

EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE

SESSION DE RATTRAPAGE

Année universitaire 2007/2008

Épreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 8 pages

Première partie : Questions de connaissance et d'analyse (3,5 points)

1. Les notions de coût cible, de coût standard, de coût estimé et de coût préétabli recouvrent le même aspect. Commenter et argumenter. (1,5 points)
2. L'étude de la rentabilité des projets d'investissement est basée sur l'analyse des flux de trésorerie liés au projet. C'est sur cette base que certains prétendent que les règles comptables et fiscales sont sans objet. Qu'en pensez vous ? (2 points)

Deuxième partie : Etudes de Cas (16,5 points)

A. Politique Générale : Cas du trio de l'industrie pneumatique (6 points)

Le développement de l'industrie automobile après-guerre a soutenu l'expansion de l'industrie pneumatique, qui a accru ses investissements en capital, développé sa gamme de produits et connu une croissance continue depuis les années 1970.

Au début des années 1970, la concurrence entre les pneumaticiens s'est accrue aux Etats Unis, en Europe et en Asie. La production de pneumatique reste une industrie à forte intensité capitaliste, où les économies d'échelles réalisées grâce à une production intensive sont nécessaires pour accroître la compétitivité-coût des entreprises concurrentes.

Les gains de parts de marché constituent l'objectif primordial de tous les concurrents pour contrôler les coûts. En effet, les différents concurrents sont impliqués dans des stratégies de croissance par l'innovation et le développement des procédés de fabrication, la production de masse et la distribution à grande échelle. Mieux encore, en réponse à l'internationalisation croissante des entreprises automobiles, les pneumaticiens ont œuvré pour assurer l'expansion et la sécurité de leurs débouchés en se délocalisant à l'étranger par la création de filiales intégrées (production, distribution).

A La fin des années 1980, il survient une période de stagnation, ralentissant la demande d'automobiles et celle de pneus. Dans un marché mondial touché par la stagnation, les

pneumaticiens ne peuvent compter que sur la demande de remplacement, sur les marchés émergents et toute ambition d'évolution de la part de marché ne peut se réaliser qu'au détriment de celles des concurrents. Le succès d'une stratégie concurrentielle et d'une croissance durable, pour une entreprise pneumatique, est quasiment lié à des acquisitions réussies, aux partenariats et aux alliances stratégiques.

Dans une industrie touchée par la récession, le mouvement stratégique des années 1970 commence à s'estomper. Des mouvements de concentration donnant lieu à l'émergence des positions de leader commencent à prendre de l'ampleur. En effet, alors qu'au début des années 1980, le marché mondial du pneumatique était dominé par plusieurs manufacturiers, on ne comptait plus désormais que trois acteurs clés de taille internationale : *Bridgestone*, *Goodyear* et *Michelin*. Prises dans leur ensemble, leurs parts de marché totalisent 60% des ventes du marché mondial, les 40% restants sont réalisés par des entreprises d'implantation régionale ou spécialisées dans des créneaux plus étroits.

Le pneu reste le domaine d'activité stratégique central des trois leaders de l'industrie pneumatique, il procure à chacun plus de 75% de ses revenus. Les continents d'origine de ce trio sont restés leurs marchés-cœurs. Ainsi *Michelin* réalise 47% de son chiffre d'affaires en Europe, *Goodyear* 57% en Amérique et *Bridgestone* 47 % en Asie. Bien qu'ils bénéficient dans leur zone d'un marché sur lequel ils ont acquis, depuis longtemps, une présence dominante, leur vision à long terme est identique : Chacun de ce trio vise à devenir la firme mondiale la plus compétitive du pneumatique et à conquérir la place enviée d'un challenger mondial incontesté.

Le trio s'implique dans des stratégies de croissance et d'optimisation de coûts. Néanmoins, chacun de ce trio procède à des manœuvres stratégiques fort différentes.

- ***Bridgestone***

Bridgestone est perçu par ses principaux rivaux comme le géant asiatique qui domine régulièrement l'industrie japonaise du pneumatique avec une part du marché japonais comprise entre 40 et 50%.

Dans les années 1980, les constructeurs d'automobiles japonais se sont lancés dans une politique de délocalisation de leurs usines en Amérique et en Europe. Pour conserver le chiffre d'affaires qu'ils réalisent avec les constructeurs d'automobiles, les pneumaticiens n'ont pas d'autres choix que de les suivre dans leur délocalisation. Cependant les pneumaticiens japonais avancent sur des territoires où deux géants se dressent sur leur chemin : *Goodyear* et *Michelin*. Ils n'ont pas de possibilité rapide de croissance en dehors des rachats.

