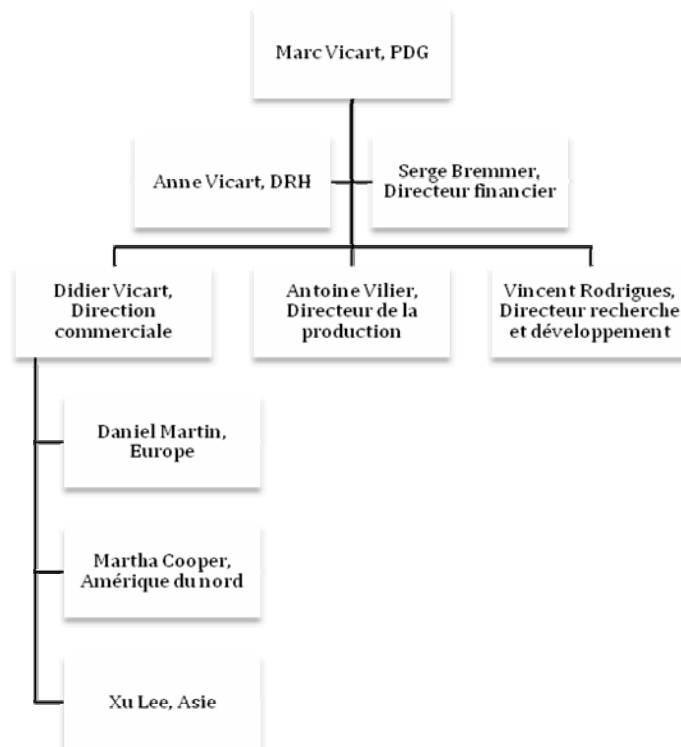
Partie 1 : Stratégie et contrôle (5 points) (Annexes 1 et 2)

Des questions se posent sur le positionnement stratégique de Memoplay et sur les systèmes de contrôle qui doivent être développés pour suivre la mise en œuvre de la stratégie.

1. Analyser l'intensité concurrentielle du secteur dans lequel l'entreprise Memoplay évolue et mettez en évidence les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise doit faire face.
2. Quel type de stratégie met en œuvre l'entreprise ? Présenter ses principales forces et ses principales faiblesses.
3. Rappeler la méthode pour construire un tableau de bord et proposer un tableau de bord pour la direction générale.

Partie 2 : Organisation et contrôle (6 points) (annexe 2)

L'organisation de l'entreprise peut être qualifiée de hiérarchique et fonctionnelle, avec une direction commerciale, une direction de la production, une direction de la recherche et développement et, rattachés à la direction générale, une direction financière et une direction des ressources humaines.



4. Sur quels « leviers de contrôle » s'appuie le PDG pour piloter l'organisation ?
5. A quelle phase du modèle de Greiner correspond l'organisation générale actuelle de l'entreprise ? Le style de management de monsieur Vicart est-il cohérent avec cette organisation ?

Le directeur général se demande pourquoi le résultat est moins bon que prévu alors que le chiffre d'affaires est plus important que prévu. Il pense que la responsabilité en revient au service production dont les coûts ont dû dérapé.

Vous disposez du compte de résultat et des fiches de coût des deux produits.

	Réalisé			Prévu		
	MPP(*)	MemoplayTV	Total	MPP	MemoplayTV	Total
Quantités vendues	350 000	110 000	460 000	380 000	80 000	460 000
Prix de vente	190	350		190	352	
Chiffre d'affaires	66 500 000	38 500 000	105 000 000	72 200 000	28 160 000	100 360 000
Composants	23 100 000	13 310 000		25 080 000	9 680 000	
MOD	4 550 000	2 860 000		4 940 000	2 132 000	
Charges indirectes	33 600 000	21 824 000	55 424 000	36 480 000	15 872 000	52 352 000
Total des charges	61 250 000	37 994 000	99 244 000	66 500 000	27 684 000	94 184 000
Résultat d'exploitation	5 250 000	506 000	5 756 000	5 700 000	476 000	6 176 000
Marge unitaire	15,00	4,60	12,51	15,00	5,95	13,43

