

DSCG 3



Tout l'entraînement



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

Aurélien Ragaigne

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 Colourcreateype 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

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

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 978-2-10-081788-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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

Énoncé	1
Dossier ① Analyse et choix stratégiques	2
Dossier ② Développement d'un nouveau produit.....	4
Savoirs essentiels	4
① Les diagnostics stratégiques interne et externe.....	18
② Les niveaux de stratégie et les choix stratégiques.....	18
③ Les risques	19
④ La communication	20
⑤ Les rôles du contrôleur de gestion (Bollecker).....	21
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen.....	22

Sujet 2. Ciné-Cité

Énoncé	37
Dossier ① Étude du modèle économique	38
Dossier ② Planification et pilotage stratégique	38
Dossier ③ Management et gestion des données.....	39
Savoirs essentiels	39
① Analyse du macro-environnement.....	50
② Dépassement des frontières de l'entité.....	50
③ Analyse d'un <i>business model</i>	51
④ Planification stratégique	52
⑤ Pilotage stratégique.....	52
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen.....	55

Sujet 3. Éditions Brume

Énoncé	63
Dossier ① Structure de l'organisation et contrôle de gestion.....	64
Dossier ② Prix de cession interne et gestion du groupe	65
Dossier ③ Tableau de bord de la librairie.....	65
Dossier ④ Analyse de la valeur et coûts cibles	66
Savoirs essentiels	67
① L'analyse de la structure organisationnelle.....	79
② L'analyse de la valeur.....	79
③ La méthode des coûts cibles (<i>target costing</i>).....	80
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen.....	80
	81

Sujet 4. McDonald's France	95
Énoncé	97
Dossier ① Analyse de la situation de McDonald's et de certains de ses franchisés.....	98
Dossier ② Mise en place d'un nouveau service.....	99
Savoirs essentiels	113
① Le diagnostic stratégique du micro-environnement	113
② Les parties prenantes et leurs enjeux contradictoires	113
③ Les modalités de développement stratégique	114
④ L'analyse des marges	114
⑤ La gestion des risques	115
⑥ Le marketing digital.....	115
⑦ 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 ① Étude prévisionnelle de rentabilité	136
Dossier ② Gestion de crise et management du changement	137
Savoirs essentiels	142
① La planification et la construction des budgets	142
② Les coûts cachés.....	142
③ Les caractéristiques des services.....	143
④ Le <i>Yield Management</i>	143
⑤ La gestion de crise.....	144
⑥ Le management du changement	144
Des savoirs aux compétences. Corrigé du sujet type d'examen.....	145
Sujet 6. Société Nelson	155
Énoncé	156
Dossier ① Étude du modèle économique	156
Dossier ② Management des processus	157
Savoirs essentiels	167
① Le diagnostic stratégique interne	167
② Le <i>business model</i> (modèle économique).....	168
③ La politique de communication.....	169
④ Les relations clients.....	169
⑤ 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

4h

Durée de l'épreuve

1,5

Coefficient**Document autorisé** : aucun**Matériel autorisé** : calculatrice en mode examenLe 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 rouvrira 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.

Pour les besoins du sujet, les données chiffrées de l'entreprise Recticel ont été modifiées tout en respectant leur cohérence interne. Afin de didactiser le sujet, le processus de production a également été simplifié. Enfin, les projets évoqués sont également inventés de toute pièce.

Dossier 1 Analyse et choix stratégiques

↳ Base documentaire : documents 1 à 7

Les dirigeants souhaitent établir un diagnostic du groupe et analyser les stratégies de celui-ci. Ils espèrent ainsi mieux appréhender les coûts de l'ensemble des usines, notamment ceux du site de fabrication de Louviers. Le contrôleur de gestion n'étant pas satisfait de la méthode de calcul des coûts complets par centres d'analyse, il souhaite que vous procédiez aux calculs au moyen de la méthode ABC. Les informations du document 7 visent à faciliter la mise en place de la nouvelle méthode.