Au milieu des années 1980, Bridgestone a posé discrètement son premier pion sur le sol américain en rachetant à Firestone, une usine de pneumatiques pour camions. Quelques années plus tard, malgré tous ses efforts, il ne contrôle que 2% du marché américain. Le rachat de la totalité de Firestone en 1988, avec une forte position concurrentielle auprès des constructeurs d'automobiles américains et un outil de production éparpillé également en Amérique et en Europe, est une solution rapide pour s'implanter aux Etats Unis et acquérir une marque locale réputée. Ce rachat lui donne également une capacité de production immédiate en Europe, pour mener la concurrence, dos à dos, à Michelin.

Sur la Chine, Bridgestone avance prudemment en développant sa présence par la consolidation de son réseau de distribution.

En 1999, bien que ses deux grands rivaux, Goodyear et Michelin, aient des usines de pneus en Chine depuis 1996, Bridgestone rachète sa première usine à Shenyang, qui fabrique des pneus de bus et de camions. En 2000, Bridgestone a profité des conséquences de la crise asiatique en Corée pour racheter une usine de pneus pour bus, que la Corée du sud a développé en 1996, dans une région caractérisée par des installations massives de constructeurs d'automobiles. Bridgestone s'est fixé l'objectif d'atteindre 20% du marché mondial dans 10 ans.

- ***Goodyear***

La présence en Asie de Goodyear s'était développée au cours des années 1960. Au début des années 1990, Goodyear décide de renforcer sa stratégie en Asie.

Le rachat en 1996 du fabricant du pneu Sime Darby, leader sur le marché philippin, lui permet de doubler les capacités de son usine existantes et d'élargir son portefeuille de produits sur l'Asie. Ce rachat lui offre une base de production compétitive en Asie pour exporter vers des marchés asiatiques (Indonésie, Chine, Malaisie, Taïwan, Japon).

En Inde, Goodyear s'est associé avec un fabricant de pneu local. Ce dernier est chargé de commercialiser les pneus de Goodyear en provenance de l'usine philippine, alors qu'auparavant le marché indien était approvisionné depuis les Etats- Unis.

- ***Michelin***

Pour s'assurer d'un développement durable, Michelin mène depuis la fin des années 1980 une stratégie de croissance ciblée sur des segments à forte valeur ajoutée et forte technicité. Il gère actuellement, un portefeuille multiproduit associant des caractéristiques différentes. Sur les marchés de véhicules de tourisme, des poids lourds, et des engins agricoles, Michelin développe depuis plusieurs années une grande variété de produits adaptée à la variété des attentes de ses clients en termes de budget, de performance et de design.

Par ailleurs, la stratégie globale de croissance durable tend à mieux répartir le chiffre d'affaires de Michelin sur les trois zones principales afin d'atténuer les variables locales et conjoncturelles et bénéficier de la croissance à long terme du marché de transport routier : l'Europe, l'Amérique et l'Asie.

Sur le marché européen et le marché américain, Michelin dispose d'une position de taille critique par rapport à ses principaux rivaux. Néanmoins, sa situation en Asie le pousse à se renforcer davantage.

Pour surmonter l'handicap asiatique, Michelin cherche à être présent au Japon, en Chine et aux Philippines. Pour mieux s'introduire dans le système de distribution japonais, qui a été, jusqu'à présent, farouchement gardé par *Bridgestone*, Michelin a noué des relations avec les constructeurs d'automobiles japonais (Toyota, Honda, Nissan) pour les approvisionner en pneus. Ce type de coopération a offert à Michelin la possibilité d'attaquer des leaders dominants sur les canaux de distribution traditionnels. En Chine, il met en place un accord de qualité avec un leader chinois de pneumatique, l'entreprise Tire company, en investissant dans une société commune, dénommée Michelin Tire, pour la fabrication de certains composants du pneu où chaque entreprise continue à produire et à distribuer ses pneus sous sa marque. En 2001, Michelin se désengage des Philippines, où Goodyear est monté en puissance.

Force est de constater que la lutte concurrentielle pour une croissance durable, que les acteurs du trio du pneumatique se livrent, révèle que dans les prochaines années, il y aura d'autres mouvements de concentration plus accentués dans l'industrie pneumatique au point où les entreprises de taille faible devront vraisemblablement se résigner au regroupement de leurs forces pour survivre.

B. Contrôle de Gestion : Cas SODIC (5,5 points)

La société SODIC fabrique un seul produit qu'elle commercialise dans trois régions : région A ; région B et région C.

