

# **DIPLOÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION**

## **UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

**SESSION 2023**

**Éléments indicatifs de corrigé**



## Entreprise TECH'INNOV

### DOSSIER 1 – ANALYSE DE LA STRATÉGIE COMMERCIALE (30 points)

#### ANALYSE DE LA GAMME BRISE

1. À partir de l'annexe 10, identifier les opportunités et les menaces associées à la gamme BRISE, à l'aide d'un modèle PESTEL. Quels éléments peuvent le plus peser dans l'avenir du secteur, et quels sont les scénarios possibles

Le modèle PESTEL est composé de 6 dimensions contextuelles qui peuvent influer, en faveur ou en défaveur, sur les perspectives de développement de l'activité de l'entreprise : Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Environnemental, Légal. Cette méthode simple de prospective doit être maîtrisée. Les quelques éléments de diagnostic fournis ici sont indicatifs mais devront être largement mentionnés par les étudiants. D'autres dimensions peuvent ou non ne pas être mentionnées. On peut considérer que la construction du PESTEL peut se faire par une forme de réflexion assez libre consistant à poser les dimensions qui viennent à l'esprit.

L'essentiel de cette question réside dans deux points :

1/ que le candidat sache mobiliser le PESTEL ;

2/ que le candidat ne se contente pas de faire une liste « à la Prévert », mais qu'il soit capable d'en tirer une analyse (facteurs pivots, scénarios) et des conclusions.

Un certain nombre d'éléments peuvent être tirés des ANNEXES V et X.

#### Quelques facteurs, indicatifs :

##### Politique :

Volonté (ou non) des pouvoirs publics (UE, État, Régions) de valoriser l'éolien comme énergie renouvelable (fiscalité attractive, soutien à une filière européenne, aides à l'installation, etc.)

En lien, poids des Lobbies pro et anti-éolien, et des partisans d'autres approches énergétiques (nucléaire, etc.) : résistances locales, recours administratifs, etc.

Géopolitique de la filière, associée par exemple aux tensions actuelles (Russie, Chine), accès à une production extra-européenne, capacités d'importation/d'exportation.

##### Économique :

Développement de la filière en France et en Europe, et niveau de compétitivité par rapport à d'autres pays producteurs

Évolution des coûts d'approvisionnement en matériaux (hausse de prix de l'acier, difficultés logistiques et pénuries de matières) et de production

Évolution des coûts de fonctionnement par rapport aux énergies alternatives

Évolution des besoins de consommation d'énergie, liée par exemple au niveau d'activité économique

Coûts croissants de l'extraction de ressources fossiles, avec conséquences sur le prix des produits pétroliers et gaziers

Marché orienté sur un positionnement par les prix, défavorable à la filière en Europe (coûts sociaux plus élevés)

Dépendance à certains composants

##### Socio-culturel :

Prise de conscience/acceptation des élus, des citoyens sur la nécessité de développer un parc éolien *versus* refus de ce type d'installations

Acceptation ou non de l'apport d'autres types d'installations (centrales nucléaires)

Poids des résistances locales, ou recours administratifs liés à la pollution sonore et à l'impact esthétique sur les paysages

Impact perçu des coûts de construction et du démantèlement des parcs éoliens en fin de vie : économie circulaire, chaîne d'approvisionnement, etc.

#### **Technologique :**

Innovations sur l'éolien (meilleur rapport entre production électrique/ coût de production/ qualité et durée d'usage)

Innovations sur les autres modalités de production d'énergie renouvelable

#### **Environnementale :**

Conséquences du dérèglement climatique sur la présence de vent, sur la disponibilité d'autres énergies renouvelables (par ex., moindre disponibilité des barrages hydrauliques ou des centrales nucléaires en raison de la baisse des disponibilités en eau)

#### **Légal :**

Adaptation de la législation sur la fixation des prix de vente de l'énergie électrique produite (dérèglementation)

Règles liées aux appels d'offres de fournitures d'équipement (prix tirés à la baisse par les mécanismes d'attribution, pression des producteurs d'énergie sur les fabricants de matériels)

Les variables centrales (« pivot ») semblent être les suivantes :

- Le **niveau d'acceptabilité** des installations éoliennes par les citoyens notamment en comparaison d'autres types d'énergie renouvelable (nucléaire), qui permet un développement de la filière en France et en Europe. Cette acceptabilité sera d'autant plus aisée que la filière repose sur des entreprises localisées en France ou en Europe, que la R&D permet de déployer des installations silencieuses, esthétiques, et bien intégrées aux territoires, si des questions de sécurité se posent (sur le nucléaire notamment, un seul incident pouvant provoquer un rejet de la population). L'acceptabilité sera d'autant moins aisée si d'autres modalités s'imposent et font la preuve de leur pertinence, et, notamment, si les prix de l'énergie fossile diminuent de nouveau durablement, pour des raisons géopolitiques
- **L'évolution du dérèglement climatique.** L'aggravation de la situation (que tous les rapports annoncent) pourrait accélérer la prise de conscience citoyenne et les prises de décision politiques en faveur des technologies d'énergies renouvelables. L'affaiblissement des ressources en eau, impactant potentiellement d'autres sources d'énergies (hydraulique, nucléaire) peut agir comme un facteur favorisant le recours à l'éolien. Contrairement à d'autres éléments mis en avant dans ce PESTEL, la probabilité d'occurrence de cette dimension peut (malheureusement) être considérée comme « très probable ou certaine » pour bâtir la stratégie de l'entreprise.
- **Le soutien par les pouvoirs publics** au développement d'une filière de qualité aux niveaux français et européens, permettant :
  - 1/ de limiter une dépendance aux pays producteurs (Chine, Amérique du Sud),
  - 2/ de générer des créations d'emplois significatives,
  - 3/ une évolution de la législation plus favorable aux producteurs locaux
  - 4/ d'accompagner les collectivités qui souhaitent s'équiper ; de faciliter l'acceptation par les citoyens par des dispositifs légaux, fiscaux, financiers adaptés.