Travail à faire

- 1.1. Mettre en œuvre la méthode d'analyse qui permet de mener de concert une analyse de l'environnement externe et un diagnostic stratégique interne du groupe.
- 1.2. Caractériser les choix stratégiques successifs du groupe Recticel depuis sa création.
- 1.3. Identifier le ou les risque(s) encouru(s) par le groupe Recticel.
- 1.4. Expliciter le lien entre la gestion des risques et les diagnostics stratégiques interne et externe.
- 1.5. Calculer, par la nouvelle méthode souhaitée, les coûts et les résultats pour les deux matelas.
- 1.6. Analyser les résultats en vous appuyant sur les questions précédentes.

Dossier 2 Développement d'un nouveau produit

↳ Base documentaire : documents 8 à 11

Le diagnostic stratégique externe a permis de montrer de nouvelles opportunités de marché. Certains consommateurs finaux souhaitent désormais des biens respectueux de l'environnement et de leur santé. Des clients de l'entreprise, à l'instar de Bultex, désirent répondre à ces nouveaux besoins.

La direction envisage, de ce fait, de lancer une nouvelle mousse 100 % naturelle en latex bio. Cette innovation permettrait non seulement de répondre aux exigences renouvelées des clients mais également de rendre l'entreprise davantage responsable, tant vis-à-vis de l'environnement que de ses salariés et de la société en général (une entreprise socialement responsable).

Le latex serait directement issu de la sève de l'hévéa car le latex naturel permet la conception de matelas à la fois souples et denses, épousant parfaitement la

colonne vertébrale. L'appellation « matelas en latex 100 % naturel » est réglementée et nécessite 85 % de latex naturel au minimum. Cependant, la direction a choisi d'aller encore plus loin, avec 100 % de latex naturel, afin de détenir un avantage compétitif. De plus, les matelas bio garantissent l'absence de substances nocives pour la santé que l'on retrouve dans les modèles à mémoire de forme ou en polyuréthane, ces mousses chimiques étant issues de dérivés du pétrole...

Moins énergivore et moins polluant que le latex « classique », le latex naturel favorise la préservation des forêts. Opter pour un matelas en fibres naturelles, c'est se prononcer en faveur du respect de l'environnement mais également des hommes. Le latex naturel est d'origine végétale ; il est prélevé directement sur un arbre à caoutchouc, l'hévéa. Récolté manuellement de manière traditionnelle en Asie par de petits producteurs indépendants, le latex joue un rôle majeur dans la vie socio-économique de ces régions. Un hévéa peut produire du latex pendant 30 ans environ, avant d'être remplacé par un nouvel arbre. La confection de matelas en latex naturel favorise le respect des personnes impliquées dans toute la chaîne de production.

La direction table également sur la résistance et l'élasticité procurées par le latex naturel. Même après mille et une nuits, il retrouve toujours sa forme d'origine. Un matelas en latex 100 % naturel aura une durée de vie de plus de 12 ans (contre 5 à 7 ans pour le latex synthétique ou la mousse à mémoire de forme). En s'approvisionnant auprès de plantations d'hévéas sri lankaises, Recticel pourrait ainsi contribuer au maintien de l'emploi local et assurer aux producteurs une juste rémunération.

L'intégralité des composants de cette nouvelle mousse serait biodégradable, et donc recyclable.

La direction vous demande de conduire une analyse Coût-Volume-Profit (CVP) afin de déterminer, entre autres, le chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise commencerait à réaliser des bénéfices, ainsi que les risques d'exploitation encourus. La direction serait ainsi en mesure de confirmer ou d'infirmer les choix précédemment effectués. Le directeur se pose notamment la question des conséquences de la volatilité du prix du latex, celui-ci variant selon l'offre et la demande.

