



UE3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION - Corrigé indicatif -

DOSSIER 1 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNEL

A. Diagnostic stratégique d'Interdentex

1. Réalisez une brève analyse stratégique du secteur d'Interdentex aujourd'hui en utilisant le modèle des 5 forces de l'industrie de Porter.

L'approche de l'économie industrielle, et notamment celle de Porter, situe son analyse au niveau du secteur. Ainsi, Porter (1980) distingue cinq forces concurrentielles dont l'étude permet d'analyser le potentiel économique d'un secteur (une sixième « force » - l'influence de l'Etat et des autorités de régulation sur le profit de l'entreprise- sera ajoutée plus tard par Porter)

1. la rivalité entre les concurrents présents sur le marché,
2. le pouvoir de négociation des clients,
3. le pouvoir de négociation des fournisseurs,
4. la menace des produits de substitution,
5. la menace des entrants potentiels.

Plus l'intensité de ces forces est élevée, plus la performance moyenne des entreprises du secteur sera faible en général.

Interdentex est dans un secteur dans lequel les 5 forces concurrentielles sont de plus en plus fortes, réduisant ainsi le résultat de l'entreprise. En effet, la concurrence est de plus en plus forte avec les entreprises issues des pays à bas coûts de main d'œuvre, d'autant que de nombreux nouveaux entrants arrivent sur le marché dans ces pays avec des dentelles moyenne gamme. Les produits de substitution à la dentelle Leavers sont de plus en plus présents (par exemple le Lycra). Les clients ont un pouvoir de négociation qui augmente puisqu'ils sont de moins en moins nombreux et ont une organisation de plus en plus intégrée. Enfin, le pouvoir de négociation des fournisseurs augmente également puisque ces derniers ont réussi à augmenter leur prix de 12% en deux ans.

2. Quel est le principal type de croissance de l'entreprise depuis 1990 ? Quels sont les risques associés à ce type de stratégie pour Interdentex ?

On distingue 2 types de croissance :

- La croissance interne consiste à développer l'entreprise en s'appuyant sur ces ressources et compétences internes.
- La croissance externe est un développement par fusions ou acquisitions qui permet à l'entreprise d'acquérir de nouvelles ressources et compétences

Interdentex se développe surtout par croissance externe depuis 1990:

- Rachat d'une entreprise concurrente en 1990
- Rachat à Courtel ou à des concurrents en difficulté de bureaux de vente à l'étranger dans les années 1990 et 2000
- Rachat d'une entreprise Française en difficulté en 2007 pour équiper le site de production en Thaïlande.

La croissance externe a l'avantage de permettre un développement rapide et l'acquisition des compétences des entreprises rachetées mais elle est souvent coûteuse. La croissance externe comprend également des risques. D'une part, l'entreprise-cible (rachetée ou absorbée) peut très bien connaître une forte baisse de performance après le rachat à cause de départs volontaires de salariés liés à la fusion, du départ de l'équipe de direction et / ou de moins bonnes relations avec les fournisseurs et / ou principaux clients. D'autre part, l'entreprise réalisant l'opération de croissance externe peut avoir des difficultés à « digérer » son achat et peut rencontrer des problèmes



d'intégration des systèmes d'information, d'intégration culturelle, de management conduisant à une sous-performance du nouvel ensemble.

3. Quelle est la stratégie générique de l'entreprise ? Cette stratégie générique vous semble-t-elle adaptée à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ? Quelles recommandations stratégiques pouvez-vous faire à Interdentex ?

La domination par les coûts et la différenciation sont les principales stratégies génériques :

- La domination par les coûts consiste à essayer de diminuer les coûts (de production, de vente...) pour proposer un prix inférieur à celui des concurrents et augmenter ainsi les volumes vendus. L'augmentation des volumes vendus permet de réaliser des économies d'échelle et d'expérience et finalement de diminuer le coût marginal du produit
- La différenciation consiste à proposer pour un produit des caractéristiques qui permettent de générer une prime de prix, c'est à dire un prix de vente supérieur à celui de concurrents. La qualité des produits, les services périphériques, une distribution sélective sont autant de caractéristiques permettant de se différencier.