Ces éléments-clés conduisent tous à évoquer, très schématiquement, deux scénarios possibles pour l'avenir du marché de l'éolien, en fonction de l'évolution des facteurs majeurs.

- Un **scénario favorable au marché de l'éolien**, qui repose sur une aggravation des conséquences du dérèglement climatique, une dégradation du prix de l'énergie fossile, enclenchant un cercle « vertueux » : accompagnement des pouvoirs publics vers l'éolien, acceptabilité des citoyens liée à une prise de conscience des enjeux climatiques et des aides (fiscales, financières), développement d'une filière relocalisée en France et en Europe qui nourrit des créations d'emplois et accentue l'acceptabilité sociale
- Un **scénario défavorable au marché de l'éolien**, et ce en dépit de l'aggravation des conséquences du dérèglement climatique qui vont amener à privilégier les énergies renouvelables à l'avenir.

L'ANNEXE X évoque le cercle « vicieux » qui peut survenir : départ de l'industrie éolienne européenne dans des pays à bas coûts, arrivée massive de concurrents asiatiques, dépendance à des fournisseurs de matériaux asiatiques et à la conjoncture impactant les chaînes logistiques.

Idéalement, le candidat peut à ce niveau fournir une première analyse. Il n'y a pas une réponse unique à partir du moment où le candidat justifie son raisonnement par des arguments. Mais il semble tout de même qu'une réponse type peut consister à relever la très grande incertitude qui pèse sur l'avenir de l'éolien, qu'un investissement massif sur ce domaine relève donc d'une forme de pari qui ne peut sans doute être envisagé que comme une activité d'exploration très risquée, complémentaire à un portefeuille d'autres activités rentables. On pourrait conseiller à Tech'Innov, dès ce stade de l'analyse, de n'investir dans l'éolien que sur des bases d'activités solides par ailleurs.

## 2. À partir de l'analyse de la concurrence en ANNEXE V, établir le modèle des "5 forces" de Porter

Selon les cas, les candidats auront pu étudier le modèle des « 5 forces » ou des « 5 +1 forces » proposé par Michael Porter. La seconde présentation est une forme plus aboutie de ce modèle, mais les deux présentations sont enseignées, et par conséquent, tout à fait acceptables.

Le candidat a le choix en termes de présentation : soit par une représentation graphique, soit en listant à la suite les 5 (ou 5+1) forces et en indiquant pour chacune les « forces qui pèsent » sur le secteur d'activité étudié, c'est-à-dire le secteur de l'éolien. Si le candidat choisit la représentation graphique, il est alors important que celle-ci soit conforme à la présentation originale de l'auteur, c'est-à-dire avec la relation « fournisseurs » - « concurrents » - « distributeurs et clients » sur la partie horizontale du schéma (puisque pour rappel, cela correspond à la chaîne de valeur du secteur d'activité considéré). La relation « nouveaux entrants » - « concurrents » (en haut) et « substituts » (en bas) correspond à la partie verticale du schéma. Le tout peut être complété par la 6<sup>ème</sup> force que représentent les pouvoirs publics (force « politique »).

De la même manière que l'analyse PESTEL, il n'y a pas de réponse qui soit formellement exacte ou inexacte, mais les candidats ne peuvent pas passer à côté de « forces » essentielles qui expliquent le fonctionnement actuel du marché.

*N.B. Certains candidats ont peut-être appris à quantifier la "force" par une "note", sur 5 ou sur 10. Cette quantification éventuelle est acceptable, mais n'est pas impérative : elle est en réalité très subjective et peu étayée par des éléments factuels ; par ailleurs, elle ne constitue pas une fin en soi, et relève d'une appréciation qualitative à des fins de diagnostic d'une situation. Nous indiquons ci-dessous ce qui pourrait être une note pour chacune des forces.*

### Forces de la concurrence

Le cas souligne l'atomicité de la concurrence, et son caractère mondialisé. Il laisse entendre qu'il n'y a pas véritablement de concurrents majeurs et que les concurrents sont de taille et de poids relativement équivalents. Parmi les éléments importants figurent la mention d'un risque de concentration du secteur ou de rachats par les clients, soucieux de gérer au mieux les problématiques d'approvisionnement et de prix, notion d'intégration verticale. Une telle évolution ne resterait pas sans conséquences pour Tech'Innov, qui se retrouverait soit dans la position d'être elle-même rachetée (en tout cas sur son activité BRISE), soit dans celle de rester indépendante mais avec un accès limité à certains clients.

Un autre élément à souligner est la faible spécificité des produits : la logique de prix prévaut, justifiant sa présence en Turquie plutôt qu'en France pour sa chaîne de production.

Le pouvoir de la concurrence peut être qualifié de moyen, par rapport à d'autres forces. "Note" (quantification) correspondante suggérée : 5/10

### Forces des distributeurs/clients

Les clients de Tech'Innov sont les grands opérateurs du marché mondialisé de l'éolien. Le cas cite notamment l'entreprise Danoise Vestas, les allemands Siemens Gamesa, Nordex et Enercon, les coréens Doosan et Hyundai, et des concurrents chinois imposants et très présents.

