UNIVERSITÉ PARIS 2- PANTHÉON ASSAS

Session 1 : Mai/ juin 2018
Année d'étude : M1
Discipline : Management de la production (4260)
Responsable du cours : Valérie DARTHOUT

EXAMEN ÉCRIT
-ÉPREUVE SANS DOCUMENT –
MACHINE NON PROGRAMMABLE AUTORISEE

Durée : 3 heures

N. B. : Vous apporterez un soin tout particulier à la rédaction de vos réponses, en veillant à la concision et à la précision de vos propos. Schémas et / ou tableaux sont bienvenus pour illustrer vos analyses.

Partie 1 : Question (10 points)

Vous venez d'être embauché(e) dans une grande entreprise industrielle qui souffre d'une vision ancestrale de la performance industrielle. Pour le PDG de cette grande firme, la performance repose sur la seule productivité. Lors d'un échange avec lui au moment de la finalisation de votre recrutement, vous défendez avec audace que cette posture stratégique est dépassée et peut même conduire l'entreprise à péricliter : cette vision tout d'abord le choque puis discrètement l'interpelle et le conduit finalement à vous mettre au défi non seulement de le convaincre, mais aussi de convaincre le Comité des Directeurs de revisiter les priorités.

« *Etre flexible et productif et de surcroit fabriquer de la qualité* » : **telle est donc la question que vous posent le PDG et le Directeur industriel au premier jour de votre embauche en guise d'introduction concrète dans cette grande entreprise. Il vous accorde 1h15 pour bâtir un argumentaire stratégique et étayé d'exemples concrets. A vous de le convaincre de votre position, position que vous aurez à présenter en Comité des directeurs la semaine suivante. Au préalable de « ce grand oral », il attend votre argumentaire sous forme document de synthèse** (faisant apparaitre clairement votre plan détaillé.) **d'un maximum de 6 pages.**

Partie 2 : Schéma de Processus (2 points) : taille du schéma : A3 ou A4

1. Au moyen d'un schéma créatif clair et percutant,
2. En vous appuyant sur le cours, les TD, vos lectures et visites,

Formalisez les processus de création de valeur d'une SCM intégrée en vous positionnant en tant qu'entreprise de fabrication de « tartelettes aux fruits ».

Partie 3 : Cas, Exercice (8 points)

L'entreprise *Trois Vallées* fabrique et commercialise depuis longtemps des doudounes haut de gamme. Le contrôleur de gestion et le directeur commercial vous fournissent les éléments suivants pour élaborer un diagnostique des « achats » :

Tableau 1 : Détail des commandes client (nombre de commandes) et le chiffre d'affaires (N et N+1) :

ANNEES	CA (EN €)	NOMBRE TOTAL DE COMMANDES	NOMBRE DE FABRICATIONS LITIGEUSES
N	39 667	420	20
N +1 : (N +5%)	41 651	450	37

Tableau 2. Situation pour l'année (N) : Données extraites du Bilan et Compte de Résultat (Valeur en €)

ACHATS	MO[1] DIRECTE	MO INDIRECTE	QUOTE PART FG[2]	TRANSPORT
33 334	3237	1843	2740	747

La Direction de Production vous envoie la situation des achats en année N.

Tableau 3. Caractéristiques des achats pour l'année (N)

COMPOSANTS	VALEUR UNITAIRE (€)	NOMBRE DE SORTIES	SORTIES REELLE EN VALEURS (€)
DUVET D'OIE (EN KG)	60	183	10934
DUVET DE CANARD (EN KG)	154	102	15772
FERMETURE ECLAIR (LOT)	2	86	198
ELASTIQUES (METRES)	6	81	463
TISSU DOUBLURE (M^2)	100	35	3452
TISSU EXTERIEUR (M^2)	26	14	365
LAINE (EN KG)	10	161	1666
SACS DE RANGEMENT (LOT)	1	92	106
ETIQUETTES (LOT)	1	173	99
BOUTONS (LOT)	7	40	278

A partir des éléments ci-dessus et de vos connaissances, répondez aux 4 questions suivantes :

1) Déterminez les ratios d'évaluation du service rendu pour n et n+1, et les écarts. Que constatez-vous ? Quels sont les conséquences de la « Non Qualité » ? Que préconisez-vous comme plan d'action ? (2 points)

2) Dressez le bilan économique des opérations pour l'année (N). Que conseilleriez-vous au dirigeant ? (2 points)

[1] MO = main d'oeuvre

[2] FG = Frais généraux

3) Faites une analyse ABC des achats en retenant comme critère celui de la valeur des sorties annuelles. Que constatez-vous ? (2 points)

Vous traiterez AU CHOIX la Q4 **ou** la Q5

4) L'entreprise utilise des cartons d'emballage pour la livraison des doudounes. La consommation en cartons d'emballage durant les douze derniers mois est de 391. Le prix d'achat d'un carton est de 2,75€. Le taux de possession des stocks a été estimé à 20% et le coût de passation d'une commande de cartons à 15€. Quelle aurait été la quantité économique à commander en fin de période ? (2 points)

5) Face à la situation financière de son entreprise, le dirigeant pense modifier son offre de doudounes pour l'année N+1. Il envisage de rationnaliser l'offre en produisant un modèle unique de doudoune, mais il garde à l'esprit le souci de l'originalité recherchée par sa clientèle et compte différencier son offre par un col différent qui sera ajouté à chaque doudoune. (2 points)
Il estime le coût de production unitaire par doudoune standard à 80€ (avant l'ajout du col).
Le contrôleur de gestion, le directeur commercial et le responsable des achats fournissent une estimation des coûts d'achat avec différenciation retardée **(tableau 4).**
Ils ajoutent que cette rationalisation entraînera des économies sur main d'œuvre directe (20%) et indirecte (5%).
Les autres coûts restent inchangés.
Quelle est la marge attendue de cette différenciation retardée en N+1 ? Que constatez-vous ?

Tableau 4 : Coûts des achats avec différenciation retardée (estimation pour N+1)

DESIGNATION	ESTIMATION DE LA QUANTITE VENDUE	PRIX DU COL AJOUTE (€)	TOTAL UNITAIRE DES ACHATS (€)	TOTAL (€)
DOUDOUNE AVEC COL NOIR	120	5	85	
DOUDOUNE AVEC COL BLEU	100	3,5	83,5	
DOUDOUNE AVEC COL BEIGE	80	2,5	82,5	
DOUDOUNE AVEC COL VERT	50	1,5	81,5	
DOUDOUNE AVEC COL ROSE	15	1	81	
TOTAUX				

* * *