(*) Media Player Portable

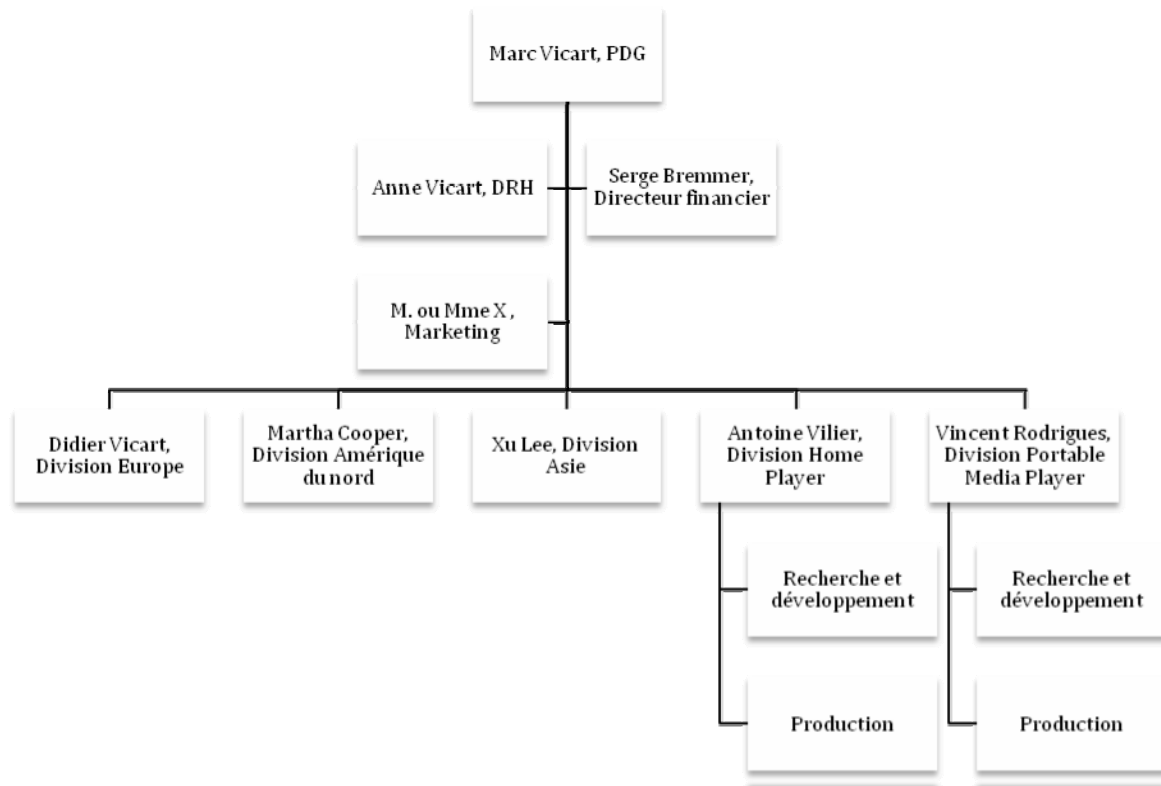
Coût des facteurs de production	Réalisé	Prévu
Composants	11	11
MOD(**)	13	13
Charges indirectes	64	64
Coûts fixes indirects totaux		30 000 000

(**) Main d'œuvre directe

Quantités consommées par produit	Réalisé		Prévu	
	MPP	MemoplayTV	MPP	MemoplayTV
Composants	6	11	6	11
MOD	1	2	1	2,05
CI	1,5	3,1	1,5	3,1

- Calculer l'écart sur marge et décomposer l'écart sur marge en un écart sur prix et un écart sur volume. Décomposer l'écart sur volume en un écart sur volume global et un écart sur mix (appelé aussi écart sur composition des ventes).
- Pour chaque composante du coût direct, décomposer l'écart global sur coûts en un écart sur coûts et un écart sur quantité. Décomposer l'écart sur charges indirectes en un écart sur charges variables, un écart sur activité et un écart sur rendement.
- Commenter les résultats obtenus. Peut-on réellement expliquer la diminution du résultat par une diminution de la performance du service production ?

Monsieur Vicart s'interroge sur l'organisation actuelle. Il souhaiterait notamment pouvoir évaluer la responsabilité de chacun dans l'organisation. Il fait appel à un cabinet de conseil qui lui soumet la structure suivante :



Le cabinet de conseil propose de créer une division pour chacun des marchés de l'entreprise et pour chacune des deux lignes de produits (la division « Home Player » concerne le MemoplayTV et la division « Portable Media Player » concerne tous les baladeurs).

