

DSCG 3



Tout l'entraînement

2022
2023

Management et contrôle de gestion



8 sujets inédits d'examen

- Des sujets types transversaux pour s'entraîner en conditions réelles
- L'essentiel des connaissances pour préparer l'examen
- Des corrigés pas à pas pour décrypter les attentes des jurys
- Des conseils pour gagner en efficacité

DUNOD
leader de l'expertise comptable

en partenariat avec



EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

DSCG 3



Tout l'entraînement



► **DSCG 3** Management et contrôle de gestion

Aurélien Ragainé

Maître de conférences en sciences
de gestion à l'université de Poitiers

Caroline Tahar

Maître de conférences en sciences
de gestion à l'IAE de Lyon

Lydie Michaux-Omont

Agrégée d'économie et gestion,
professeur en classes préparatoires
à l'expertise comptable
au lycée Gustave Flaubert (Rouen)
Membre des jurys d'examen

Gautier Gond

Maître de conférences en sciences
de gestion à l'IAE de l'université de Tours

en partenariat avec

DUNOD
leader de l'expertise comptable


EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

Crédits iconographiques

p. 19 : © outside by Adrien Coquet from the Noun Project ; © internal by Adrien Coquet from the Noun Project ; © connected by Les vieux garçons from the Noun Project ; p. 21 : © multi factor by Nithinan Tatah from the Noun Project ; p. 51 : © Network by Guilherme Appolinário from the Noun Project ; © contract by Gregor Cresnar from the Noun Project ; © cooperation by Justin Blake from the Noun Project ; p. 52 : © strategy by popcornarts from the Noun Project ; © budget by Iconstock from the Noun Project ; © Euro finance by Mohamad Abror Rifai from the Noun Project ; p. 53 : © customer by Gregor Cresnar from the Noun Project ; © process by hash from the Noun Project ; © Learning by IconMark from the Noun Project ; p. 80 : © Value by Adrien Coquet from the Noun Project ; © wrong by Guilherme Furtado from the Noun Project ; p. 113 : © competition by Badsha Mia from the Noun Project ; © firm by Phạm Thanh Lộc from the Noun Project ; p. 114 : © inside by Shaa from the Noun Project ; © outside by Adrien Coquet from the Noun Project ; © together by ahmad from the Noun Project ; © international by mungang kim from the Noun Project ; p. 115 : © Value by Adrien Coquet from the Noun Project ; © unit by WEBTECHOPS LLP from the Noun Project ; © total by WEBTECHOPS LLP from the Noun Project ; © fact checking by Nithinan Tatah from the Noun Project ; © risk by Adrien Coquet from the Noun Project ; © insurance by sandiindra from the Noun Project ; p. 167 : © actually by WEBTECHOPS LLP from the Noun Project ; © Brain by iconnut from the Noun Project ; p. 171 : © describe by corpus delicti from the Noun Project ; © described by WEBTECHOPS LLP from the Noun Project ; © Puzzle by Adrien Coquet from the Noun Project ; p. 172 : © bottleneck by Stephen Plaster from the Noun Project ; p. 213 : © performance by Gregor Cresnar from the Noun Project ; p. 214 : © people by shashank singh from the Noun Project ; © network and science by Colourcreatpe from the Noun Project ; p. 238 : © inside by Shaa from the Noun Project ; © outside by Adrien Coquet from the Noun Project ; p. 242 : © Business Model by Chattapat from the Noun Project ; © actually by WEBTECHOPS LLP from the Noun Project.

Maquette : Yves Tremblay
Mise en page : Nord Compo

Les liens proposés tout au long de ce livre sont des compléments d'information. Vous pouvez soit flasher les QR-codes, soit copier-coller les URL raccourcies dans votre navigateur. Ces liens resteront valables durant toute la période de commercialisation de l'ouvrage. Toutefois, nous ne pouvons en garantir la pérennité dans la mesure où les pages auxquelles ils renvoient sont la propriété des sites qui les hébergent.