La région A comprend l'unique usine et le siège social de la société. Cette région emploie cinq vendeurs à salaire fixe.

La région B se situe dans un rayon de 100 à 200 kilomètres de l'usine. Cette région emploie trois vendeurs à commissions et fait de la publicité locale toutes les semaines.

La région C se situe dans un rayon de 200 à 400 kilomètres de l'usine. Cette région emploie trois agents à commissions.

Pour l'année 2007, l'état de résultat de la société SODIC tel qu'il a été toujours présenté fournit les renseignements suivants. (Montants en dinars)

	Total	Région A	Région B	Région C
Ventes (100 000 unités à 11 D)	1100 000	550 000	330 000	220 000
Coût de fabrication des produits vendus (Comprenant 100 000 D de frais généraux de fabrication fixes)	500 000	250 000	150 000	100 000
Marge brute	600 000	300 000	180 000	120 000
Coûts de marketing	465 400	239 000	139 800	86 600
<u>Coût de préparation des commandes</u>	<u>168 000</u>	<u>84 000</u>	<u>50 400</u>	<u>33 600</u>
Transport	68 000	34 000	20 400	13 600
Fournitures nécessaires à l'expédition	50 000	25 000	15 000	10 000
Main d'œuvre d'emballage et d'expédition	50 000	25 000	15 000	10 000
<u>Coûts pour obtenir les commandes</u>	<u>297 400</u>	<u>155 000</u>	<u>89 400</u>	<u>53 000</u>
Salaire des vendeurs	50 000	50 000	-	-
Commissions des vendeurs (en % du CA)	26 400	-	26 400	-
Commissions des agents (en % du CA)	11 000	-	-	11 000
Salaire du directeur des ventes	30 000	15 000	9 000	6 000
Publicité locale	80 000	40 000	24 000	16 000
Publicité nationale	100 000	50 000	30 000	20 000
Frais d'administration	150 000	75 000	45 000	30 000
Variables	50 000	25 000	15 000	10 000
fixes	100 000	50 000	30 000	20 000
Résultat	(15 400)	(14 000)	(4 800)	3 400

Monsieur Badreddine, Directeur Général de la société SODIC, ayant participé à un récent congrès de ventes, a été très impressionné par la méthode de la contribution marginale (ou des coûts partiels) qui fournit des indices très pertinents pour la prise de décision.

En cherchant à mettre en application cette nouvelle méthode de présentation de l'état de résultat, vous avez procédé à une analyse des coûts de l'exercice 2007 selon le comportement.

Cette analyse a fait ressortir les renseignements suivants :

Les coûts unitaires variables sont calculés comme suit :

- transport par unité : 0,5 D pour la région A ; 0,7 D pour la région B et 1,1 D pour la région C
- fournitures nécessaires à l'expédition par unité : 0,5 D
- main d'œuvre d'emballage et d'expédition par unité : 0,5 D
- frais d'administration variables par commande vendue : 2 D

Les coûts de la publicité locale furent de 60 000 D ; 15 000 D et 5 000 D pour les régions A ; B et C respectivement.

La région A a reçu 17 000 commandes, la région B, 6 000 commandes et la région C, 2 000 commandes.

C. Gestion Financière : Cas "Gamma" (5 points)

La société « Gamma » est spécialisée en industrie alimentaire. Intégralement financée par capitaux propres, elle dégagne actuellement un BAI (bénéfice avant intérêt et impôt) de 180 000 Dinars. Le nombre d'actions en circulation est de 50 000 actions et la valeur au marché d'une action est de 30 D. La société réalise le même rendement que le marché.

La société compte investir dans un nouveau projet s'insérant totalement dans les activités normales de l'entreprise (risque d'exploitation inchangé). Celui-ci coûte 300 000 D et permettra d'accroître le BAI (bénéfice avant intérêt et impôt) de l'entreprise de 60 000 D.

Le directeur financier, Mr Chingui, ayant pris la décision de financer le nouveau projet exclusivement par dettes au taux nominal de 6% (égal au taux sans risque), est appelé à défendre son choix devant le conseil d'administration. Il expose, avec beaucoup de fierté, sa politique d'investissement et de financement, ayant permis d'augmenter la valeur des actions de l'entreprise « Gamma ».