Travail à faire

- 2.1. Qualifier et justifier la décision stratégique de se lancer sur ce nouveau produit, en mobilisant l'analyse d'Henry Mintzberg.
- 2.2. Expliquer en quoi ce nouveau produit s'inscrit dans une démarche de RSE. Justifier ce choix de la direction.
- 2.3. Repérer la manière dont l'entreprise va pouvoir créer de la valeur avec ce nouveau produit.
- 2.4. Analyser le risque d'exploitation afin de conseiller la direction de l'entreprise sur les risques encourus.

- 2.5. Rédiger une note présentant des préconisations afin de minimiser les risques d'exploitation.
- 2.6. Proposer différents modes de communication permettant à l'entreprise de promouvoir son nouveau produit.
- 2.7. Montrer que le contrôleur de gestion de Recticel répond aux caractéristiques du contrôleur de gestion de la typologie dressée par Marc Bollecker.

Chiffres clés du groupe Recticel

Recticel est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de produits à base de mousse de polyuréthane. Le chiffre d'affaires par famille de produits se répartit comme suit :

- mousses souples (39,9 %) : mousses de rembourrage de coussins de sièges et de matelas (57,4 % du chiffre d'affaires) et mousses techniques (42,6 % : filtres, joints, éponges, etc.) ;
- produits automobiles (25 %) : produits de finition intérieure (54,8 % du chiffre d'affaires) et coussins de sièges (45,2 %) ;
- matériaux d'isolation (18,7 %) : destinés à l'isolation des murs, des sols, des toitures, des véhicules réfrigérés, des conduites d'installations industrielles, etc. (marques Eurowall, Powerroof et Powerdeck) ;
- produits de literie (16,4 %) : matelas et sommiers commercialisés essentiellement sous les marques propres Beka, Lattoflex, Literie Bultex, Schlaraffia, Sembella, Swissflex, Superba et Ubica.

La répartition géographique du chiffre d'affaires est la suivante : Belgique (12 %), Allemagne (16,2 %), Royaume-Uni (14,1 %), France (13,2 %), Europe (28,5 %) et autres (16 %).

Le groupe emploie 7 028 personnes (avant la dernière acquisition de novembre 2020).

Ventes par activité

	2018		2019		Taux de variation
	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%	
Flexible Foams	621,48	55,6	549,06	52,9	- 11,65 %
Automotive	363,88	32,6	223,70	21,5	- 38,52 %
Insulation	271,17	24,3	247,16	23,8	- 8,85 %
Bedding	243,79	21,8	242,27	23,3	- 0,62 %

Ventes par région

	2018		2019		Taux de variation
	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%	
Autres pays membres de l'UE	318,35	28,5	294,61	28,4	- 7,46 %
Allemagne	181,12	16,2	166,47	16,0	- 8,09 %
Autres (hors UE)	178,50	16,0	172,91	16,6	- 3,13 %
France	148,02	13,2	146,61	14,1	- 0,95 %
Royaume-Uni ⁽¹⁾	157,13	14,1	133,98	12,9	- 14,74 %
Belgique	134,53	12,0	123,95	11,9	- 7,87 %

(1) À la date de réalisation de l'étude, le Royaume-Uni faisait encore partie de l'Union européenne (UE).

Extrait du rapport d'activité du premier trimestre 2019

- Chiffre d'affaires combiné en régression de 8,0 %,
- Dette financière nette combinée : 103,6 millions d'euros.

Olivier Chapelle (CEO) : « Comme nous l'avions annoncé, notre chiffre d'affaires net a régressé au premier trimestre 2019 sous les effets combinés, d'une part, de l'évolution défavorable des marchés automobile et mousses de confort qui a entraîné une baisse des volumes et, d'autre part, de l'érosion des prix de vente sur les segments mousses souples en raison d'une baisse des prix des matières premières (MDI et TDI). Parallèlement à la réduction de l'empreinte industrielle annoncée en Allemagne, le Groupe continue de mettre en œuvre des réductions de coûts d'exploitation.