© Dunod, 2022
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083622-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	VII
Table de correspondance Programme-Sujets	VIII

Sujet 1. Recticel 1

Énoncé	2
Dossier ❶ Analyse et choix stratégiques	4
Dossier ❷ Développement d'un nouveau produit.....	4
Savoirs essentiels	18
❶ Les diagnostics stratégiques interne et externe.....	18
❷ Les niveaux de stratégie et les choix stratégiques.....	18
❸ Les risques	19
❹ La communication	20
❺ Les rôles du contrôleur de gestion (Bollecker).....	21
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen.....	22

Sujet 2. Ciné-Cité 37

Énoncé	38
Dossier ❶ Étude du modèle économique	38
Dossier ❷ Planification et pilotage stratégique	39
Dossier ❸ Management et gestion des données.....	39
Savoirs essentiels	50
❶ Analyse du macro-environnement	50
❷ Dépassement des frontières de l'entité.....	50
❸ Analyse d'un <i>business model</i>	51
❹ Planification stratégique	52
❺ Pilotage stratégique	52
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen.....	55

Sujet 3. Éditions Brume 63

Énoncé	64
Dossier ❶ Structure de l'organisation et contrôle de gestion.....	65
Dossier ❷ Prix de cession interne et gestion du groupe	65
Dossier ❸ Tableau de bord de la librairie.....	66
Dossier ❹ Analyse de la valeur et coûts cibles	67
Savoirs essentiels	79
❶ L'analyse de la structure organisationnelle.....	79
❷ L'analyse de la valeur	80
❸ La méthode des coûts cibles (<i>target costing</i>)	80
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen.....	81

Sujet 4. McDonald's France	95
Énoncé	97
Dossier ❶ Analyse de la situation de McDonald's et de certains de ses franchisés	98
Dossier ❷ Mise en place d'un nouveau service	99
Savoirs essentiels	113
❶ Le diagnostic stratégique du micro-environnement	113
❷ Les parties prenantes et leurs enjeux contradictoires	113
❸ Les modalités de développement stratégique	114
❹ L'analyse des marges	114
❺ La gestion des risques	115
❻ Le marketing digital	115
❼ Les enjeux éthiques, la RSE et le développement durable	116
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen	118
 Sujet 5. Crêperie Be Good	 135
Énoncé	136
Dossier ❶ Étude prévisionnelle de rentabilité	136
Dossier ❷ Gestion de crise et management du changement	137
Savoirs essentiels	142
❶ La planification et la construction des budgets	142
❷ Les coûts cachés	142
❸ Les caractéristiques des services	143
❹ Le <i>Yield Management</i>	143
❺ La gestion de crise	144
❻ Le management du changement	144
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen	145
 Sujet 6. Société Nelson	 155
Énoncé	156
Dossier ❶ Étude du modèle économique	156
Dossier ❷ Management des processus	157
Savoirs essentiels	167
❶ Le diagnostic stratégique interne	167
❷ Le <i>business model</i> (modèle économique)	168
❸ La politique de communication	169
❹ Les relations clients	169
❺ Les processus et le management par les processus	170
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen	173

Sujet 7. Banque Val de Loire (BVDL)	187
Énoncé	188
Dossier ❶ Modèle hybride d'organisation et stratégie	189
Dossier ❷ Mesure de la performance et tableau de bord	190
Dossier ❸ Gestion des compétences et des connaissances	190
Savoirs essentiels	213
❶ Performance globale	213
❷ Leviers de contrôle.....	213
❸ Capital immatériel, connaissances, compétences et rémunération	214
Des savoirs aux compétences.....	216
 Sujet 8. SaaS Paie	 227
Énoncé	228
Dossier ❶ Masse salariale : prévisions et analyse	230
Dossier ❷ Politique de rémunération et indicateurs sociaux.....	230
Dossier ❸ Évolution de l'organisation et rôle du contrôle de gestion.....	231
Savoirs essentiels	238
❶ Prévion de la masse salariale	238
❷ Politique de rémunération	239
❸ Tableaux de bord sociaux.....	240
❹ Contrôle de gestion, structure de l'organisation et contrôle interne	241
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen.....	243

Bienvenue dans l'univers Expert Sup Dunod !

Conçue comme un complément aux manuels, livres de corrigés et fiches, la série « Tout l'entraînement » propose une préparation à 360° offrant aux candidats aux diplômes d'expertise comptable (diplôme de comptabilité et de gestion – DCG – et diplôme supérieur de comptabilité et de gestion – DSCG) toutes les clés pour réussir.

Découpés selon les unités d'enseignement (UE) du DSCG, les ouvrages d'entraînement ont été élaborés et rédigés par des enseignants expérimentés, membres des jurys d'examen, pour répondre aux besoins de tous les candidats.

1 Un entraînement complet...

Pour chaque unité d'enseignement, les sujets inédits couvrent tous les savoirs et compétences au programme. Outre les énoncés et les corrigés des sujets types d'examen, des rappels de cours synthétiques et visuels sont systématiquement proposés.

2 ... dans l'esprit du nouveau programme...