On comprend donc que le marché est composé d'un nombre relativement restreint (structure oligopolistique) d'entreprises de grande taille et disposant de l'essentiel des parts de marché. Même si le marché est récent, il semble déjà relativement structuré autour de ces grands opérateurs, qui disposent de la capacité de

répondre aux appels d'offre imposants lancés par les producteurs d'énergie pour l'installation de parcs d'éoliennes.

Ces fabricants et installateurs d'éoliennes subissent une concurrence importante, et font donc face à de très fortes incertitudes et tensions quant à l'avenir du marché, pour des raisons géopolitiques, économiques, environnementales, légales. L'éolien connaît-il le développement auquel il semble promis ? Si l'analyse macro-économique semble montrer le caractère inévitable de ce développement à venir, la question relève cependant encore du pari de l'entrepreneur.

En tout état de cause, ces enjeux se répercutent directement sur les fournisseurs, tel que Tech'Innov, notamment sur la question des tensions sur les prix. Or, ces fournisseurs sont déjà sous pression pour leurs propres approvisionnements : il existe donc pour eux un risque de se retrouver "coincés entre le marteau et l'enclume". Surtout que, à court ou moyen terme, ces grands clients pourraient avoir besoin de sécuriser leurs approvisionnements, et envisager des opérations d'intégration de certains de leurs fournisseurs stratégiques.

La force des clients est donc très importante et constitue le point de vigilance majeure. Note indicative : 9/10

### Forces des fournisseurs

Le cas évoque peu la question des fournisseurs de Tech'Innov et de ses concurrents. Il peut être mentionné cependant que l'approvisionnement en métaux (acier ou aluminium) rencontre des difficultés et des hausses de coûts dans le contexte géopolitique et énergétique actuel. Mais Tech'Innov a fait le choix de matières plastiques : la question se pose alors de la pertinence de ce choix dans le contexte actuel, avec un point d'interrogation qui concerne l'avenir des filières de plasturgie au regard de l'impact carbone potentiel (pas d'information dans le cas sur ce point : nous proposons de valoriser les commentaires des candidats qui tenteraient néanmoins une analyse pertinente). La question centrale est néanmoins celle du coût d'approvisionnement, victime d'un effet en cascade puisque les clients finaux eux-mêmes sont dépendants d'appels d'offres et répercutent les prix qui leur sont imposés.

Sur l'aspect prix et potentiel d'approvisionnement, la force des fournisseurs est relativement importante, même si la concurrence relativement éclatée permet d'envisager une tenue raisonnable du marché. Note indicative : 6/10.

### Forces des nouveaux entrants

Rien n'est dit sur les nouveaux entrants potentiels. Deux tendances semblent pouvoir s'affronter :

- Un énorme potentiel de développement du marché qui pourrait attirer de nouveaux concurrents si le marché se développe fortement
- Mais un marché très "encadré" sur les prix, avec une concurrence déjà mondiale et forte, qui laisse entrevoir des marges assez faibles, peu attractives pour de nouveaux entrants. Par ailleurs, le poids de nouveaux entrants ne semble pas être en mesure de modifier radicalement la structure du marché.

En définitive, la "force" des nouveaux entrants est modérée. Note indicative : 5/10.

### Forces des substituts

Le cas ne permet pas d'identifier des produits substituts à l'existant, sur ces pièces techniques qui constituent des composants de pales d'éoliennes. Deux modalités techniques semblent exister : une offre de produits métalliques ; une offre de produits en plastique. Avec chacune leurs atouts et inconvénients. Si substitution il y a, elle porte sur les modalités alternatives à l'éolienne en matière de production d'énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques, centrales nucléaires, etc.), mais les 5 forces portent ici sur le marché de Tech'Innov, et pas sur le marché de la fabrication/ installation d'éoliennes, qui est le marché des clients de Tech'Innov.

Les substituts éventuels ne semblent pas constituer une force particulière. Note suggérée : 1/10.

### (Force de l'Etat et des Pouvoirs Publics)

Les commentaires à fournir pour ces éventuelles 6ème force sont redondants avec l'analyse PESTEL. Il est toutefois possible de souligner que le pouvoir de l'Etat sur ce marché concerne indirectement Tech'Innov et ses concurrents : en effet, les pouvoirs publics pèsent considérablement et très directement sur les clients de Tech'Innov, par exemple en matière politique (lobbying, traitement des recours administratifs); légale (législation européenne); économique (fiscalité et aides à l'installation et la maintenance de parcs).

Même si elle est indirecte, la force est importante : de la volonté des Etats, de l'Union européenne d'imposer l'éolien comme solution à la production d'énergies dépend le développement à venir du marché. Force : 8/10.

=> *À ce niveau, les candidats peuvent proposer une première synthèse de ces forces et les conclusions qu'ils en retirent. Mais ce point fait l'objet de la question suivante, où il leur est demandé de combiner les analyses du PESTEL avec l'analyse des Forces de Porter.*

**3. À partir de vos réponses aux questions 1 et 2, formuler une analyse de l'environnement général et concurrentiel de l'entreprise, pour sa gamme BRISE en une demi-page maximum.**

Il s'agit ici de proposer une synthèse du travail effectué lors des deux questions précédentes (PESTEL et modèle des 5 forces).