La stratégie générique d'Interdentex est la différenciation, et ce depuis sa création. En effet, l'entreprise ne vend que de la dentelle haut de gamme (même si elle a différents débouchés en termes de marchés). De plus, elle réalise toutes les phases de fabrication (de la création des motifs de la dentelle en passant par la fabrication, la teinture de dentelle, la finition et la livraison), alors que les concurrents ne réalisent généralement qu'une ou deux étapes de ce processus. Interdentex propose donc un produit de qualité et des services complémentaires.

La stratégie de différenciation suivie depuis toujours par Interdentex est cependant questionnable aujourd'hui. En effet, la présentation du cas stipule que la pression concurrentielle sur le marché devient de plus en plus forte à cause de l'arrivée d'entreprises issues de pays à bas coûts de main d'œuvre. Ces dernières proposent des dentelles moyennes ou bas de gamme mais jusqu'à 8 fois moins chères. Les fabricants de lingerie, même haut de gamme, commencent également à baisser la qualité des dentelles demandées et négocient beaucoup plus vivement les prix depuis plusieurs années. Enfin, la dentelle elle-même commence à moins bien se vendre car les consommatrices lui préfèrent d'autres matières. Ces éléments suggèrent que le marché se contracte et que la concurrence s'intensifie au profit des entreprises les moins chères. Interdentex va donc forcément connaître une réduction de son chiffre d'affaires et de ses marges.

En conséquence, les recommandations stratégiques suivantes pourraient être faites à Interdentex ?

L'entreprise aurait donc intérêt à chercher (éventuellement sous une autre marque) à faire un peu de volume sur certains produits en descendant éventuellement en gamme (domination par les coûts) pour préserver sa taille ou au contraire à revendiquer définitivement un positionnement de niche (focalisation) la conduisant à préserver ses marges mais à réduire sa taille à moyen terme.

Interdentex peut également profiter de ses implantations à l'étranger (et notamment en Thaïlande) pour réaliser les gros volumes sur des produits simples. Cette stratégie ne sera toutefois possible que dans quelques années lorsque l'usine tournera à bon régime et produira des produits d'une qualité suffisante.

B. Diagnostic de l'organisation d'Interdentex

4. Définissez les 4 types de structure suivants : structure simple, fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle



La structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

On distingue 4 grands types de structures organisationnelles:

- La **structure « simple »**, qui ne convient que pour les petites entreprises puisqu'elle ne s'appuie que sur une supervision directe du dirigeant et la non-spécialisation des membres de l'organisation.
- La **structure fonctionnelle** est issue des réflexions de Taylor sur la productivité. Il s'agit d'une organisation dans laquelle les tâches proches sont regroupées en fonction et dans laquelle les relations d'autorité sont très claires. La structure fonctionnelle s'appuie sur la spécialisation de ses membres.
- La **structure divisionnelle** est également parfois appelée structure par produits bien que l'organisation puisse se faire sur une base géographique. Elle permet aux entreprises à production diversifiée de répartir le travail par divisions en fonction des familles de produits. Les divisions sont des unités chargées de répondre aux besoins de différents marchés. Chaque division contrôle toutes les fonctions opérationnelles, comme la production ou la vente, dont elle a besoin pour remplir sa mission. Elle est traitée comme un ensemble intégré qui possède des objectifs propres et une organisation spécifique. La structure divisionnelle permet à l'entreprise une bonne adaptation aux différents marchés.
- La **structure matricielle** est particulièrement bien adaptée aux situations où il faut donner la priorité à l'innovation et dans laquelle on produit selon des projets (type NASA). L'expression « matricielle » renvoie à des organisations qui combinent une structure fonctionnelle ou divisionnelle avec une structure qui a recours aux projets (groupes dans lesquels les membres proviennent des différents services). La forme matricielle se traduit par des équipes qui donnent la priorité à une affaire, à un programme, à un produit ou à un projet. Les organisations matricielles représentent donc un moyen de renverser les barrières entre spécialités fonctionnelles et de permettre à leurs membres de fusionner leurs compétences autour d'un problème commun.

