

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

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.

L'intensité des forces concurrentielles du secteur dans lequel évolue Memoplay peut être présentée en reprenant les 5 forces (+1) mises en évidence par Porter : l'intensité de la concurrence ; le pouvoir de négociation des clients et distributeurs ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des entrants potentiels ; la menace des produits ou services de substitution.

Pouvoir de négociation des clients	Sur le secteur des <i>media player</i> portables, l'offre est abondante et la progression de la demande est en train de ralentir (en France). On peut donc penser que le pouvoir de négociation des clients est fort (ils peuvent choisir un autre produit si celui de Memoplay leur semble trop cher ou pas assez innovant). Sur le secteur des <i>home players</i> et de la vidéo à la demande, en revanche, la demande semble être en pleine expansion.
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Aucune information n'est donnée à ce sujet. On constate cependant qu'il y a eu des problèmes de livraison avec quelques fournisseurs les années précédentes. On peut donc penser que pour certains composants, les fournisseurs ont un pouvoir de négociation non négligeable du fait de leurs compétences techniques (sinon, Memoplay aurait certainement changé de fournisseur en constatant les retards).
Menace des substituts	Du fait de la convergence numérique, les <i>media player</i> portables sont concurrencés par les téléphones portables qui font aussi <i>media player</i> portables.
Menace de nouveaux entrants	Forte, de nombreux concurrents existent et il n'y a pas de réelle barrière à l'entrée sur les produits bas de gamme. Sur les produits haut de gamme, l'entrée sur le marché nécessite un certain savoir faire : elle est donc plus difficile.
Intensité concurrentielle	Forte : de nombreux concurrents.
Pouvoir de l'état	Faible : pas de barrière à l'importation, faible impact de normes de sécurité...

Opportunités :

- Croissance de la demande sur la VoD.
- Croissance de la demande des pays émergents (Brésil, Russie, Inde et Chine) pour les *media player* portables.
- Forte demande sur le haut de gamme.
- Convergence numérique : donne la possibilité à Memoplay de vendre des appareils qui sont aussi des appareils photos, des GPS et de se rapprocher des produits de la téléphonie mobile.

Menaces :

- Convergence numérique : les téléphones portables vont-ils rendre inutiles les *media player* portables ?
- Nombre de concurrents élevé.
- Effets de mode et obsolescence rapide des produits.

2. Quel type de stratégie met en œuvre l'entreprise ? Présenter ses principales forces et ses principales faiblesses.

Memoplay semble avoir une stratégie de différenciation plutôt que de domination par les coûts. Ses principales forces sont les suivantes :

- Forte capacité d'innovation.
- Nombreux accords passés avec des fournisseurs de contenu (pour la VoD).
- Capacité à attirer de la matière grise pour soutenir l'innovation.

Ses principales faiblesses sont les suivantes :

- Incapacité à faire des prévisions.
- Difficulté à établir des relations de confiance avec les fournisseurs.
- Place envahissante du dirigeant.
- Pauvreté du design.

3. Rappeler la méthode pour construire un tableau de bord et proposer un tableau de bord pour la direction générale.

On considère généralement que la conception d'un tableau de bord doit partir d'une bonne compréhension de la stratégie suivie et des contraintes rencontrées, qui déterminent ce que l'on appelle les facteurs clés de succès (FCS).

Les FCS déterminent ensuite le choix des indicateurs.

Une fois les indicateurs choisis, il est nécessaire de mettre en perspective les résultats obtenus avec des normes pour savoir si le service a été performant (valeurs cible, normes externes...).

La mise en œuvre des tableaux de bord passe par une documentation précise des indicateurs qui expliquent à la fois l'origine des informations nécessaires (quel service produit l'information ? dans quel système d'information est-elle disponible ?) et le mode de calcul des indicateurs retenus. Il est aussi nécessaire de définir la fréquence d'actualisation des différents indicateurs.

Dans le cas de Memoplay, on peut mettre en évidence plusieurs FCS : capacité à être innovant, capacité à mettre à temps les produits sur le marché, capacité à proposer du contenu en passant des accords (pour la VoD), suivi des coûts et de la marge (nécessité d'être rentable pour pouvoir investir), satisfaction des consommateurs.

Il est possible de traduire ces FCS par les indicateurs proposés dans le tableau de bord ci-dessous (d'autres tableaux de bord et indicateurs sont envisageables).