Le processus s'est compliqué au cours des huit derniers mois au regard de la rapide évolution des conditions de marché dans le secteur automobile. Dans un environnement économique et géopolitique très instable, nous sommes bien positionnés pour nous adapter rapidement à l'évolution des conditions de marché et nous restons concentrés sur l'exécution de nos projets. Anticipant un environnement de marché défavorable au premier semestre 2019, nous prévoyons une amélioration pour la deuxième partie de l'année et confirmons notre guidance pour 2019 ».

<https://www.recticel.com>, premier trimestre 2019

Marché mondial de toluène Diisocyanate 2018 et prévisions 2021

Diisocyanate de toluène (TDI) fait partie de la famille du diisocyanate qui est utilisé dans la fabrication des polyuréthanes (PUs), principalement dans des applications de mousse souple comme les tapis et la literie sous-couche, les meubles et les applications d'emballage. TDI trouve également application dans la fabrication de produits d'étanchéité, des élastomères, adhésifs et revêtements. Le marché mondial des TDI est segmenté. Par l'utilisateur final, le marché est divisé en mousse souple, revêtements, élastomères, mousses rigides et adhésifs et scellants.

Les analystes prévoient que le marché de diisocyanate de toluène global devrait croître à un TCAC (taux de croissance annuel composé) de 4,97 % durant la période 2017-2021.

Pilote de marché

La demande de TDI est forte notamment pour les matelas, la literie et les meubles.

Défi du marché

Fluctuations des prix du gaz naturel ou du pétrole brut.

Principales questions trouvant une réponse dans le présent rapport

- Quelle sera la taille du marché en 2021 et quel sera le taux de croissance ?
- Quelles sont les tendances clés du marché ?
- Quels sont les éléments de motivation de ce marché ?
- Quels sont les défis de la croissance du marché ?
- Qui sont les fournisseurs clés dans cet espace de marché ?

<https://www.icrowdfr.com>, 25 juin 2018

Pénurie de matières premières chez Recticel

Dans son rapport d'activité, Recticel a souligné les hausses importantes et sans précédent des prix des matières premières dans l'industrie du polyuréthane en raison d'un resserrement de l'offre des isocyanates (TDI et MDI). Recticel annonce que la situation s'est encore détériorée en raison d'une nouvelle force majeure chez Covestro et des problèmes de démarrage chez Huntsman. En conséquence, les matières premières ne sont plus disponibles en quantité suffisante. Cette pénurie de marché affecte certaines activités de Recticel, entraînant une réduction de son volume de production d'environ 15 %.

Recticel contribue au confort quotidien de millions de personnes grâce à ses mousses de remplissage pour sièges, matelas et sommiers à lattes, ses matériaux isolants, ses produits pour habitacles automobiles et ses nombreuses autres applications industrielles et domestiques.

Le groupe Recticel distribue notamment diverses marques de literie bien connues (Beka®, Lattoflex®, Literie Bultex® etc.). De plus, l'évolution technologique a permis aux grands constructeurs automobiles de lancer des innovations décisives.

<https://www.zonebourse.com>, 15 mai 2017

Recticel réalise une acquisition historique

Recticel a annoncé l'acquisition de FoamPartner auprès du groupe suisse Conzetta. Montant de l'opération ? « Un prix raisonnable », selon Olivier Chapelle, CEO, à 270 millions de francs suisses (250 millions d'euros) en cash, dont quelque 20 millions seront payables en janvier 2022.

Ce prix représente un multiple de 8,6 fois l'EBITDA moyen de 2019-2020, mais signe aussi et surtout la plus importante opération réalisée par le spécialiste belge des mousses et de l'isolation.

Basé en Suisse, FoamPartner est, tout comme Recticel, spécialisé dans les mousses de polyuréthane. L'entreprise offre environ 20 sortes de mousses de spécialité et des solutions sur mesure pour des applications industrielles, de mobilité ou de confort. La société dispose de 12 sites en Europe, aux États-Unis et en Chine et emploie 1 100 personnes. L'an dernier ses ventes se sont élevées à 297 millions de francs suisses (soit 275 millions d'euros).