5. **Quel est le type de structure organisationnelle d'Interdentex ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de structure organisationnelle ?**

L'Annexe 1 nous révèle que **l'entreprise Interdentex a une organisation fonctionnelle**. En effet, la structure de l'entreprise s'articule autour des différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (production, marketing/vente, comptabilité-finance, gestion des ressources humaines...). La structure fonctionnelle regroupe les spécialistes de chaque fonction entre eux.

Les avantages d'une telle structure sont :

- c'est une structure claire pour les membres de l'organisation ;
- elle permet un contrôle direct sur chaque responsable hiérarchique sur les membres de son équipe ;
- par la spécialisation de chacun, elle vise à maximiser les effets d'expérience et les économies d'échelle. C'est donc la structure qui favorise le plus l'efficacité.

Les inconvénients:

- seule la direction a une vision d'ensemble de l'organisation, les autres membres étant très spécialisés ;
- la coordination entre fonctions est parfois difficile. Les membres de l'organisation savent peu ce que font les autres membres. La structure fonctionnelle manque donc de transversalité ;
- seule la fonction marketing/vente est en contact avec le marché. Les autres fonctions n'ont pas d'accès immédiat au marché. La structure fonctionnelle tend donc à manquer de réactivité.

6. Quels aménagements structurels proposeriez-vous, en les justifiant, pour adapter l'organisation à la politique internationale de l'entreprise (ne pas redessiner l'organigramme pour répondre) ?

Le développement international est un élément-clé de la stratégie de l'entreprise Interdentex. Comme son DG le mentionne lui même, «...[il] souhaite laisser plus d'autonomie et de responsabilités aux bureaux de vente à l'étranger et au futur site en Thaïlande pour qu'ils exploitent au maximum les opportunités locales ». Une telle stratégie est bien sûr cohérente, surtout dans des phases de développement. Cependant, la structure fonctionnelle de l'entreprise et le rattachement hiérarchique des activités à l'étranger aux directions des fonctions marketing et production n'est pas cohérente avec une indépendance de ces sites. C'est la raison pour laquelle, compte tenu de ces éléments et des inconvénients d'une structure fonctionnelle, nous proposerions un aménagement structurel tendant **vers une structure de type divisionnelle**. Une telle structure serait plus appropriée car elle permettrait plus de réactivité. En particulier, les sites à l'étranger pourraient avoir leur propre direction qui piloterait directement leur propre force de vente, marketing et de production. Les directions des sites seraient rattachées directement à la direction générale du groupe. Elles pourraient éventuellement solliciter les fonctions marketing et production du siège pour des missions de conseils ou d'assistance, ces fonctions siège jouant également vers les sites un rôle de contrôle et d'audit du respect de la politique du groupe.

7. Que pensez-vous du rattachement hiérarchique du contrôle de gestion dans l'organigramme actuel d'Interdentex ?

Compte tenu de la stratégie du groupe, **le contrôle de gestion devrait être rattaché directement à la direction générale du groupe**. En particulier, le contrôleur de gestion devrait faire partie du comité de direction. L'évolution vers une structure divisionnelle renforce, en effet, d'un côté l'autonomie des sites, et c'est bien le but recherché. De l'autre côté, pour maintenir une cohésion minimale au sein du groupe, et éviter que les sites se transforment peu à peu en « baronnies », il est nécessaire que les différentes fonctions du siège élaborent avec le directeur général la stratégie du groupe, la diffuse vers les sites et s'assurent de sa correcte mise en œuvre. Dans ce cadre, le contrôleur de gestion pourrait jouer ce rôle d'animateur et de contrôleur de la stratégie sur tous les aspects du contrôle de gestion : élaboration des budgets ; mesure et maîtrise des coûts de production ; conception, réalisation et consolidation de reportings ; missions de conseil et d'assistance vers les sites. Ce rôle demande son rattachement à la direction générale de l'entreprise, permettant en outre au directeur financier de se focaliser sur les aspects comptables et financiers du groupe.