Barème, base documentaire, nouvelles notions, compétences,... le contenu et la structure des sujets respectent scrupuleusement le format et les nouvelles exigences de chaque épreuve, pour une préparation en conditions réelles.

3 ... assorti de conseils des membres des jurys

Retrouvez toutes les recommandations des correcteurs, des explications ainsi que des compléments (articles, vidéos...) pour parfaire l'entraînement et être fin prêt le jour J.

Bonne préparation !

TABLE DE CORRESPONDANCE PROGRAMME-SUJETS

Partie du programme	Sous-partie du programme	Numéro du sujet
1. Modèles d'organisation et contrôle de gestion (30 heures)	1.1. Évolution des modèles d'organisation	2, 3 et 4
	1.2. Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier comme aide à la stratégie	1, 3, 4, 7 et 8
	1.3. Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication	2 et 7
2. Management stratégique (80 heures)	2.1. Analyse et choix stratégiques	1, 2, 3, 4, 6 et 7
	2.2. Place et rôle du contrôle de gestion stratégique	1, 4 et 8
	2.3. Approche du marketing stratégique	1, 4, 5 et 6
	2.4. La gestion du périmètre de l'entité	2 et 3
	2.5. La planification et le diagnostic stratégique	2, 4, 5, 6 et 8
	2.6. Analyse des parties prenantes et structures de gouvernance	1 et 4
	2.7. Le contrôle de gestion et le changement organisationnel	3 et 5
3. Conduite du changement (40 heures)	3.1. Le management du changement	3, 5 et 7
	3.2. Management et pilotage par les processus	3, 5 et 6
	3.3. Le contrôle de gestion et le pilotage stratégique	2, 3, 4 et 7
4. Management des ressources humaines et des compétences (30 heures)	4.1. La gestion des ressources humaines	3, 5, 7 et 8
	4.2. La gestion des compétences	7 et 8

Sujet

Recticel

Document autorisé : aucunMatériel autorisé : calculatrice en mode examen

4 h

Durée de l'épreuve

1,5

CoefficientLe sujet se présente sous la forme de **2 DOSSIERS** indépendants :**Dossiers**

- | | | |
|----------|---|------------------|
| 1 | Analyse et choix stratégiques | 12 points |
| 2 | Développement d'un nouveau produit | 8 points |

Le sujet comporte 11 documents :

Documents**Dossier****1**

1. Chiffres clés du groupe Recticel
2. Extrait du rapport d'activité du premier trimestre 2019
3. Marché mondial de toluène Diisocyanate 2018 et prévisions 2021
4. Pénurie de matières premières chez Recticel
5. Recticel réalise une acquisition historique
6. Recticel : les leçons des sinistres de la *supply chain*
7. Fabrication des blocs de mousse pour le DAS Confort-Literie chez Recticel Louviers

Dossier**2**

8. Multiples vertus d'un matelas bio 100 % naturel
9. Fabrication d'un bloc de latex naturel
10. Données prévisionnelles pour la fabrication d'un bloc de mousse en latex bio
11. Fluctuation du prix du latex



Si le texte du sujet, de ses questions ou de la base documentaire vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie. Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie. Toute information calculée devra être justifiée.

Recticel

Recticel Groupe



La mousse polyuréthane est une mousse composée à base d'isocyanate (association d'un composé chimique et d'un acide isocyanique) et d'alcool.

Le groupe Recticel est un groupe belge de dimension européenne, spécialisé dans la fabrication de la mousse polyuréthane (PU) ainsi que son conditionnement. Il n'en a pas été toujours le cas.

L'histoire de Recticel commence en 1778 à Wetteren, en Belgique, avec un site de production de poudre pour arme à feu fondé par Jan Cooppal. Les gains de la société ont quintuplé entre 1785 et 1791 avec la situation instable de l'Europe et les commandes en augmentation. La guerre France-Autriche a mené à la destruction d'une partie de l'usine en 1796 qui ne rouvra qu'après la défaite de Waterloo.

La société gagne en renommée internationale à partir de 1838 sous l'égide de la petite-fille du fondateur. En 1880, une explosion de poudre entraîne le transfert de la production. Un entrepôt est construit pour stocker les munitions de chasse destinées à remplacer la poudre à canon. Il faut attendre l'entre-deux-guerres pour qu'un nouveau département produise une matière chimique autre que destinée à l'armement : la peinture industrielle.