FCS et Indicateurs	Modalités de calcul	Origine des informations	Valeur cible et fréquence du calcul
Innovation			
Renouvellement	Délais de renouvellement des produits	Centre de recherche et développement	1 an
Délais			
Relations de confiance avec les fournisseurs	% de livraisons en retard par rapport aux contrats d'achat	Service production	Doit tendre vers 0 Suivi hebdomadaire
Rupture de stock	Nombre de ruptures de stock en magasin	Service commercial	< à N-1 Suivi hebdomadaire
Contenu			
Diversité de l'offre	Nombre de nouveaux films proposés au téléchargement	Service commercial	? Suivi mensuel
	Nombres de nouveaux partenaires proposant du contenu	Service commercial	? Suivi mensuel
Coûts			
Écarts	Écarts sur rendement et écarts sur coût	Service financier	Amélioration du rendement et diminution des coûts par rapport à N-1 Suivi hebdomadaire
Satisfaction des consommateurs			
Satisfaction	% de consommateurs satisfaits	Service commercial	? Suivi mensuel

Il aurait bien sûr été possible de construire un tableau de bord prospectif ou balanced scorecard en mettant en évidence 4 axes (financier, clients, processus internes et apprentissage).

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

4. Sur quels « leviers de contrôle » s'appuie le PDG pour piloter l'organisation ?

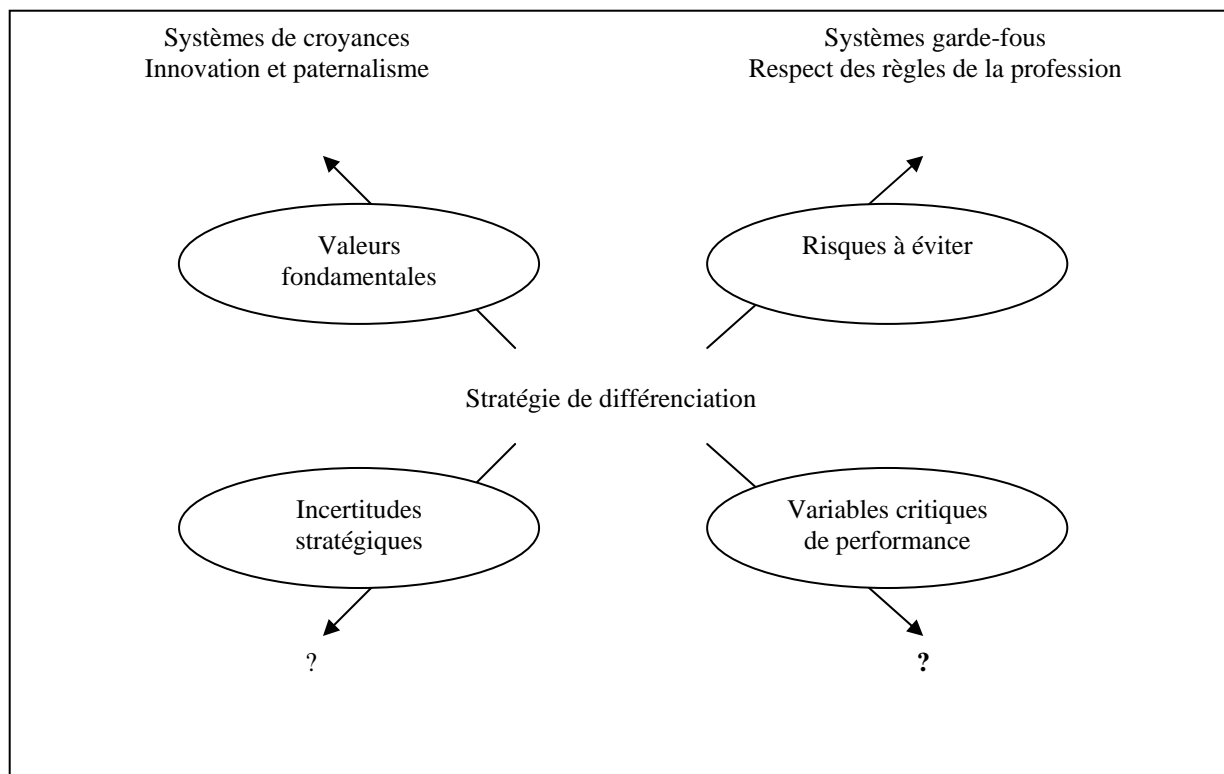
Robert Simons propose de distinguer quatre leviers de contrôle utilisés par les dirigeants : le contrôle diagnostique, le contrôle interactif, les garde-fous et les croyances.