DOSSIER 2 : GESTION STRATEGIQUE DES COÛTS

1. Déterminez :

- le résultat dégagé par la facture n°I05-0067 du client Kerlo
- le résultat du client Tocplay en août 2010, ce client appartenant à la zone « Grand Ouest ».

Quelle est la méthode de calcul des coûts utilisée par Interdentex ? En quoi cette méthode est-elle pertinente pour aider à la prise de décision tant stratégique qu'opérationnelle de l'entreprise ?

Activité	n°	Inducteur	Inducteur consommés	Ressources consommées
Administration des ventes	A1	Facture	1	14,42
Création	A2	Heure de création	8	635,44
Approvisionnement	A3	Référence spécifique	5	540,10
Préparation	A4	Heure de préparation	13	427,31
Fabrication	A5	Heure de fabrication	104	2 968,16
Finition	A6	Heure de finition	43	930,95
Expédition	A7	Lot expédié	2	309,96
Service commercial	A8	Visite client	0	0,00
Fabrication d'échantillons	A9	Echantillon	2	212,68
Contrôle qualité	A10	Lot contrôlé	3	271,62
Autres services administratifs	A11	Euro de chiffre d'affaires	10 342,00	517,10
				6 827,74

Chiffre d'affaires	10 342,00
Matières consommées	2 899,04
Charges indirectes	6 827,74
Résultat	615,22

Résultat dégagé par le client Tocplay :

2 777,98
-89,00
2 881,52
5 570,50

Dans l'énoncé de cette partie, deux axes sont évoqués : la facture et le client. D'autres axes apporteraient un éclairage complémentaire :

- l'axe produit. Même si beaucoup de produits semblent développés spécifiquement pour un client, cette information permettrait de faire évoluer la politique tarifaire.
- L'axe famille de produits ;
- L'axe zone géographique de commercialisation. Des résultats élevés sur une zone peuvent inciter à accroître l'effort commercial sur celle-ci ;
- ...

De tels résultats sont obtenus au moyen d'une méthode d'évaluation de coûts complets. La terminologie employée dans les annexes (inducteurs de coûts, activité, coût par inducteur) laisse penser plus précisément que la méthode ABC (ou comptabilité par activités) est utilisée.



Mais d'autres techniques permettraient d'obtenir des résultats du même type telles que le TD ABC, la méthode UVA voire même une bonne application de la méthode des centres d'analyse. La méthode des coefficients (application d'un coefficient de charges indirectes aux charges directes) permet d'obtenir un coût complet ; cette méthode ne serait toutefois pas assez fine pour prendre en compte la diversité des ressources consommées par les clients d'Interdentex. Il en serait de même pour la méthode dite du pool de coûts unique.

Traditionnellement (voir Henri Bouquin notamment), les méthodes des coûts complets sont considérées comme pertinentes pour aider à la prise de décisions stratégiques (long terme), alors que les méthodes de coûts partiels (direct costing, méthode des coûts variables) sont considérées comme plus pertinentes pour aider aux prises de décisions plus opérationnelles (court terme).

2. Le modèle d'évaluation des coûts développé par le contrôleur de gestion d'Interdentex vous semble-t-il cohérent avec la stratégie de l'entreprise ?

La stratégie d'Interdentex est une stratégie de différenciation qui consiste à offrir à ses clients des prestations répondant exactement à leurs attentes. Le modèle d'évaluation des coûts de type ABC tente de saisir les singularités de chacune des factures et les coûts associés. Cela permet ensuite de développer une politique tarifaire adaptée.

On distingue traditionnellement les méthodes de calcul de coûts partiels qui sont plus orientées vers la prise de décision opérationnelle ou à court terme. Un produit ou une vente additionnelle dégagant une marge sur coûts variable positive sera considéré comme contribuant à augmenter le résultat même si son coût complet est supérieur au prix de vente. Cette situation n'est bien évidemment pas tenable à long terme. **La méthode utilisée par Interdentex, méthode de calcul de coûts complets, peut donc être considérée comme orientée vers le long terme, et dans ce cadre adaptée à la stratégie du groupe.** (Réponse à développer en se basant sur le chapitre « le passage du long au court terme » d'Henri Bouquin).