Ce n'est qu'en 1952 que Recticel achète la licence lui permettant de produire de la mousse PU. Il s'agit de la première étape amenant Recticel à la transformation de mousses flexibles. Dès la fin des années 1950, d'autres fournisseurs de matières premières ont pénétré le marché, ce qui a permis aux managers de fabrication et aux chimistes d'améliorer le contrôle de leur production et mené au développement de la mousse polyéther (laquelle appartient à la famille des polyuréthanes – PU), utilisée avec un succès croissant dans le secteur de l'ameublement.

Depuis le début des années 1960, les rouleaux de mousse PU sont devenus de plus en plus populaires grâce à leur utilisation dans l'industrie textile. En 1964, la production de mousse PU rigide pour l'isolation thermique a commencé. En 1966, le département PU de Cooppal est renommé Eurofoam, après une joint-venture 50/50 avec la Poudrerie Réunie de Belgique (PRB). En 1967, Cooppal fusionne avec PRB. Recticel est une petite entité néerlandaise acquise alors que PRB entame une croissance externe. Elle va donner son nom aux activités PU de PRB dans les années 1970.

En 1970, la construction d'une usine à la pointe de la technologie et du Centre de recherche & développement débute dans la ville belge de Wetteren. En 1985, la Société Générale de Belgique (SGB), actionnaire majoritaire de PRB, regroupe toutes ses activités chimiques, y compris Recticel, dans la société PRB et la renomme Gechem. En 1992, après plusieurs cessions et un recentrage sur les activités les plus rentables, Recticel reste la seule activité du groupe.

En 1998, Recticel devient indépendant de la SGB. La compagnie du Bois Sauvage prendra plus tard sa place en tant qu'actionnaire majoritaire.

Dans les années 1990, après avoir développé ses activités dans le secteur de la literie et joué un rôle actif dans la consolidation de l'industrie de la mousse PU européenne, le groupe étend son activité au secteur automobile

en introduisant une nouvelle technologie basée sur le PU en tant que pièce de recouvrement. Le groupe se structure alors autour de quatre *business units* :

- « **Flexible Foam** » qui produit de la mousse majoritairement semi-finie comme les mousses isolantes pour machine (un générateur, par exemple), ou des rouleaux qui seront ensuite découpés en pièces par le client.
- Puis « **Bedding** » qui fabrique entièrement les matelas qui peuvent être vendus au consommateur final.
- « **Insulation** » est la *business unit* (BU) qui vend ses mousses dans le secteur du bâtiment en fournissant des blocs de mousse isolants.
- Enfin, « **Automotive** » vend la mousse pour la fabrication des véhicules, qu'il s'agisse des sièges ou encore des blocs comme le tableau de bord.

En 2015, Recticel réussit son augmentation de capital de 75,9 millions d'euros.

En avril 2019, les BU Insulation et Flexible Foam ont fait l'objet d'une offre de rachat par Kingspan pour 700 millions d'euros. Kingspan souhaite renforcer sa présence sur le marché de l'isolation. Recticel étudie la proposition et son intérêt pour le groupe avant de rendre un premier avis sur la proposition initiale. Celle-ci est refusée le 26 avril 2019 par le conseil d'administration qui n'a pas trouvé les garanties de Kingspan suffisantes.

En novembre 2020, Recticel rachète FoamPartner auprès du groupe suisse Conzetta (document 5).

Recticel Louviers

L'usine a été créée en 1956 par la société Pleyel, pour se développer dans la mousse de polyuréthane. En 1970, le site de production est agrandi. En 1976, le groupe Recticel rachète l'usine et développe l'application de ses technologies (mousses techniques) sur de nouveaux marchés (automobile) sans négliger l'activité confort, marché traditionnel de l'usine.

La production commence par le mélange de matières chimiques pour la fabrication de mousse blocs longs. Ces derniers sont ensuite découpés en blocs courts afin d'être transformés en plaques, en pièces automobiles, fendus en rouleaux ou, tout simplement, découpés en blocs et revendus en l'état. Ces blocs sont destinés à différents marchés.

Recticel Louviers est affiliée à la *business unit* Flexible Foam et comporte deux domaines d'activité stratégiques à savoir le Confort (Literie) et la Mousse technique (Automobile) :

- le Confort découpe des plaques de mousse dans les blocs confectionnés pour ensuite les revendre aux fabricants de matelas. Ceux-ci y ajouteront l'alèse et les revendront aux distributeurs ;
- la Mousse technique est un secteur majoritairement tourné vers l'automobile et les pièces afin de fabriquer certaines parties de véhicules ou d'autres pièces destinées à l'industrie en général. Plus largement, ce DAS fabrique des mousses à destination d'industriels ayant des besoins spécifiques tels que les isolations sonore, hydrofuge ou calorifique.