Les systèmes de contrôle diagnostique sont les systèmes d'information que les managers utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux prévisions. Ils doivent permettre de contrôler la mise en œuvre de la stratégie en surveillant l'atteinte des Facteurs clés de succès (FCS) et doivent attirer l'attention sur les écarts importants par rapport aux prévisions en permettant un contrôle par exception. Les systèmes de contrôle interactif sont les systèmes d'information que les managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés. Les systèmes de croyance s'appuient sur les valeurs fondamentales des membres de l'organisation. Ces valeurs définissent les principes, les objectifs et les responsabilités de chacun. Les systèmes garde-fous permettent de délimiter ce qu'il est possible de faire et ce qui est interdit.

Dans l'entreprise Memoplay, le levier de contrôle fondamental semble être un système de croyance qui réunit l'ensemble des salariés dans un certain idéal de l'innovation. Ce système de contrôle est conforté par une gestion de type paternaliste dans laquelle la direction prend soin de chaque personne dans l'organisation dès lors que chacun fait des efforts pour l'organisation.

S'y ajoute un contrôle de type "garde fou" puisque M. Vicart souhaite que chacun respecte les exigences techniques et les règles de l'art de son métier.

En revanche, les systèmes de contrôle de gestion interactifs et diagnostiques semblent peu utilisés par M. Vicart. Ceci a notamment conduit à des problèmes de prévision, à des retards de livraison et à un suivi déficient de la marge.



**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 ?**

La structure hiérarchique et fonctionnelle est caractéristique, dans le modèle de GREINER, de la phase 2, dite de développement et de formalisation. Sous l'autorité du directeur général, les cadres intermédiaires mettent en place les outils permettant à une petite entreprise de se développer pour devenir une PME de quelques dizaines, puis quelques centaines de personnes. Mais ceci implique que le chef d'entreprise se désengage progressivement des responsabilités opérationnelles pour prendre de la hauteur par rapport aux problèmes quotidiens, confiés à des spécialistes, et se consacrer à des questions plus stratégiques, tout en conservant un rôle d'arbitre en cas de conflits.

Visiblement, le M. Vicart a l'œil sur tout dans la société. Il a du mal à déléguer et l'autorité des responsables opérationnels est parfois remise en cause. De plus, puisqu'il s'occupe beaucoup de la gestion quotidienne, il n'a pas forcément le temps de penser à la stratégie. De ce fait, selon le directeur de la recherche et développement, de mauvais choix sont faits dans ce domaine.

6. 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.

L'écart sur marge est égal à la différence entre la marge "réelle" et la marge prévue. Attention cependant, comme l'objectif de l'écart sur marge est d'apprécier la performance de la fonction commerciale, l'écart réel est égal à la différence entre le prix réel et le coût prévu.

Si l'on pose :

V : volume des ventes

p : prix de vente unitaire

c : coût unitaire

alors, Ecart sur marge

= marge « réelle » – marge prévue

= $V_r \times (pr - cp) - V_p \times (pp - cp)$

Toutes les informations sont disponibles sauf le coût prévu qu'il faut calculer :

	MPM	MemoplayTV
(1) Total des charges	66 500 000	27 684 000
(2) Quantités vendues	380 000	80 000
Coût unitaire prévu (1)/(2)	175	346,05

Ecart sur marge = $350\,000 \times (190 - 175) - 380\,000 \times (190 - 175)$
 + $110\,000 \times (350 - 346,05) - 80\,000 \times (352 - 346,05)$
 = - 450 000 - 41 500 = - 491 500 Défavorable

L'écart sur marge peut être décomposé en un écart sur prix et un écart sur volume. Dans le cas d'une entreprise multiproduits, l'écart sur volume peut être décomposé en un écart sur composition des ventes et un écart sur volume global.