3. En quoi le niveau d'activité influence-t-il les résultats obtenus par la méthode de calcul des coûts retenue par Interdentex ? Quelle(s) technique(s) recommandez-vous pour prendre en considération ce paramètre ? Quelle(s) sont leur(s) limite(s) ? Illustrez vos propos.

En période de faible activité, le résultat par facture aura tendance à baisser.

La méthode généralement utilisée pour neutraliser cet effet est la méthode de l'imputation rationnelle. Certaines utilisations de l'ABC permettent également de le faire (à détailler).

Une telle méthode permettra de comparer les coûts des unités de production en neutralisant l'effet du niveau d'activité.

Ces méthodes posent plusieurs difficultés :

La définition d'un niveau d'activité normale

La distinction coûts fixes/coûts variables

4. Qu'apporteraient à Interdentex des démarches de type target costing (coût cible) ou ABM (Activity Based Management) ? A titre d'exemple, quelles actions proposeriez-vous pour augmenter les résultats du client Kerlo au regard de la facture n°I05-0067 ?

Définir ces deux approches. Noter que l'ABM recouvre des pratiques très variées mais on ne peut pas se contenter de réponses qui feraient uniquement référence à l'utilisation des informations relatives aux coûts produites par l'ABC. Le target costing n'est a priori pas ou peu adapté à une entreprise telle qu'Interdentex qui fabrique des produits qui sont toujours différents pour répondre aux attentes de ses clients. Par contre l'ABM permettrait d'identifier les activités qui sont créatrices de valeur pour le client et celles qui ne le sont pas. En ce sens, **l'ABM serait un bon complément à la méthode de coûts complets utilisée par le groupe.**



Par exemple, **le client Kerlo**, au regard de la facture I05-0067 et de l'annexe 2 pourrait faire l'objet d'une investigation sur les activités de préparation, fabrication et finition en sorte de repérer si des dysfonctionnements ne viennent pas alourdir le coût de ces opérations puis mettre en œuvre des actions de réduction de ces dysfonctionnements pour améliorer la rentabilité de ces opérations, et augmenter au final les résultats dégagés sur ce client (démarche ABM classique).





DOSSIER 3 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GOUVERNANCE

1. Pour améliorer le management des ressources humaines, l'entreprise souhaite mettre en place des tableaux de bord sociaux. Quels seraient les apports pour Interdentex de tels tableaux de bord sociaux ? Proposez quelques indicateurs sociaux pertinents, en les justifiant, qui pourraient figurer dans ces tableaux de bord dans le cas d'Interdentex.

Les tableaux de bord sociaux sont des outils de pilotage social constitués d'un ensemble de ratios et d'indicateurs significatifs. Ils constituent des instruments d'alerte, de repérage, de réflexion, et de prise de décision (voir notamment Martory, Peretti ou Savall et Zardet).

Trois familles d'indicateurs sont au moins à prendre en compte :

Indicateurs de performance :

- Pourcentage de participation aux actions de formation
- Pourcentage de réussite aux évaluations de formation, taux de réussite de la formation
- Pourcentage de participation (volontaire ou « obligatoire ») à des équipes d'amélioration, des programmes de suggestions, taux de réponse aux enquêtes
- Taux de couverture des postes en compétences stratégiques

Indicateurs de risques professionnels

- Taux d'accidents du travail, de maladie professionnelle

Indicateurs de satisfaction ou de climat :

- Taux d'absentéisme. Fréquence des absences. Durée des absences.
- Turn over et rotation. Taux de démission. Mesure de stabilité.
- Mesures de perception : enquête de climat social (baromètre social) ; enquête d'implication organisationnelle

Dans ce cadre, le groupe pourrait en particulier, par exemple, surveiller des indicateurs de :

- conflictualité : nombre d'« antagonismes ouverts » (fréquence, intensité, extension). Grèves : taux de propension, d'intensité ; nombre de conflits, de préavis de grève, de revendications.
- de « crise » : multiplication des incidents de production (erreurs, altercations,...) ; augmentation du nombre d'accidents de travail ; accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des représentants du personnel,...)