Tous les centres de responsabilité seraient transformés en centres de profit (hormis le marketing, la gestion de ressources humaines et les services financiers).

9. Au regard de la typologie de Mintzberg, quelle est la structure proposée par le cabinet de conseil ? Quels sont les avantages et inconvénients de ce type de structure ?

Afin d'éviter les problèmes de prévision qui se sont manifestés en 2007, le consultant propose une évolution du processus budgétaire sur deux points :

- un système de contrôle budgétaire strict sera mis en place et chaque responsable sera évalué en fonction de l'atteinte de ses objectifs budgétaires ;
- le budget sera dorénavant défini de manière participative.

10. Quels sont les avantages et les inconvénients de cette nouvelle organisation du processus budgétaire ?

Partie 3 : Coûts cibles et analyse de la valeur (6 points) (annexes 3 et 4)

M. Vicart décide finalement d'embaucher un directeur Marketing. Il demande à ce dernier ce qu'il pense du modèle MeMo5 que va sortir l'entreprise dans 6 mois.

Le MeMo5 sera un videobaladeur enregistreur TNT à écran tactile 4,3" disposant du Wifi (qui permet d'accéder sans fil à une connexion internet), de la 3G+ (téléphonie mobile haut débit permettant d'accéder à internet) et d'un GPS. Le baladeur est équipé d'un disque à mémoire flash SSD de 30 Go qui est très économe en énergie par rapport à un disque dur classique.

Compte tenu de la concurrence, l'appareil devra être vendu à un prix de 350 €TTC (taux de TVA 19,6 %). Memoplay vend ses produits avec un taux de marge de 10 % sur le coût de revient. Les distributeurs prennent en moyenne une marge de 25 % du coût d'achat sur ce type de produit.

11. Quel est le coût cible du MeMo5?

12. A l'aide de l'estimation du coût des composants et du coût des inducteurs fournis en annexe 3, estimer le coût de revient unitaire du MeMo5.

3 fonctions principales (audio, video et stockage) et 5 fonctions secondaires (portabilité, communication, vitesse, autonomie et design) sont remplies par le video baladeur.

Le directeur marketing réalise une étude de marché pour déterminer l'attente des clients vis à vis des différentes fonctions du video baladeur. Le tableau ci-dessous traduit la valeur accordée à chacune de ces fonctions par les clients :

	Fonctions principales			Fonctions secondaires				
	Audio	Video	Stockage	Portabilité	Communication	Vitesse	Autonomie	Design
Valeur accordée par les clients	7 %	25 %	15 %	5 %	20 %	5 %	5 %	18 %

L'analyse porte uniquement sur les composants du MeMo5. Le coût cible total des fonctions est donc égal au coût cible obtenu précédemment auquel on enlève les charges indirectes.

13. Calculer le coût cible à atteindre pour les différentes fonctions

Le bureau de recherche et développement a décomposé le coût des composants en fonction de leur participation aux différentes fonctions et a examiné divers composants alternatifs (annexe 4).

14. En comparant les coûts cibles et les coûts réels pour les différentes fonctions, discuter les choix techniques retenus et faites des propositions.

Partie 4 : Introduction en bourse et mécanismes de gouvernance (3 points)

Afin de financer sa croissance, Memoplay souhaite s'introduire en bourse pour lever des fonds. Ceci signifie que Monsieur Vicart ne serait plus l'actionnaire principal de la société.

Par ailleurs, actuellement Monsieur Vicart est à la fois directeur général et président du conseil d'administration. Afin d'inspirer confiance aux investisseurs et pour permettre à Monsieur Vicart, âgé de 63 ans, de faire une transition en douceur avant son départ en retraite, le capital développeur qui accompagne la société Memoplay depuis 3 ans conseille à Monsieur Vicart :

- de recruter un directeur général (en interne ou en externe) ;
- de ne plus remplir que les fonctions de président du conseil d'administration.

15. Présenter l'évolution des mécanismes de gouvernance du fait de l'introduction en bourse et du changement de l'organisation de la direction. Pourquoi peut-on dire que des problèmes d'agence apparaissent ? Compte tenu de ces problèmes d'agence, quels systèmes d'incitation peuvent être mis en place pour le nouveau directeur général ?