Ecart sur prix = $V_r \times (pr - pp)$
 = $0 + 110\,000 (350\,000 - 352\,000)$
 = - 220 000 Défavorable

Ecart sur volume = $(V_r - V_p) \times (p_p - c_p)$
 = $(350\,000 - 380\,000) \times (190 - 175)$
 + $(110\,000 - 80\,000) \times (352 - 346,05)$
 = - 450 000 + 178 500 = - 271 500 Défavorable

Ecart sur volume global = $(\Sigma V_r - \Sigma V_p) \times \text{Marge moyenne prévue}$
 = 0 puisque le nombre de produits vendus au total ne change pas

Ecart de composition = $V_r \times (\text{Marge moyenne prévue pour les ventes réelles} - \text{Marge moyenne prévue})$
 = écart sur volume (puisque l'écart sur volume global est égal à 0)
 = - 271 500

7. Pour chaque composante du coût direct, décomposer l'écart global sur coûts en un écart sur coûts et sur quantité. Décomposer l'écart sur charges indirectes en un écart sur charges variables, un écart sur activité et un écart sur rendement.

Composants :

Ecart sur coût = 0 (puisque le coût par produits ne change pas)

Ecart sur quantité = 0 (puisque les quantités ne changent pas)

MOD :

Ecart sur taux = 0 (le taux horaire ne change pas)

Ecart sur rendement (concerne uniquement MemoplayTV) = $110\,000 \times (2 - 2,05) \times 13$
= - 71 500 Favorable

Ecart sur charges indirectes :

Pour l'analyser, il est nécessaire de connaître le budget flexible.

Budget flexible	Activité réelle	Activité normale
UO	$55\,424\,000 / 64$ = 866 000	$52\,352\,000 / 64$ = 818 000
CV	23 663 609	$52\,352\,000 - 30\,000\,000$ = 22 352 000
CF	30 000 000	30 000 000
CT	53 663 609	52 352 000
Cv unitaire	27,33	$22\,352\,000 / 818\,000 =$ 27,33

Ecart sur charges variables = réel – budget flexible = $55\,424\,000 - 53\,663\,609 = 1\,760\,391$ Défavorable

Ecart sur activité = $CF \times (1 - Ar / An) = 30\,000\,000 \times (1 - 866\,000 / 818\,000) = - 1\,760\,391$ Favorable (car l'activité réelle est supérieure à l'activité normale).

Ecart sur rendement = 0 puisque le nombre d'UO par produits reste inchangé

8. Commenter les résultats obtenus. Peut-on réellement expliquer la diminution du résultat par une diminution de la performance du service production ?

Globalement, il n'y a pas de dérapage des coûts de production. Il y a même eu un meilleur rendement au niveau de la main d'œuvre que prévu. S'il y a une diminution du résultat en dépit de l'augmentation du chiffre d'affaires, c'est parce qu'il y a eu une baisse du prix de vente du MemoplayTV par rapport aux prévisions et parce qu'il s'est vendu moins de MPM (dont la marge est élevée) et plus de MemoplayTV (dont la marge est faible) que prévu.

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 ?

La structure proposée par le cabinet de conseil est une structure divisionnelle. Le contrôle s'y effectue par la standardisation du résultat. Cette structure permet un certain niveau de décentralisation : elle est assez efficace pour assurer une bonne allocation des ressources tout en préservant la capacité d'adaptation aux mutations de l'environnement.

Ce système incite à la concurrence, chaque division va chercher à atteindre ses propres objectifs, ce qui peut avoir des effets sur la coopération et peut se faire au détriment de l'entreprise dans son ensemble. La structure peut aussi conduire à avoir des comportements de court terme au détriment de la réussite de l'entreprise sur le long terme.

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

Un contrôle budgétaire strict devrait conduire chacun à suivre ses objectifs et à s'y tenir. Cela devrait sensibiliser les responsables aux problèmes de marge mais aussi aux problèmes de prévision.

Cela pourrait cependant conduire chacun à négliger les FCS autres que le budget (coût, qualité, délais, performance à long terme) ou à manipuler les données comptables. Cela pourrait aussi induire du stress et de l'individualisme chez les responsables.

Le budget participatif peut avoir trois avantages :

- Information recueillie au plus proche du terrain (meilleure qualité, plus grande rapidité...).
- Meilleure compréhension des objectifs budgétaires par les opérationnels (puisqu'ils participent à la définition des objectifs budgétaires).
- Implication et motivation (participer à la définition de l'objectif budgétaire induit une plus forte implication).

Il a cependant des inconvénients : perte de la vision d'ensemble par la direction, temps de construction plus long, possibilité de se ménager des marges pour chaque division (du *slack*).