2. Dans le cadre de l'amélioration du management des ressources humaines, le comité de Direction d'Interdentex veut développer la gestion des compétences à destination de ses salariés, en particulier des opérateurs. Définissez la gestion des compétences et sa connexion avec le plan de formation. Quels sont les enjeux pour Interdentex d'un tel développement et quel processus de mise en œuvre préconisez-vous ?

La gestion des compétences se définit comme un ensemble d'outils, de méthodologies et de pratiques visant à identifier, développer, construire et valoriser les compétences, individuelles et collectives, dont une organisation a besoin pour atteindre ses objectifs (RH, organisationnels, stratégiques).



La gestion des compétences est inévitablement connectée au plan de formation :

- en amont, l'évaluation des compétences permet de repérer les vulnérabilités en compétence et de prévoir en conséquence les actions de formation à entreprendre pour les combler ;
- en aval, l'évaluation des compétences permet d'évaluer l'efficacité des actions de formation entreprises dans le plan de formation.

Les enjeux de la gestion des compétences pour le groupe sont d'importance. Il s'agit de :

- **Surmonter les défis de l'environnement concurrentiel** en étant plus flexible, réactif. Elle correspond à une démarche d'adaptation pour Interdentex qui cherche à relever les défis d'un environnement exigeant en termes de flexibilité, de réactivité, d'adaptabilité, de qualité et de service au client. Les exigences concurrentielles sont croissantes. Les investissements technologiques s'intensifient, leur rentabilisation n'est jamais assurée, ils doivent être associés à des modalités de production favorisant la flexibilité, la réactivité et la réduction maximale des coûts. La gestion des aléas doit aussi être de mise avec des personnels capables de collecter et de traiter de l'information, voire de développer de conduites « novatrices ». Une profonde modification du contenu des emplois d'opérateurs et des conditions dans lesquels ils s'exercent est devenue indispensable. Il faut préparer et accompagner à cette évolution en développant les compétences des salariés. Pour Interdentex, cette démarche d'adaptation repose sur la prise en compte, le plus souvent anticipée, de compétences requises pour faire face à des situations inédites, complexes et incertaines.
- Dépasser les limites de la planification et de la prévision

Lorsque les contours d'un emploi s'avèrent mal définis et peu stables, comme c'est le cas partiellement pour l'emploi d'opérateur, la gestion des compétences vise aussi à développer des potentiels adaptatifs chez les salariés afin de les préparer aux évolutions. Les délais de réponses aux commandes des clients posent problèmes et le développement de potentiels cognitifs chez les opérateurs est une priorité pour permettre une reconfiguration rapide de compétences selon les besoins.

- **Concilier évolution de l'organisation et professionnalisation des salariés.** Elle est un moyen de placer l'entreprise dans une dynamique de changement en cherchant à piloter simultanément l'évolution de son organisation et la professionnalisation de ses salariés. Le risque est d'introduire des changements qui soient facteurs de résistance et échouent si les salariés ne disposent pas d'une employabilité suffisante pour les vivre positivement et s'y impliquer. De fait, l'un des enjeux de la gestion des compétences est d'accroître l'employabilité des salariés et de soutenir leur implication.
- **Motiver les salariés.** La gestion des compétences connectée au plan de formation est une preuve incontestable que l'entreprise s'occupe de ses salariés et de leur carrière. En ce sens, il est démontré que les entreprises qui consacrent des moyens importants à leur capital humain ont en retour des taux de satisfaction interne, de motivation et d'engagement plus importants que les autres. C'est important, notamment pour fidéliser le potentiel humain et éviter un turn-over important source de dysfonctionnements importants notamment dans des zones géographiques en forte croissance comme en Asie.