L'analyse des deux modèles fait apparaître de façon synthétique :

- Deux scénarios envisageables (un très favorable, un très défavorable) pour l'avenir du marché de l'éolien, et globalement une assez grande incertitude sur les orientations possibles. Si la question du dérèglement climatique et de ses conséquences semble, malheureusement, un facteur certain, les autres éléments permettent difficilement d'affirmer avec certitude que :
  - 1/ le marché de l'éolien va connaître une croissance importante ;
  - 2/ que Tech'Innov sera en capacité stratégique d'en bénéficier. Le PESTEL nous conduit plutôt à considérer la grande incertitude qui entoure un investissement dans la gamme BRISE, qui ressemble plus à un pari (probabilité équivalente de gain très élevé ou de perte très élevée).
- Sur le marché en lui-même, les forces principales proviennent des clients majeurs et du pouvoir politique. Le rôle des décisions politiques est essentiel pour plusieurs raisons : instabilités géopolitiques et législation, mais aussi appels d'offres de fourniture d'éoliennes. Par conséquence, ces éléments macro-économiques seront déterminants dans l'avenir des éoliennes, au-delà des questions de concurrence habituelles.

Si le marché se développe fortement, il y aura du potentiel pour beaucoup de concurrents. Mais sinon ? Et pour combien de temps ? Comment Tech'Innov peut-elle se positionner sur ce marché pour tirer son épingle du jeu ? Avec quelles compétences ? Autant de questions qui ajoutent à l'incertitude de ce segment stratégique, qui devront être prises en compte dans une analyse stratégique globale de l'entreprise.

## DOSSIER 2 – ANALYSE STRATEGIQUE (35 points)

### Travail à faire

- À partir de l'analyse des marges sur coûts variables de chaque gamme en ANNEXE 4, rédiger une note de synthèse d'une demi-page environ à destination du COPIL. En particulier, faites ressortir les écarts volume et prix/coût entre 2021 et 2022. Quelles sont les évolutions favorables et défavorables par gamme ?

L'analyse des marges sur coûts variables demandée dans ce dossier doit permettre de faire ressortir les situations contrastées de chacun des produits en discernant si l'évolution en € de la marge sur coûts variables de chaque produit est induite principalement par une variation sur les volumes de vente ou par les prix de vente / coûts variables de la société.

Si l'on reprend les données de l'ANNEXE 4, on peut tirer les écarts suivants sur volumes et prix/coûts :

|  | Ciel'Ouvert | Full'Speed   | Brise         | White        | Control    | Routard    |
|--|-------------|--------------|---------------|--------------|------------|------------|
| <b>Volumes (pièces)</b>                        |             |              |               |              |            |            |
| 2022   | 947 177     | 487 940      | 373 130       | 354 498      | 289 845    | 417 644    |
| 2021   | 895 545     | 422 206      | 563 916       | 254 498      | 222 398    | 563 280    |
| <b>Prix de vente €/pc</b>                      |             |              |               |              |            |            |
| 2022   | 21,06 €     | 13,74 €      | 15,32 €       | 18,07 €      | 8,23 €     | 0,69 €     |
| 2021   | 21,76 €     | 13,21 €      | 16,02 €       | 18,03 €      | 8,98 €     | 0,59 €     |
| <b>Marge sur coûts variables €/pc</b>          |             |              |               |              |            |            |
| 2022   | 4,88 €      | 3,93 €       | 5,57 €        | 8,31 €       | 1,10 €     | 0,21 €     |
| 2021   | 5,88 €      | 3,40 €       | 6,03 €        | 8,28 €       | 0,29 €     | 0,13 €     |
| <b>Écarts sur chiffres d'affaires k€</b>       |             |              |               |              |            |            |
| <b>Total</b>                                   | <b>460</b>  | <b>1 127</b> | <b>-3 318</b> | <b>1 817</b> | <b>388</b> | <b>-44</b> |
| Volumes  | 1 124       | 868          | -3 056        | 1 803        | 606        | -86        |
| Prix   | -663        | 259          | -261          | 14           | -217       | 42         |
| <b>Écarts de marges sur coûts variables k€</b> |             |              |               |              |            |            |
| <b>Total</b>                                   | <b>-642</b> | <b>483</b>   | <b>-1 322</b> | <b>840</b>   | <b>255</b> | <b>11</b>  |
| Volumes  | 303         | 223          | -1 151        | 828          | 19         | -20        |
| Coûts  | -945        | 260          | -172          | 12           | 236        | 30         |

La note à destination du COPIL doit d'abord partir du constat que l'augmentation du chiffre d'affaires de 2021 à 2022 (+432 k€) ne s'est pas traduite par une amélioration de la marge sur coûts variables mais le contraire (-376 k€).

Du point de vue du chiffre d'affaires : Tech'Innov a bénéficié de la progression du chiffre d'affaires de presque toutes les gammes à l'exception de Brise (-3,3 m€) et de manière plus limitée, de Routard (-44 k€). Brise souffre de la diminution combinée des volumes (impact -3,1 m€) et des prix de vente (impact -261 k€). Il faut signaler la belle performance de Full Speed et de White, pour lesquelles la progression de chiffre d'affaires est le résultat de la progression combinée des volumes et des prix de vente. Enfin, Ciel'ouvert et Control montrent une situation contrastée, avec une augmentation des volumes et une diminution des prix, même si cela n'entache pas la progression favorable de ces gammes.