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

11. Quel est le coût cible du MeMo5?

Prix HT = $350 / 1,196 = 292,64$

Prix de vente aux distributeurs = $292,64 / 1,25 = 234,11$

Coût de revient cible = $234,11 / 1,1 = 212,83$

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 du MeMo5

	MeMo5
Charges directes	
Mémoire Flash SSD 30Go	37 €
Ecran	25 €
Processeur	21 €
Composant 3G+	14 €
Composant Wifi	12 €
GPS	5 €
Boîtier	18 €
Emballage	4 €
Batterie	7 €
Composants divers	16 €
Total charges directes	159 €
Charges Indirectes	
Montage	$3 \times 8 = 24$ €
Réglage de la chaîne	$200 / 100 = 2$ €
Achat	$16 \times 1 = 16$ €
Emballage	$400 / 200 = 2$ €
Administration	6 €
Recherche et développement	$3\,000\,000 / 300\,000 = 10$ €
Total charges indirectes	60 €
Coût de revient total	219 €

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

Le coût des composants doit être égal à 213 (coût cible) – 60 (charges indirectes) = 153

	Fonctions principales			Fonctions secondaires				
Composants	Audio	Vidéo	Stockage	Portabilité	Communication	Vitesse	Autonomie	Design
Valeur accordée	7 %	25 %	15 %	5 %	20 %	5 %	5 %	18 %
Coût cible	10,7	38,2	22,9	7,6	30,6	7,6	7,6	27,5

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

	Fonctions principales			Fonctions secondaires				
Composants	Audio	Vidéo	Stockage	Portabilité	Communication	Vitesse	Autonomie	Design
Coût estimé	10	36	22	11	33	15	15	17
Ecart entre coût cible et coût estimé	- 0,7	- 2,2	- 0,9	3,4	2,4	7,4	7,4	- 10,5

Globalement, les fonctions principales ont un coût estimé acceptable par rapport au coût cible. En revanche, on constate que Memoplay accorde trop d'importance à la portabilité, à la communication, à la vitesse et à l'autonomie et pas assez au design et à la vidéo.

Pour diminuer les coûts, on peut imaginer faire les choix techniques suivants :

- Prendre un disque dur classique (économie de 8 € au détriment de l'autonomie);
- Prendre un processeur moins rapide (économie de 4 € au détriment de la portabilité et 7 € au détriment de la vitesse);
- On peut aussi se demander si tous les moyens de communication du MeMo5 sont indispensables (GPS, 3G+, Wifi). Ne faut-il pas en supprimer un des trois ?

Ceci permettrait d'économiser au minimum 19 € et ainsi de s'approcher du coût cible pour chaque fonction.

En revanche, il ne faut pas prendre un écran moins « design » car l'importance accordée par les clients au design est déjà plus importante que la part des coûts consacrée par Memoplay dans ce domaine. Elle pourrait d'ailleurs voir s'il n'est pas possible d'améliorer ce design même si cela doit générer un coût supplémentaire. Il en est de même pour la vidéo.

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

Jusqu'à présent, M. Vicart était à la fois le propriétaire et le dirigeant. La gouvernance était de type familial.

La nouvelle gouvernance sera de type actionnarial avec un contrôle externe par le marché des dirigeants, les marchés financiers et le marché des prises de contrôle, et un contrôle interne par le conseil d'administration (M. Vicart étant président du conseil d'administration, il assurera des fonctions de contrôle tandis que le directeur général devra mettre en œuvre la stratégie). Il faudra trouver des systèmes d'incitation pour discipliner le nouveau directeur général. En effet, celui-ci ne sera pas actionnaire, il pourra donc poursuivre des intérêts divergents de ceux des actionnaires (recherche de croissance au détriment de la rentabilité, maximisation de sa rémunération au détriment des actionnaires... etc).