Pour le moment, l'essentiel du conseil d'administration est composé par des membres ou des proches de la famille. Différentes personnalités sont pressenties pour leur succéder :

- Anne Casagne est PDG d'une PME française d'informatique commercialisant des disques durs dont le design assure une notoriété croissante. Sur un marché pourtant très concurrentiel, la société a réussi à accroître son chiffre d'affaires de 50% en trois ans pour atteindre 160 millions d'euros.
- Antoine Martin est directeur financier d'une société cotée au CAC 40 spécialisée dans le domaine des travaux publics. Sa compétence financière est largement reconnue et il est par ailleurs membre du conseil d'administration d'une société cotée au CAC 40 et d'une PME de la région de Tours spécialisée dans l'agro-alimentaire.
- Vincent Rodrigues est directeur de la recherche et développement. Il est présent dans l'entreprise Memoplay depuis ses débuts. Considéré comme un « historique », il est très apprécié de l'ensemble des salariés de la société car il est de ceux qui perpétuent l'esprit innovateur de la société.
- Henri Vanhuelle est directeur régional de la banque principale de Memoplay. C'est une figure locale importante et un professionnel reconnu.

16. En utilisant les théories contractualistes, partenariales et cognitives de la gouvernance mettez en évidence les avantages relatifs de chacun des administrateurs pressentis.

Annexe 1 : L'environnement concurrentiel

Le marché des appareils électroniques grand public¹

Les ventes d'appareils d'électronique grand public ont connu en 2007 une croissance soutenue en France (8 %), mais moindre que l'année précédente (18 %). Le ralentissement devrait se confirmer cette année (4 %).

Les Français ont dépensé 349 euros en moyenne en 2007, contre 238 euros en 2003, dans l'électronique grand public, la micro-informatique, la photo et les téléphones. Les transformations technologiques entrent de plus en plus vite dans les mentalités et les cycles de vie des produits se raccourcissent : les produits deviennent très vite obsolètes. Les clients sont "très demandeurs de nouveautés et de mode", assure un spécialiste, ajoutant : "le mot-clé, c'est le design, il s'agit de se rééquiper de façon élégante". Les tentations ne manquent pas et l'offre est pléthorique : près de 10 000 références de nouveaux produits ont été recensés rien qu'en 2007. "Un casse-tête pour les consommateurs, les distributeurs et les fabricants".

Parmi les produits gagnants de 2007, les écrans plats et les GPS portables ont doublé leurs ventes à 2,5 millions d'unités. A l'inverse, les baladeurs audio et les appareils photos numériques s'essouffent, les chaînes hi-fi traditionnelles sont concurrencées par les enceintes MP3 et les lecteurs DVD poursuivent leur déclin.

Les clients ont désormais le choix entre des produits "tout-en-un", à l'instar des téléphones mobiles qui concurrencent les baladeurs et bientôt les GPS, ou au contraire entre plusieurs appareils pour une même fonction (musique, photo, navigation). "Grâce au numérique, les frontières sont cassées", analyse un spécialiste de la convergence numérique.

Au niveau mondial, les achats de biens techniques ont progressé de 14 %, à 625 milliards de dollars, portés par le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.

Le développement de la VoD (Vidéo à la demande) en France²

Fournisseurs d'accès internet, chaînes de télévision, agrégations de producteurs indépendants, éditeurs vidéo, distributeurs de produits culturels, fabricants de matériel électronique grand public ou acteurs du monde de l'internet, les plates-formes françaises de VoD sont proposées par de multiples opérateurs. En février 2008, elles sont au nombre de 45 au total en France. (...)

Certaines plates-formes proposent des contenus variés : œuvres cinématographiques, œuvres audiovisuelles, contenus inédits, programmes à destination de la jeunesse ou programmes pour adultes. (...) D'autres plates-formes sont spécialisées dans certains contenus comme VoDéo (documentaire), Cinézime (cinéma indépendant) ou Gong (animation). Selon les données recueillies par le CNC (...) depuis novembre 2006, l'offre s'est étoffée de 1 155 films supplémentaires soit une progression de 88,1 %. (...) Depuis quelques temps, les chaînes de télévision expérimentent les offres « preview », c'est-à-dire la mise à disposition en VoD d'un programme télévisuel avant sa diffusion sur les réseaux hertziens. Cette formule est notamment proposée pour les séries américaines, accessibles juste après leur diffusion sur les chaînes américaines en accès payant (...). Les programmes audiovisuels, c'est-à-dire initialement produits pour la télévision, sont de plus en plus proposés en « catch-up TV » (« télévision de rattrapage ») sur les plates-formes des chaînes de télévision (...). Ils sont alors généralement disponibles en accès gratuit juste après leur diffusion télévisuelle, pendant une période limitée (une semaine la plupart du temps). Au delà de cette période, ils sont proposés en accès payant(...)