Pacifique et Amérique en vue

Selon Recticel, cette acquisition va lui permettre d'accélérer sa croissance dans des activités à haute valeur ajoutée focalisées sur l'innovation. Elle lui donnera aussi l'occasion de renforcer sa présence dans les mousses de spécialité, et ce, plus particulièrement sur les marchés APAC (Asie-Pacifique) et d'Amérique du Nord connaissant un rapide développement.

Le groupe signale aussi que cette acquisition sera relative pour ses marges lors de la première année de consolidation et qu'il résultera des synergies de 14 millions d'euros d'ici 2023.

Selon Olivier Chapelle, « l'acquisition de FoamPartner marque une étape importante dans la réorientation stratégique du portefeuille de Recticel ».

...

...

Matelas dans la balance

Outre cette acquisition, Recticel signale au passage qu'elle a lancé un examen stratégique pour évaluer l'avenir de la division « bedding » au sein du groupe qui entend désormais faire de l'isolation et des mousses de spécialité ses fers de lance. Ces deux divisions présentent en effet des marges plus élevées que l'activité de développement, de production et de commercialisation de matelas pour laquelle le groupe est connu via les marques Lattoflex et Beka notamment.

Questions à Olivier Chapelle

Les analystes surpris par cette annonce, s'attendaient à un renforcement dans l'isolation...

Pourtant, on le répète depuis plusieurs trimestres, voire depuis plusieurs années : Recticel a décidé, par la voie de désinvestissements dans certaines activités, de se renforcer dans les segments à plus forte valeur ajoutée. « Les segments », et non « le segment ». Ces segments sont, d'une part, l'isolation qui est un *business* régional – l'Europe – pour nous sur le domaine de la construction et qui est une commodité ; et, d'autre part, les mousses techniques où là nous sommes sur un *business* global qui touche le marché industriel en général avec une spécialité.

Pour autant, vous vous êtes désengagés plus tôt dans l'année de la joint-venture Eurofoam, précisément active dans le domaine de votre cible suisse du jour. Pour quelle raison ?

Elle est triple. D'abord, nous ne contrôlions pas pleinement cette joint-venture, mais la cocontrôlions. Ensuite, notre partenaire d'alors s'est associé à Kingspan (*société irlandaise active dans les matériaux de construction, NDLR*) dans une opération hostile de tentative de rachat de notre entreprise – on n'a pas aimé. Enfin, cette joint-venture était basée essentiellement sur des mousses « confort », soit de commodité.

Sur cette base, on a décidé de vendre. Une décision d'autant plus justifiée que l'on achète ici moins cher ce que l'on a vendu alors, tout en obtenant le contrôle à 100 % d'un acteur qui nous est parfaitement complémentaire, actif dans un domaine très profitable. D'ailleurs, cette acquisition sera immédiatement contributive positivement aux marges du groupe, FoamPartner présentant une profitabilité supérieure à celle de notre division Mousses techniques et même de notre groupe.

Qu'est-ce qui a été le déclencheur dans ce rachat ? On imagine que la société devait être sur le radar de longue date...

Je ne peux pas en dire énormément si ce n'est que FoamPartner est probablement notre meilleur concurrent – ce qui est un compliment. *It was a once in a lifetime opportunity*. En fait, de notre côté, nous avons une intention de nous renforcer dans le secteur. De son côté, Conzetta, leur maison mère, voulait se concentrer sur un autre business, dans des solutions à haute valeur ajoutée pour l'usinage de tôles (*Bystronic, NDLR*). Ici, on est dans un *win-win* absolu, marqué par une opportunité énorme de création de valeur.

<https://www.lecho.be>, 10 novembre 2020

Recticel : les leçons des sinistres de la *supply chain*

La *supply chain* est un équilibre fragile. Un incident causé chez un sous-traitant peut provoquer des effets dominos dévastateurs sur l'ensemble de la chaîne logistique... Jusqu'à avoir des conséquences financières et économiques significatives.