La question des systèmes de gouvernance a été analysée dans cette situation comme un problème typique de « relation d'agence » entre un mandant (le « principal ») et son mandataire (« l'agent ») (Jensen et Meckling). Il y a divergence d'intérêts entre deux parties contractantes, les actionnaires d'un côté et les dirigeants managers de l'autre. Les actionnaires n'ayant pas accès directement à la gestion (d'où l'asymétrie d'information) et, par ailleurs, le contrat liant actionnaires et managers étant par définition incomplet (toutes les situations à venir ne peuvent être anticipées), il y a un risque moral pour les premiers : l'agent (le manager) peut profiter de l'asymétrie d'information et de l'incomplétude du contrat pour optimiser son utilité au détriment des intérêts de ceux qui le mandatent (les actionnaires). D'où la nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle et d'incitation qui induisent des coûts (les coûts d'agence) supportés en grande partie par le principal pour orienter le comportement de l'agent. On peut notamment penser à la mise en place de systèmes d'intéressement aux bénéfices ou de stock-options (options d'achat sur actions à un prix donné qui deviennent très intéressantes si le prix des actions monte). Il faut noter que ces systèmes peuvent aussi avoir des effets pervers (gestion du résultat comptable, effets d'annonce aux marchés financiers...).

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

Dans le cadre des théories contractualistes, la gouvernance a pour but de « discipliner » les dirigeants et de sécuriser la rentabilité de l'investissement financier. L'accent est mis sur la valeur actionnariale de la firme et ce modèle de gouvernance est principalement régulé par les marchés financiers. Le rôle des administrateurs est donc de contrôler l'action des dirigeants : ils doivent être indépendants et doivent maîtriser le langage comptable et financier puisque la comptabilité et l'audit sont des mécanismes fondamentaux de la gouvernance dans ce modèle. La présence d'administrateurs externes indépendants (non actionnaires) et venant d'horizons géographiques divers (mondialisation des stratégies oblige) peut à ce titre être vue comme une garantie pour les actionnaires.

Dans l'approche partenariale, les mécanismes de la gouvernance doivent organiser le partage de la rente organisationnelle entre tous les apporteurs de ressources, y compris bien sûr les actionnaires. Le système de gouvernance apparaît alors comme un ensemble de contraintes régissant la négociation organisée entre les différents partenaires sur le partage de la rente. Cette approche intègre donc non seulement les dirigeants qui sont incités à accroître la rente managériale, mais aussi les salariés et donc, plus généralement, les ressources humaines de l'entreprise. Dans ce cadre, le conseil d'administration doit être le garant des intérêts des différents stakeholders.

L'approche cognitive met l'accent sur la capacité des managers à anticiper, inventer et construire de nouvelles opportunités productives face aux évolutions de l'environnement. C'est dans la gestion des informations et dans la capacité des managers à les collecter, les produire, les interpréter, les adapter que se construisent les connaissances, ces dernières étant à la base de l'élaboration des compétences spécifiques sur lesquelles s'appuie l'entreprise pour obtenir un avantage compétitif. Dans cette approche, les administrateurs peuvent avoir une fonction de « réseau social » et aider le dirigeant à accéder à de nouvelles ressources, à des informations privilégiées (par exemple sur une entreprise cible) pour élaborer ses stratégies.

- Anne Casagne a su introduire du design (et donc à casser la concurrence pure par les prix) dans une société qui produit des disques durs. Elle pourrait donc avoir des compétences pour aider Memoplay à faire évoluer le design de ses produits, domaine dans lequel l'entreprise est pour l'instant déficiente. On se situe ici dans une perspective cognitive de la gouvernance.
- Antoine Martin est directeur financier, il a une compétence financière qui est reconnue. Il apporterait donc une compétence en termes de lecture des comptes et d'information financière qui permet de réduire l'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants. Son apport s'inscrit plutôt dans une vision contractualiste de la gouvernance.

- 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. Son incorporation dans le conseil d'administration s'inscrit dans une vision partenariale de la gouvernance puisqu'il permettrait de faire rentrer le point de vue des salariés au conseil d'administration.
- Henri Vanhuelle est directeur régional de la banque de Memoplay. C'est une figure locale importante. Sa présence au conseil d'administration s'inscrit donc à la fois dans une vision partenariale de la gouvernance (les banques sont un partenaire important des PME) mais aussi dans une vision cognitive de la gouvernance puisque sa bonne connaissance du contexte local et des réseaux locaux peut être un atout pour Memoplay (obtention de subventions pour l'exportation ou la recherche auprès des collectivités locales ou des chambres de commerce par exemple).

Chaque administrateur pressenti peut apporter des compétences à Memoplay, il faudra donc essentiellement veiller à l'équilibre du conseil d'administration en permettant à la fois de surveiller le nouveau directeur (approche contractualiste), de représenter les divers parties prenantes (approche partenariale) et d'apporter des connaissances et des réseaux (approche cognitive).