Du point de vue de la marge sur coûts variables : Brise et Ciel'Ouvert tirent Tech'Innov vers le bas même si ceci s'explique par l'impact des volumes pour Brise évoqué dans l'analyse de chiffre d'affaires (-1,151 k€) et par celui des coûts pour Ciel'Ouvert (-945 k€). Brise souffre également d'une dégradation liée aux couts à hauteur de -172 k€. En parallèle, on constate que des efforts de gains de productivité sur toutes les autres gammes viennent se conjuguer avec l'évolution favorable des volumes évoquée précédemment et contribuent à une amélioration de la marge sur coûts variable de chacun d'entre elles.

À ce stade, l'analyse pousse à se concentrer sur deux gammes problématiques : Ciel'Ouvert (évolution de marge défavorable malgré des volumes plus importants) et Brise (dégradation de la marge liée aux volumes principalement).

## **2. Proposer une cartographie des différentes parties prenantes impliquées par une éventuelle décision de relocalisation**

La question fait ici référence aux travaux menés par Ed Freeman autour des questions de parties prenantes (Théorie des parties prenantes/ Stakeholders Theory), à prendre en compte au-delà des seuls intérêts des propriétaires/actionnaires de l'entreprise. Il n'est pas demandé aux candidats de faire références à ces travaux mais de comprendre l'importance de prendre en compte dans une réflexion stratégique que l'entreprise génère des externalités (positives et négatives) et impacte un ensemble d'acteurs par ses activités, et qu'il est nécessaire de prendre en compte au-delà du seul calcul économique de la relocalisation.

Qui peut être impacté par la décision de relocalisation ?

- Les pouvoirs publics français et turcs : Etats, Régions concernées. À noter que les pouvoirs publics français peuvent décider d'accompagner la relocalisation (aides spécifiques, ingénierie d'implantation), alors que le territoire Turc peut être gêné par ce départ et tenté de retenir l'entreprise
- La direction de l'entreprise française elle-même, en termes d'organisation. Qui gère cette implantation en Turquie ? Comment va se passer le transfert ? Quels impacts en termes d'organisation ? La décision de relocalisation peut impliquer de nombreux changements dans le fonctionnement de l'entreprise
- La direction de l'entreprise turque : que deviennent les collaborateurs dédiés à la production Tech'Innov ? Sont-ils formés, reclassés ? Quel impact sur la survie de l'entreprise elle-même ?
- La relation contractuelle avec le fournisseur : quel délai pour transférer la production ? Comment récupérer l'outillage actuellement en Turquie ? Quelle mise au point faut-il réaliser ? Comment assurer la continuité des livraisons clients pendant cette phase ?
- La commune d'implantation de l'entreprise en France et de son site : quel impact sur la population locale ? Cela va-t-il générer une attractivité supplémentaire ? Générer des emplois et des richesses ? Ou des nuisances (bruit, pollution, « bétonisation ») ? Quelles conséquences sur la vie de la commune (écoles, services publics, etc.) ? Quelle est la position des élus, des habitants ? L'activité de l'entreprise est-elle en « symbiose » avec la vie de la localité ?
- Les collaborateurs du site français, y compris organisations syndicales : y a-t-il un impact sur les collaborateurs actuellement présents sur le site ? Y aura-t-il des créations d'emplois ? Faudra-t-il générer des éléments d'attractivité pour attirer de nouveaux collaborateurs à venir travailler ?
- La relation contractuelle avec les nouveaux fournisseurs chargés de livrer la matière première qu'utilisera Tech'Innov et éventuellement de nouvelles machines.

Il n'est pas demandé une liste exhaustive de parties prenantes aux candidats. Il est néanmoins demandé à ceux-ci qu'ils montrent une capacité à prendre en compte des dimensions extra-comptables, et d'éventuels coûts cachés, dans leurs raisonnements. Par ailleurs la question se prête très bien à la présentation de l'analyse cartographique sous forme matricielle.

**3. Calculer le gain économique potentiel d'une relocalisation et le mettre en regard des coûts de lancement de la première année. Qu'en conclure quant à la pertinence économique d'une telle décision ?**

Sur la base de l'ANNEXE 8, il est possible de reconstituer le tableau comparatif suivant :

|  | Objectif       | 31/12/22       |
|--|----------------|----------------|
| <b>Ciel'Ouvert</b>   |                |                |
| Volumes  | 1 000 000      | 947 177        |
| <b>Chiffre d'affaires k€</b>   | <b>21 300</b>  | <b>19 948</b>  |
| Matières premières k€  | 11 000         | 14 844         |
| Transports sur Achats k€   | 20             | 233            |
| Emballages k€  | 140            | 0              |
| Personnel direct k€  | 3 824          | 137            |
| Transports sur ventes k€   | 120            | 114            |
| <b>Marge sur coûts variables k€</b>                                    | <b>6 196</b>   | <b>4 620</b>   |
| Marge sur coûts variables %  | 29%            | 23%            |
| <br>   |                |                |
| <b>Prix de vente €/pc</b>  | <b>21,30 €</b> | <b>21,06 €</b> |
| Matières premières €/pc  | 11,00 €        | 15,67 €        |
| Transports sur Achats €/pc   | 0,02 €         | 0,25 €         |
| Emballages €/pc  | 0,00 €         | 0,00 €         |
| Personnel direct €/pc  | 3,82 €         | 0,15 €         |
| Transports sur ventes €/pc   | 0,12 €         | 0,12 €         |
| <b>Marge sur coûts variables €/pc</b>                                  | <b>6,34 €</b>  | <b>4,88 €</b>  |
| <br>   |                |                |
| Taux horaire   | 36,23 €        | 34,84 €        |
| Temps de cycle s   | 380            | 15             |
| <br>   |                |                |
| Gain économique  | 1 576 k€       |                |
| Amélioration de la marge sur coûts variables                           |                |                |
| <br>   |                |                |
| Frais de mise au point : 25% des coûts matière et personnel sur 3 mois |                |                |
| Matière  | 688 k€         |                |
| Personnel  | 239 k€         |                |
| Total  | 927 k€         |                |
| Gain éco net première année  | 650 k€         |                |

La conclusion est nette : économiquement la décision de relocalisation est très pertinente.