Ces dernières années, plusieurs cas d'incendies ou de catastrophes naturelles dans des usines ont bousculé le monde de la *supply chain*. Le cas de Recticel, en 2017, a été symptomatique de l'ampleur que peut causer un tel événement sur toute la chaîne de production. L'industrie européenne, aussi robuste en apparence que celle de l'automobile, en a été déstabilisée.

En janvier 2017, un incendie se déclare à Most (République tchèque) dans une usine de revêtements intérieurs destinés au secteur automobile. Cette usine, qui appartient au groupe belge Recticel, fabrique des composants plastiques pour l'industrie automobile. Des moules uniques sont utilisés pour la fabrication de pièces. L'usine livre différents constructeurs automobiles tels que Renault et PSA en France. Mais aussi Volkswagen, Daimler ou BMW... C'est un fabricant de rang 2 ou 3, dans la mesure où il ne livre pas directement les constructeurs mais fournit d'autres équipementiers.

La destruction d'une partie de son site de production a empêché Recticel de livrer ses clients. Ces derniers se sont retrouvés rapidement en rupture de stock. Le groupe Faurecia fait partie de ces équipementiers impactés.

« Le sinistre de l'usine tchèque de Recticel a été limité avec un coût de quelques millions d'euros mais les conséquences ont été massives auprès de l'ensemble de la chaîne de production. Cet incident a changé la donne », explique Michel Josset, directeur Assurance, Prévention et Immobilier de Faurecia et président de la commission Dommages aux biens de l'Amrae. Il évoque une perte de marge et des frais supplémentaires qui pourraient atteindre 1,2 Md€ pour l'industrie automobile et ses assureurs. Le bâtiment qui a pris feu contenait des produits dangereux. « Il faut mettre la pression sur ce type de fournisseurs. L'objectif est d'entrer dans un cercle vertueux », ajoute-t-il. L'incendie de Recticel a démontré l'interdépendance des fournisseurs avec les constructeurs automobiles.

<https://www.faceaurisque.com>, 21 mars 2019

Fabrication des blocs de mousse pour le DAS Confort-Literie chez Recticel Louviers

Chaque étape du processus est regroupée au sein d'un centre de profit qui cède en interne son produit semi-fini au centre de profit suivant dans le processus de production. Chacun d'entre eux est divisé en plusieurs centres de coût en charge de chaque étape de la production.

Ce DAS fabrique de la mousse pour la fabrication de matelas. Elle produit deux sortes de mousse pour deux matelas standard qu'elle vend ensuite à des entreprises qui assembleront la mousse pour fabriquer des matelas.

L'entreprise est sur un marché où la concurrence est très présente et féroce. De plus, les prix des principales matières premières utilisées dans le processus de production varient fortement. Par exemple, la matière première TDI (toluène diisocyanate) a augmenté de 77 % en un an pendant l'année 2019 mais sur les premiers mois de l'année 2020, une baisse a déjà été constatée.

Le processus de production est le suivant : la mousse est réalisée à partir de polyuréthane pour la mousse à haute résilience ou de polyéther dans le cas d'une mousse à haute densité. Tel un gâteau, la mousse liquide est coulée dans un immense bac puis passée dans un four afin de la faire cuire. La mousse gonfle puis refroidie. Le bloc ainsi constitué est ensuite découpé en plaques selon la taille des matelas. La croûte formée pendant la cuisson est découpée afin de ne garder que le cœur occasionnant une perte.

Deux qualités de mousse sont prévues pour les besoins des clients. Le matelas MHR nécessite de la mousse à haute résilience et le matelas MHD est fabriqué grâce à de la mousse à haute densité. Plus la mousse est dense et plus la longévité du matelas est grande : en effet, une mousse dense conserve plus longtemps ses propriétés élastiques afin que le matelas reprenne, après chaque nuit, sa forme initiale.