La première intervention de l'un des administrateurs (Monsieur Rhouma) fût choquante, du moins pour le directeur financier : *« Monsieur, dit-il : les décisions que vous avez prises ont conduit à un accroissement du risque des actions. Plutôt que de financer le dernier projet par dette, il eût mieux voulu le financer par fonds propres. Une augmentation de capital aurait abouti à une même plus-value mais avec, en plus, un risque de nos actions inchangé »*. La remarque suscite la réaction des autres administrateurs. La logique défendue peut être résumée dans l'intervention d'un des membres, Mr Ghouma : *« Une augmentation du capital, entraînerait certainement une augmentation du nombre d'actions et donc une dilution des bénéfices futurs. Mieux vaut un risque additionnel que la dilution. La société est trop conservatrice en matière d'endettement et une émission de dettes exercerait un effet de levier, ce qui permettrait d'accroître la rentabilité des actions »*.

M. Kerdah, le PDG de la société, bien embarrassé, se penche vers le directeur financier et lui demande d'éclairer le conseil quant à ces points de vue apparemment contradictoires. Pris au dépourvu, ce dernier essaie, en vain, de donner une réponse satisfaisante.

Voyant la polémique s'installer au sein du conseil, le président met fin à la discussion en demandant au directeur financier de rédiger un rapport motivant sa décision et à discuter lors de la prochaine réunion.

Travail à faire

A. Politique Générale (6 points)

1. Quel est le facteur clé de succès dans l'industrie pneumatique au début des années 1970 ? Quels sont ses déterminants ? Argumentez votre réponse en vous référant au texte. **(1 point)**.
2. En vous référant au concept de cycle de maturité d'activité, dans quelle phase situez-vous le marché pneumatique à la fin des années 1980 ? Justifiez votre réponse par des citations du texte. **(1 point)**
3. Précisez la voie de développement et les manœuvres stratégiques adoptées par chacun du trio de l'industrie pneumatique ? Argumentez votre réponse par des citations du texte en les présentant sous forme d'un tableau. **(3 points)**
4. Quel est le type du mode de développement que doit adopter les pneumaticiens de faible taille, dans l'avenir, pour assurer leur continuité ? Argumenter votre réponse par des citations dans le texte. **(1 point)**

B. Contrôle de Gestion (5,5 points)

1. En vous référant à l'état de résultat tel qu'il a été toujours présenté, commentez cette méthode en indiquant :
 - a. les principes de sa présentation
 - b. la principale faiblesse qu'elle présente au niveau du partage des coûts fixes ?**(1 point)**
2. Présenter de nouveau l'état de résultat selon la méthode de la contribution marginale (ou des coûts partiels). Supposez que les frais généraux de fabrication fixes, la publicité nationale, le salaire du directeur des ventes et les frais d'administration fixes ne sont pas répartis et sont considérés comme des coûts fixes communs. **(1 point)**
3. Quelle est la contribution de chaque région et par commande à la couverture des coûts fixes communs ? Ce calcul fournit-il des indices à la direction ? Citez deux exemples. **(1 point)**
4. Pour améliorer la rentabilité de la région B, ses vendeurs ont suggéré une campagne de publicité intensive dans le journal local au coût de 30 000 D. Dans quelle mesure cette proposition serait elle acceptée ? (Appuyer votre réponse par les calculs nécessaires). **(1 point)**

5.

a. En déterminant les pourcentages de la contribution marginale ainsi que ceux relatifs aux marges sur coûts fixes spécifiques, pourquoi la région A possède-t-elle le pourcentage de la contribution marginale le plus élevé et le pourcentage de la marge sur coûts fixes spécifiques par région le moins élevé ? **(0,5 point)**

b. Doit-on abandonner la région A ? Pourquoi ? **(0,5 point)**

6. Selon les renseignements fournis, quelles sont les lignes d'action les plus susceptibles d'augmenter les profits ? **(0,5 point)**

C. Gestion Financière (5 points)

Questions 1 : Préparer un rapport motivant la décision du directeur financier, en montrant que :

1. Le projet est économiquement rentable (en supposant une durée de vie de 5 ans, un amortissement linéaire et un taux d'imposition de 30%). **(1 point)**
2. Le financement par dettes est bénéfique aux actionnaires (raisonner en terme de bénéfice par action). **(1 point)**
3. Le financement par dettes est bénéfique en terme de valeur de marché (valeur globale et valeur des actions). **(1 point)**

Questions 2 : Que pensez vous de l'intervention de Monsieur Rhouma, et plus précisément :

1. « Une augmentation de capital aurait abouti à une même plus-value » **(1 point)**
2. « mais avec, en plus, un risque de nos actions inchangé ». **(1 point)**

Justifiez votre réponse.