**4. À partir de la question précédente, et des annexes 6, 8 et 9, identifier les raisons (économiques, humaines, opérationnelles, politiques ou institutionnelles) qui peuvent inciter Tech' Innov à internaliser la production de la gamme Ciel'Ouvert sur son site historique, en France**

Il est ici demandé aux candidats d'extraire des informations dont ils disposent et de leurs calculs et réflexions des questions précédentes pour établir un bilan d'une éventuelle opération de relocalisation de production en France. Ils peuvent être ainsi amenés à mobiliser deux types de critères complémentaires :

- Un critère économique évident, basé sur le résultat des calculs de coûts et de gains potentiels
- Des critères extra-économiques, assez larges, qui peuvent intégrer un certain nombre de considérations plus "qualitatives" et non exhaustives : effet de réputation d'une relocalisation (image véhiculée par le Made In France) qui peut avoir un effet positif sur le recrutement, le management et la fidélisation des collaborateurs, le positionnement de l'entreprise, les clients ; accentuation de l'accompagnement par les pouvoirs publics (collectivités ; parties prenantes locales) ; meilleure maîtrise de la logistique et de la qualité des produits, moindre dépendance à des considérations géopolitiques (souveraineté stratégique), etc.

## DOSSIER 3 – ORGANISATION ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

(35 points)

### 1. Au regard du virage stratégique engagé par l'entreprise, définir le terme de « compétence ». Proposer une méthodologie d'évaluation des compétences des salariés de Tech'Innov pour repérer ses forces et ses vulnérabilités en la matière.

La compétence est classiquement définie par l'alliance d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être (comportement) pour réaliser une opération donnée. Certains spécialistes de la compétence distinguent la compétence (savoir et savoir-faire) du comportement (savoir-être) et la définition de la compétence pourra être acceptée également dans ce cas.

Une compétence d'un collaborateur pour réaliser une opération donnée sera considérée comme acquise, à la différence d'un potentiel, lorsque le manager du collaborateur aura évalué que la réalisation est satisfaisante au regard des critères de l'entreprise. Il en résulte qu'une compétence est toujours relative à une opération à réaliser et que son évaluation dépend de l'appréciation d'un tiers (le manager et/ou le dirigeant). Dans le cas où l'opération visée n'est pas réalisée selon le niveau de qualité requis dans l'entreprise – soit par manque de savoir, de pratique et/ou de comportement approprié - la compétence sera considérée comme vulnérable. L'évaluation des compétences d'un collaborateur vise donc de la part du management à évaluer si les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être de ce collaborateur sont au niveau attendu au regard des différentes opérations que recouvre son poste.

L'évaluation des compétences relève de la responsabilité d'un manager de proximité capable d'observer la réalisation des opérations. Elle fait idéalement l'objet d'une discussion entre le manager et chacun de ses équipiers lors de l'entretien annuel d'évaluation ou bien d'un RDV ad hoc. Par consolidation au niveau de la DRH de l'évaluation des compétences réalisées dans chaque équipe, l'entreprise est alors capable d'établir une cartographie de ses forces et de ses vulnérabilités en termes de compétences. Il existe différents outils-méthodes possibles d'évaluation des compétences des salariés d'une entreprise. Chacun est acceptable s'il est d'une part en cohérence avec la définition de base de la compétence. D'autre part s'il semble applicable au cas proposé Tech'Innov qui est une PME industrielle. La qualité des explications du candidat permettra au correcteur d'apprécier cette pertinence de la méthodologie-outil proposée à l'entreprise Tech'Innov (sa faisabilité).

Dans le cas proposé de l'entreprise Tech'Innov, l'outil « grille de compétences » proposé et expérimenté par Henri Savall et Véronique Zardet (1987, 2008, 2020) serait une solution possible. Ce n'est bien entendu pas la seule et nous la rappelons dans ce corrigé à titre d'exemple de réponse possible. Les principes d'utilisation de cet outil peuvent en effet servir de guide pour cartographier simplement des compétences dans une entreprise telle que Tech'Innov. Les opérations réalisées dans une équipe sont identifiées par le manager de l'équipe. Puis, par observation et lors d'un entretien, le manager évalue la compétence de ses équipiers sur chacune des opérations repérées de la façon suivante :

- carré noir : la personne maîtrise l'opération. Elle est compétente.
- carré semi noir : la personne ne maîtrise pas suffisamment l'opération. Elle n'est pas pleinement compétente par manque de pratique et/ou de savoir.
- carré blanc : la personne ne pratique pas l'opération mais elle a été formée sur l'opération. Elle n'est pas compétente mais elle a une base.
- tiré (aucun carré) : la personne est incomptétente (ni savoir, ni pratique)

L'avantage de cette méthodologie d'évaluation des compétences est d'être simple et appliquée, bien adaptée à une PME industrielle du type Tech'Innov. D'autre part, visuellement, elle permet de distinguer facilement les opérations vulnérables (zones avec une majorité de blanc et/ou semi noir) des opérations non vulnérables (zones avec une majorité de noir). Dans l'exemple présenté ci-dessous, l'opération 2 ou chacun des contributeurs est évalué compétent apparaît ainsi comme une force. En revanche l'opération 1 ou un seul collaborateur B est évalué compétent et a fortiori l'opération 6 ou aucun des collaborateurs ne l'est, sont vulnérables.