Selon le baromètre GfK-NPA, le marché de la VoD en 2007 est estimé à 29,2 M€ soit une augmentation de 50 % par rapport à 2006 avec une valeur moyenne de transaction de 3,47 €. Le chiffre d'affaires mensuel de la VoD progresse de 85,6 % entre janvier et décembre 2007. (...). Les œuvres cinématographiques composent la majeure partie des recettes de la VoD ; elles représentent 63,3 % du chiffre d'affaires. (...)

Grâce à la mise en avant d'une offre de contenus gratuite, abondante, accessible et renouvelée, les sites de partage de vidéos sur internet (YouTube, Dailymotion, etc.) n'ont pas tardé à s'inscrire dans les habitudes de fréquentation des internautes qui les visitent très régulièrement, voire quotidiennement. En effet, 63,7 % des individus interrogés déclarent avoir déjà visionné des programmes sur des sites de partage de vidéos au cours de la période. La possibilité d'avoir accès à des contenus diversifiés, sans effort et de façon quasi instantanée explique le succès croissant des sites de partage de vidéos auprès des utilisateurs.

¹ Source : Agence France-Presse, 6 fév 2008

² Le marché de la vidéo / dossier du CNC #305 / mars 2008

Annexe 2 : La situation de Memoplay

Afin de faire un diagnostic sur la situation de Memoplay, des informations ont été recueillies auprès de divers responsables de l'entreprise.

Directeur de la production (Antoine Vilier) : *Je connais Marc depuis 20 ans. C'est un visionnaire, il a beaucoup d'idées. Il a inculqué une forte culture d'innovation à la société et, dans le même temps, il a une gestion très paternaliste et une relation très affective avec chaque salarié qui sont loyaux avec la société. Il veut que chacun travaille dans les règles de l'art en respectant les règles de son métier que ce soient les ouvriers ou les développeurs.*

Ici, il a l'œil sur tout et parfois c'est un peu pesant. Je dirige une équipe de 50 personnes. Je supervise à la fois les achats et la production en interne mais je dois toujours lui demander son avis. L'intégralité de la production est réalisée en Chine par trois sous-traitants principaux, nous ne faisons que l'assemblage final des produits dans notre usine de Rennes. 30 personnes s'occupent de l'assemblage.

20 personnes gèrent les relations avec nos fournisseurs et vont sur place, en Asie, passer des accords de partenariat et superviser la production. La difficulté vient de notre capacité à avoir des relations de confiance avec nos fournisseurs et à ne pas nous retrouver en rupture de stocks : l'année dernière nous avons eu un problème avec notre fournisseur de micro-processeurs et cette année avec notre fournisseur de disques durs. Ces ratés nous ont coûté cher puisque nous avons été en rupture de stocks sur notre nouvelle ligne de produit 2 années de suite. Nous avons un cycle de fabrication de 3 mois, il faut donc anticiper, mais il faut dire que les systèmes de contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord... etc.) sont assez peu développés dans la société : M. Vicart n'y accorde pas beaucoup d'attention et le niveau des coûts et de la marge n'est pas réellement suivi. Nous avons pourtant besoin d'être rentable pour pouvoir investir.

Directeur recherche et développement (Vincent Rodrigues) : *Nous avons ici une équipe de 50 développeurs, dont 30 développeurs software. Nous disposons d'une équipe d'ingénieurs de bon niveau technique. C'est assez simple pour nous de recruter car nous avons une bonne image, une image d'innovateur. De ce fait, nous recevons beaucoup de candidatures de jeunes diplômés. Marc passe beaucoup de temps avec moi pour valider les choix techniques. Il veut être au courant de tout et nous demande de sortir une nouvelle génération de produit chaque année. Cela fait beaucoup pour une petite entreprise comme nous : l'année dernière, nos nouveaux modèles sont sortis en retard et on a loupé de ce fait une partie des ventes de fin d'année. En plus, comme il donne son avis sur tout, cela prend du temps pour décider et parfois, comme il me contredit régulièrement, mes équipes vont directement lui demander son avis. Du coup, il est toujours dans la gestion quotidienne et n'a pas le temps de se concentrer sur la stratégie : je pense que de ce fait, nous avons fait quelques erreurs dans ce domaine au cours des dernières années.*