La qualité d'un matelas de mousse se distingue par sa densité. Plus la densité est élevée, plus il y a de matière et meilleure est la qualité. La fermeté et la souplesse de la mousse se distinguent par sa compression. Pour la fabrication des matelas, plus la compression est faible, plus la mousse est moelleuse et plus le corps s'enfonce dans la mousse.

Le processus de production compte trois étapes :

- Dans l'atelier Coulée, les différentes matières premières sont réunies (principalement la glycérine, le sorbitol, le TDI et autres ingrédients). Ce procédé de fabrication de la mousse peut être comparé à celui de la fabrication du pain. Le mélange des composants, du catalyseur et de l'eau, est d'abord émulsionné et étendu en couche épaisse sur un tapis roulant. Cette couche liquide commence immédiatement à lever comme une pâte à pain. La réaction chimique produit du dioxyde de carbone avec un fort dégagement de chaleur qui transforme l'eau en vapeur. Cette vapeur d'eau s'élève par sa légèreté et sa pression augmente l'effet expansif ou gonflement de la pâte qui devient ainsi de plus en plus spongieuse. L'expansion de la mousse s'effectue jusqu'à obtention de l'épaisseur désirée. Les plaques ainsi obtenues, après passage dans un tunnel chauffant, sont stabilisées. Les machines commencent à être relativement anciennes ce qui nécessite de nombreuses interventions afin de réparer les machines. Sur le mois de novembre, 22 interventions ont été nécessaires.

...

...

- Dans l'atelier Mûrissage, chaque plaque obtenue est mise au repos pendant un certain temps.
- Dans l'atelier Découpe, la mousse est découpée par tranche et 480 matelas peuvent être récupérés par bloc de mousse, en moyenne en fonction de la qualité des blocs de mousse. Si ceux-ci comportent trop de trous ou si la croûte est trop importante, il y aura de la perte. À ce stade, des stocks sont constatés avant la distribution aux clients. Dans cet atelier, les machines sont plus récentes. Le nombre d'interventions n'a été que de trois sur le mois de novembre. À la sortie, des stocks sont parfois constatés et valorisés au coût unitaire moyen pondéré.

Jusqu'à présent, le système de calcul des coûts est relativement simple puisque tous les coûts, à l'exception de ceux des matières et fournitures, transitent par des centres de coûts fonctionnels : Approvisionnements, Coulée, Mûrissage, Découpe et Distribution. Mais, cette méthode des centres d'analyse qui permet de calculer un résultat analytique depuis des années, ne semble plus pertinente, d'autant plus que le montant des charges indirectes est de plus en plus important au fur et à mesure des années. De plus, l'entreprise souhaite se différencier de ses principaux concurrents en proposant plusieurs catégories de mousses, en fabriquant davantage à la commande afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de ses clients ou de nouveaux clients potentiels. Elle sera, de ce fait, obligée de fabriquer en plus petites séries. Jusqu'à maintenant, le fait de ne fabriquer que deux mousses lui permettait de lancer des lots plus conséquents. Elle envisage également de mettre la qualité encore plus au cœur de son processus de production afin d'obtenir de nouvelles parts de marché.

Souhaitant rendre le système de calcul des coûts plus efficace et anticiper tous les changements dans l'entreprise, le contrôleur de gestion a réalisé un audit interne de l'analyse des charges indirectes et réfléchit à la mise en place d'un calcul des coûts inspiré des méthodes ABC.

Charges indirectes de novembre 2020

Centres	Nature de l'unité d'œuvre ou de l'assiette de frais	Totaux après répartition secondaire
Approvisionnements	Montant des achats des matières premières principales à savoir glycérine, sorbitol, TDI	19 270 €
Atelier Coulée	Heure-machine (HM)	254 000 €
Atelier Mûrissage	Temps de pause	96 000 €
Atelier Découpe	Heure de main-d'œuvre directe (HMOD)	92 000 €
Distribution	Coût de production des produits finis vendus	45 800 €

...