**Grille de compétences d'une équipe (extrait)**

| Collaborateurs | Opération 1 | Opération 2 | Opération 3 | Opération 4 | Opération 5 | Opération 6 |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| A              | ■           | ■           | ■           | ■           | ■           | □           |
| B              | ■           | ■           | ■           | ■           | ■           | □           |
| C              | ■           | ■           | ■           | ■           | ■           | -           |
| D              | ■           | ■           | ■           | □           | □           | -           |

**2. Montrer l'importance de la formation pour combler les vulnérabilités en compétences actuelles et pour préparer les compétences de demain puis expliquer comment bâtir un plan de formation en conséquence.**

Appliquée à Tech'Innov, une méthodologie possible d'évaluation des compétences consisterait donc au sein de chaque équipe via le manager, en utilisant une outil pertinent – par exemple la grille de compétence – à évaluer les compétences de chacun des équipiers au regard des opérations réalisées par l'entreprise – qu'il s'agisse d'opérations de type support (qualité, finance, RH, etc.), production ou bien vente-marketing - afin d'identifier les zones de forces et de vulnérabilités en termes de compétences. Permettant ainsi au DRH par consolidation de l'ensemble des grilles de compétences de repérer les forces et les vulnérabilités majeures en compétences et de bâtir des plans de formation pour les collaborateurs impliqués sur des opérations jugées vulnérables.

Au regard des opérations à réaliser par l'entreprise – c'est-à-dire d'opérations que l'entreprise ne réalise pas encore mais qu'elle va réaliser à l'avenir - comme typiquement les opérations liées aux activités que Tech'Innov compte relocaliser, l'entreprise via sa DRH concertée avec les managers doit construire une grille de compétences prospectives des opérations à développer : Quelles sont ces opérations à développer liées à la relocalisation ? Qui va les faire ? Est-ce que des salariés de l'entreprise ont les savoirs suffisants pour réaliser ces opérations et quels compléments de formation sont à envisager pour leur faire atteindre un niveau satisfaisant de maîtrise ? Est-ce que l'entreprise va devoir recruter des nouveaux salariés compétents sur ces opérations de demain car elle ne dispose pas des savoirs suffisants, et/ou bien que ses salariés actuels soient déjà tous très chargés et/ou bien que l'effort de formation à prévoir vers des salariés actuels serait trop lourd à mettre en œuvre.

En effet, lorsque Tech'Innov aura cartographié ses compétences – actuelles et de demain – elle va disposer de deux solutions, internes et externes, pour les développer.

D'une part elle pourra s'appuyer sur ses ressources humaines actuelles pour développer son portefeuille de compétences, en recourant à des actions de mobilité interne et d'échange de bonnes pratiques. L'entreprise pourra également bâtir des plans de formation pour développer les compétences. Le plan de formation est idéalement construit par la direction des ressources humaines, en s'appuyant sur les entretiens d'évaluation réalisés par les managers. La formation suivie par un salarié, pour être pertinente, doit en effet correspondre à des vulnérabilités à combler et résulter d'un consensus entre le salarié et l'entreprise réalisé lors d'un entretien. En résumé, l'élaboration d'un plan de formation fait par une DRH doit résulter d'une négociation entre des managers, qui déclinent la stratégie de l'entreprise, et leurs collaborateurs qui expriment des attentes d'évolution. Également les échanges de bonnes pratiques qualifient les dispositifs d'échange et d'acquisition de connaissances et de compétences entre les salariés. Ces dispositifs peuvent être formels et prendre la forme de réunions de « communauté de pratiques ». Dans ces réunions, les salariés exposent et discutent de leurs pratiques sur un thème défini à l'avance. Ces dispositifs peuvent être également informels et prendre la forme d'apprentissage et de formation sur le tas. Dans tous les cas, les échanges de bonnes pratiques, s'ils contribuent directement à la transmission de connaissances, ne contribuent au développement des compétences que s'ils sont suivis de mise en pratique.

D'autre part lorsque Tech'Innov va estimer qu'elle ne dispose pas du potentiel humain suffisant, en qualité et/ou en quantité, pour développer des compétences manquantes, notamment pour réaliser la relocation d'activités envisagées, elle va devoir engager un plan de recrutement. On peut raisonnablement penser à la lecture du cas Tech'Innov et des annexes que pour relocaliser les activités envisagées, l'entreprise doive panacher le développement interne des compétences avec des recrutements externes pour vivifier son potentiel de compétences.

**3. L'un des facteurs clés de succès d'une stratégie de relocalisation/internalisation repose sur l'attractivité de l'entreprise pour attirer, motiver et fidéliser les talents nécessaires. Décrire six grands domaines qui forgent la qualité de vie au travail et d'attractivité de l'entreprise pour ses talents.**

Le succès de la stratégie de relocalisation de Tech'Innov repose grandement sur sa capacité à fidéliser et motiver ses compétences actuelles et, pour celles qui seront recrutées, à les attirer puis les fidéliser/motiver durablement. L'enjeu est de taille pour cette entreprise qui se situe sur un territoire, est d'une taille modeste et cela sur un secteur industriel qui peine à attirer. Beaucoup va se jouer donc sur l'attractivité de Tech'Innov pour attirer et fidéliser les talents.