Responsable commercial (Didier Vicart) : *Je dirige le service commercial. Environ 50 commerciaux s'occupent de développer des contacts avec les distributeurs en France et à l'étranger. Il n'existe pas en tant que tel de service marketing, ni de service design car mon père pense que ces éléments relèvent de sa compétence.*

Afin de faire face à la concurrence, nous avons décidé de baisser les prix des différents lecteurs de 100 € et de mettre un certain nombre de fonctions en options (enregistreur, navigateur web...). Nous venons aussi de passer un accord de partenariat avec un opérateur téléphonique pour intégrer la 3G+ dans nos appareils afin de les rendre compatibles avec la téléphonie mobile haut débit. Enfin, nous avons passé de nombreux accords avec des fournisseurs de contenu (Fnac, NRJ, Paramount, Dailymotion, Ina, Euronews, TF1 Vision, Warner... etc). Pour permettre aux acquéreurs du MemoPlay d'accéder à un large contenu audio vidéo. Nous souhaitons devenir ainsi un acteur majeur de la VoD (vidéo à la demande).

Un commercial : *On constate que le marché s'est retourné vers le haut de gamme depuis quelques mois. C'est une chance pour nous, car nous sommes assez bons sur ce segment de marché. En revanche, notre politique d'options semble mal comprise, on entend de plus en plus souvent des clients qui se plaignent de la multiplication des fonctions en option chez nous (enregistreur, recharges rapide, logiciel de navigation.. etc.) : avant tout était compris dans le prix, c'est ce qui plaisait aux technophiles. De plus, nos clients nous reprochent souvent les insuffisances du design de nos produits.*

Annexe 3

Le montage et le conditionnement du MeMo5 sont très proches des produits existants chez Memoplay. Le contrôleur de gestion de Memoplay fournit le coût des inducteurs.

Activité	Inducteur	Coût de l'inducteur
Montage	Nombre de minutes	8 €
Réglage de la chaîne	Nombre de lots lancés en production	200 €
Achat	Nombre de composants	1 €
Emballage	Nombre de lots distribués	400 €
Administration	Nombre total de produits vendus	6 €
Recherche et développement	Nombre de modèles (1)	3 000 000 €

(1) chaque modèle coûte donc 3 000 000 € en recherche et développement qui doivent être répartis sur le nombre total de produits vendus sur la durée de vie pour un modèle donné

300 000 MeMo5 devraient être vendus sur l'ensemble de la durée de vie du produit. Les estimations du service Recherche et Développement, production et achats concernant la fiche produit de MeMo5 sont les suivantes :

Fiche produit	MeMo5
Composants	
Mémoire Flash 30Go	37 €
Ecran	25 €
Processeur	21 €
Composant 3G+	14 €
Composant Wifi	12 €
GPS	5 €
Boîtier	18 €
Emballage	4 €
Batterie	7 €
7 autres composants divers	16 €
Informations diverses	
Temps de montage	3 mn
Nombre de produits par lots en production	100
Nombre de produits par lots en distribution	200

Annexe 4 – Fonctions et coûts des divers composants

		Fonctions principales			Fonctions secondaires					Commentaires
Composants	Coût	Audio	Vidéo	Stockage	Portabilité	Communication	Vitesse	Autonomie	Design	
Mémoire Flash SSD 30Go	37 €			14	7		8	8		Il aurait été possible de prendre un disque dur classique : cela aurait permis d'économiser 8 euros au détriment de l'autonomie. Il aurait été possible de prendre des disques durs encore moins performant en termes de vitesse (économie de 8 €) et de taille (économie de 7 €)
Ecran	25 €		18						7	Un écran moins design aurait permis d'économiser 7 €
Processeur	21 €	2	8		4		7			Un processeur moins rapide et plus lourd avait été envisagé. Il aurait coûté 10 €
Composant 3G+	14 €					14				
Composant Wifi	12 €					12				
GPS	5 €					5				
Boîtier	18 €	4	4	4					6	
Emballage	4 €								4	
Batterie	7 €							7		
Composants divers	16 €	4	6	4		2				
Coût total estimé	159 €	10	36	22	11	33	15	15	17	