Le processus de mise en œuvre préconisé d'une gestion des compétences s'organiserait autour des étapes suivantes :

- Repérer les évolutions internes et externes qui impactent les besoins en compétences : externes (légal, technologiques, concurrentielles, ...)
- Prendre en compte les mouvements affectant le personnel, quantitativement et surtout qualitativement : mouvement démographique, risques d'obsolescence des compétences, émergence de potentiels et d'aspirations professionnelles
- Connaître, hiérarchiser et formaliser les compétences cibles liées à l'élargissement des activités et aux nouvelles exigences qui pèsent sur l'emploi-type d'opérateur
- Repérer les niveaux de performance (ou degré de maîtrise) des compétences exigibles pour l'emploi-type d'opérateur ;
- Elaborer des référentiels de compétences ;
- Communiquer, informer sur les attentes nouvelles à l'égard des (futurs) salariés opérateurs ;
- Evaluer les compétences détenues et les potentiels des salariés au regard des compétences cibles, et apprécier les écarts à corriger : démarche d'entretiens professionnels, mobilisation de l'encadrement intermédiaire (recensement des besoins de formation, identification des compétences acquises, communication, ...), bilan de compétences, démarche d'assessment center (évaluation).
- Fournir une base qualitative à la DRH pour ajuster la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation, de gestion de carrière, plus généralement mettre en œuvre des plans d'action selon les écarts constatés (compétences requises/détenues)...
- Mise en œuvre d'actions de formation adaptées
- Soutenir et reconnaître les salariés qui développent des compétences attendues (reconnaissance symbolique, financière, ...).

3. L'entreprise Interdentex souhaiterait favoriser le transfert de compétences de son site français vers son site asiatique. Quels sont les facteurs clés de succès et les leviers d'action d'une telle démarche ?

- **Identifier les savoir-faire qui méritent d'être transférés.** Le transfert en soi n'est pas un gage de réussite. La compétitivité de l'entreprise repose sur la mise en valeur des atouts distinctifs de ses deux sites. Il y a des « modules » qui peuvent être partagés, conservés en propre par le site historique ou délocalisés.
- **Limiter les risques sociaux sur le site français.** Une telle démarche n'est pas sans risque sur le site historique français qui pourrait réagir face aux menaces de délocalisation. Plan de communication à développer en soulignant que le transfert n'est pas accompagné d'une baisse d'activité sur le site français, au contraire : il s'inscrit dans un développement et renforcement de l'entreprise (complémentarité et synergie, position concurrentielle améliorée, ..).
- **Assurer le transfert des compétences :**
 - o formaliser les savoir-faire qui présenteraient un intérêt à être transféré (selon des opportunités industrielles ou de marché, selon les avantages comparatifs des deux sites) ;
 - o Rendre explicite les savoirs tacites; formaliser les savoirs explicites (procédures, protocoles)
 - o recruter, former et tutorer les futurs collaborateurs pour qu'ils soient rapidement opérationnels au poste, en montant une équipe de consultants formateurs et des programmes de formation (avec des expatriés du site français).
 - o Constituer un vivier de personnels relais asiatiques qui viennent sur le site français acquérir les modes de travail et la culture métier (socialisation).



La Grille de Nonaka et Takeuchi, fondée sur la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites d'une part, transfert individuel et transfert collectif d'autre part, est intéressante. Ces deux auteurs distinguent 4 types de logiques de transfert :

- **Socialisation**, du savoir tacite au savoir tacite (partage sur le lieu du travail, tutorat)
- **Articulation**, du savoir tacite au savoir explicite (métaphores, concepts, hypothèses, modèles, analogies).
- **Combinaison**, des savoirs explicites aux savoirs explicites (gestion électronique documentaire, réseaux des connaissances)
- **Intériorisation**, du savoir explicite au savoir tacite à un niveau plus élevé (l'organisation apprenante).

Le processus de création et de capitalisation des connaissances se joue dans les différentes circulations entre l'individu et le collectif, entre savoir tacite et savoir explicite.