Les travaux contemporains en management des ressources humaines et contrôle de gestion sociale montrent que l'attractivité du travail, la satisfaction sociale qu'il procure et la productivité qu'il secrète sont intimement liées. Il est possible d'améliorer de façon significative les trois au travers d'un mode de management de proximité en rupture avec celui anachronique de type taylorien qui affecte les domaines de la satisfaction au travail ou qualité de la vie au travail (QVT) et qui forgent l'attractivité d'une entreprise telle que Tech'Innov. Ces travaux contemporains en RH et contrôle de gestion (par exemple ceux de Laurent Cappelletti, 2022, 2023) font ressortir 6 grands domaines sans que cette liste soit totalement exhaustive.

1. les conditions de travail tant physiques que psychologiques
2. l'organisation du travail (par exemple répartition travail en présence versus travail à distance)
3. la communication-coordination-concertation et le sens donné au travail
4. la gestion du temps (par exemple organisation de la semaine de travail sur 4 jours ou 5 jours)
5. la formation et l'évolution professionnelles
6. les valeurs, les stratégies et leur mise en œuvre (en particulier la stratégie de rémunérations et de répartition de la valeur économique créée).

Ces six domaines de la satisfaction au travail se révèlent être également ceux de la productivité durable et de l'attractivité du travail. Ces domaines doivent faire l'objet de négociations régulières en proximité entre le dirigeant et ses salariés dans les petites entreprises, le manager et les membres de son équipe dans les plus grandes, pour les adapter périodiquement au niveau recherché de satisfaction sociale.

À ces domaines « internes » (maîtrisables par l'entreprise) s'ajoutent également des domaines « externes » (moins maîtrisables par l'entreprise mais qu'elle peut tenter de négocier), par exemple la qualité de vie du territoire (sport, culture, mobilité, services publics, etc.) de résidence de l'entreprise.

Ces domaines externes ou bien d'autres internes que les 6 principaux proposés sont acceptables comme réponse à partir du moment où leur rôle dans l'attractivité de l'entreprise aura été justifié par le candidat.

**4. Les défauts de qualité de vie au travail engendrent de l'insatisfaction sociale source de dysfonctionnements aux coûts cachés conséquents. Définir le concept de « coûts cachés » et proposer trois indicateurs clés permettant de les piloter.**

L'amélioration continue ou périodique des leviers de l'attractivité permet la réduction des coûts cachés – « cachés » dans le sens non pris en compte ou très imparfaitement par les systèmes d'information comptable (budgets, comptes de résultats, bilans). Cette réduction permet d'autofinancer les investissements faits en la matière. Les travaux contemporains en management des ressources humaines et contrôle de gestion sociale montrent qu'un euro investi en qualité du management (formation, organisation du travail, etc.) en rapporte quatre, en moyenne, en surcroit de productivité. Les défauts d'attractivité du travail et de QVT engendrent des coûts cachés qui s'expriment en termes de surtemps, sursalaires, non-productions, surconsommations et risques relativement à 5 grands domaines de dysfonctionnements qu'ils provoquent :

- L'absentéisme au travail
- Les maladies professionnelles et les accidents du travail
- La rotation non maîtrisée du personnel (difficultés à recruter et à fidéliser)
- Les défauts de qualité du travail
- Les écarts de productivité directe liée à la démotivation et au manque d'engagement des salariés

Les indicateurs de pilotage des coûts cachés sont donc à choisir dans ces grands domaines dont les trois premiers font l'objet de mesure dans le cadre du bilan social qui s'imposent aux entreprises de plus de 300 salariés. Il serait souhaitable donc que Tec'Innov dans le cadre d'un tableau de bord social suive

régulièrement ces indicateurs pour mieux apprécier son attractivité et sa QVT et l'ajuste si elle n'était pas au bon niveau par des actions managériales pertinentes.

Les 3 indicateurs demandés sont à trouver dans cette liste de 5. Mais une réponse justifiée au-delà cette liste sera acceptable à l'appréciation du correcteur.

## **5. Construire un Tableau de Bord Social (TBS) qui permettrait de piloter des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'attractivité sources de performance sociale pour l'entreprise Tec'Innov.**

Un modèle possible de TBS pour Tec'Innov consisterait à suivre en permanence des indicateurs de résultats des performances sociales, au plan qualitatif (via des enquêtes des satisfactions), quantitatif (via des calculs de taux) et financiers (au travers des coûts cachés et leur variation sur une période), singulièrement les cinq suivants :

- L'absentéisme au travail
- Les maladies professionnelles et les accidents du travail
- La rotation du personnel
- Les défauts de qualité du travail
- Les écarts de productivité directe ou sous productivité

Les trois premiers directement par la DRH, le quatrième par la direction qualité et le cinquième par la direction finance et contrôle de gestion. Les trois directions étant déjà constituées au niveau de Tec'Innov le suivi de ces indicateurs ne poseraient pas de problème de mise en œuvre. Le TBS serait idéalement à présenter régulièrement en comité de direction au vu de l'importance stratégique du critère d'attractivité du travail pour l'entreprise que ces cinq indicateurs permettent de piloter.

Par ailleurs, au-delà ces cinq indicateurs de résultats, des indicateurs plus ponctuels portant sur les actions périodiques d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'attractivité doivent venir compléter le TBS. Singulièrement sur la période qui s'annonce des indicateurs portant sur les compétences à développer pour intégrer au mieux les activités relocalisées et sur les plans de formation voire sur les recrutements élaborés en conséquence.