4. Quelles sont les problématiques de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) soulevées par ce développement qui pose la question de la délocalisation, tant dans le pays d'origine que de destination d'Interdentex ? En quoi ces problématiques concernent-elles la gouvernance de l'entreprise ? Quelles actions doit engager Interdentex pour gérer au mieux ces problématiques de RSE ?

La RSE consiste en l'articulation permanente par une organisation de ses performances sociales, économiques et environnementales. Les problématiques de RSE du groupe liées à la délocalisation sont nombreuses, par exemple:

Gestion responsable face aux :

- Risques d'emploi d'enfants, ou de recours à des entreprises dans lesquelles travaillent des enfants
- Risques d'exploitation du personnel (conditions de travail dégradées, niveau de rémunération excessivement bas, accidents du travail et santé des personnels mis à mal...)
- Risques de dégradation de l'environnement (pollution de l'environnement)

Implication dans la communauté pour :

- Promouvoir le développement local ;
- Promouvoir la qualité de vie, la santé, l'éducation ;
- Etre au devant des évolutions du droit du travail.

Gestion des inquiétudes sociales sur le site français :

- Tous développements à l'international, avec le transfert de compétences qui l'accompagne, suscitent une inquiétude légitime du personnel et des syndicats. En substance, la question que se posent les salariés est celle d'une délocalisation totale à terme des activités.
- Pour éviter des troubles sociaux en France, la qualité du dialogue social doit donc être particulièrement soignée.

Ces problématiques de RSE concernent la gouvernance du groupe car elles touchent plus ou moins directement toutes les parties prenantes du groupe (les « stakeholders » selon la terminologie de la gouvernance partenariale) : les salariés, les fournisseurs, les clients, les collectivités locales, les actionnaires bien sûr... C'est pourquoi du reste, les modèles de contrôle interne et de maîtrise des risques intègrent la RSE comme une variable à prendre en compte par la gouvernance (modèle COSO par exemple dans l'environnement de contrôle).

Pour gérer au mieux ces problématiques de RSE auxquelles le groupe va inévitablement être confronté, compte tenu également des contraintes normatives et légales actuelles et futures (loi NRE, norme ISO 28000 à venir, règlements OIT et BIT...), le groupe devrait investir le DRH en lien étroit avec le DG, d'objectifs RSE. Compte tenu de sa taille encore modeste, il ne nous semble pas possible financièrement que le groupe crée un poste de responsable RSE ou développement durable, comme les entreprises de grande taille le font de plus en plus. Cela dit, une telle évolution sera à étudier dans les prochaines années si le groupe connaît un développement certain. Concrètement, d'un côté, l'entreprise peut chercher à adopter un code de conduite pour garantir sa transparence et sa responsabilité quand à ses impacts sociaux et environnementaux ; de l'autre, la pression concurrentielle peut l'amener à se polariser sur la réduction des coûts de fonctionnement.

Quelques leviers d'action :

- Elaborer une charte RSE et entreprise citoyenne (engagement à propos du travail des enfants, des conditions de travail, des droits des salariés, des possibilités de formation, ...)
- Mener une démarche de certification (respect de « bonnes pratiques » et « normes » en matière de RH, politique et pratique d'achat, de gestion des déchets, ...)
- Développer des échanges équitables et transparents avec les fournisseurs
- Partenariats locaux pour soutenir le développement (création d'écoles, lancement de campagnes pédagogiques, financement d'ONG, ...).

Le contrôle de gestion peut tout à fait jouer un rôle d'appui à la DRH, en lien avec la DG, dans l'animation et le contrôle d'une telle politique RSE, en insérant des objectifs RSE dans les budgets, en veillant à la mise en place en place d'indicateurs de RSE dans les tableaux de bord, en consolidant et en auditant des objectifs RSE dans les reportings des sites. Si le groupe est ambitieux sur ce point, il pourrait même charger le contrôle de gestion de la mesure d'une telle politique (combien elle coûte versus combien elle rapporte en termes de maîtrise des risques).