
République Tunisienne

Année universitaire 2010-2011

Ministère de l'Enseignement Supérieur

EXAMEN DE CES DE REVISION COMPTABLE

SESSION PRINCIPALE

Epreuve : Gestion Intégrée

Durée : 4 heures

Cette épreuve contient : 7 pages

Première partie : questions de connaissance et d'analyse (3 points)

1/ Quels sont les principaux apports de la gestion par les activités (Activity Based Management : ABM) au contrôle de gestion moderne. **(1 point)**

2/ En lisant l'apport de Miller (1977), votre camarade essaie de vous convaincre de la raison de la réticence des entreprises en matière d'endettement. Selon lui, cette réticence est due au fait que les revenus des actionnaires sont soumis à un taux d'impôt personnel plus faible que celui auquel sont soumis les revenus des obligataires ; ainsi le financement des entreprises par capitaux propres augmentera le revenu total net des bailleurs de fonds et en conséquence la valeur de l'entreprise. Quels commentaires pouvez-vous faire à ce propos ? **(2 points)**

Deuxième partie : Etudes de cas (17 points)

A. POLITIQUE GENERALE : Cas « A la recherche d'une cohérence dans la turbulence » (7 points)

Vétéran directeur de production d'une entreprise de préparation d'encre et de fabrication de pièces détachées de stylos plume et porte-mines, Marcel Bich décide de lancer en 1950 un produit d'écriture révolutionnaire, un stylo à bille, sur le marché français. Il le nomme « Bic », une version raccourcie et facilement mémorisable de son propre nom. Depuis la création de l'entreprise Bic, son directeur Marcel Bich ne cesse d'élargir le champ d'activité de son entreprise, pour englober la conception et la fabrication des articles de consommation courante à base d'injection de plastique, caractérisés par leur fonctionnalité pratique et leur simplicité d'utilisation.

Conjointement le dirigeant exige, constamment, à conserver une cohérence d'ensemble, fondée sur la valorisation des compétences et le partage des ressources, entre les axes de

la croissance utilisée pour le développement de son entreprise. Ce développement s'exprime, essentiellement, par l'engagement de l'entreprise dans quatre domaines d'activités stratégiques : instruments d'écriture, briquets, rasoirs et tapis pour voitures. Le succès des diversifications de l'entreprise Bic, fut remarquable, malgré les situations turbulentes auxquelles elle est confrontée dans ces domaines (guerre des prix, fusions, acquisition, alliance stratégique, partenariat dans la distribution, pratiques des contrefaçons émanant des entreprises asiatiques, différenciation par épuration, différenciation par amélioration, contestations des écologistes).

Partout ailleurs, la constance sur la cohérence est une caractéristique de la conduite des affaires de l'entreprise Bic. Plus particulièrement, l'analyse stratégique de l'une de ses activités prouve, encore une fois, une autre façon d'imaginer la cohérence entre les composantes d'un domaine d'activité, par le dirigeant, pour s'adapter à la turbulence enjointe à l'activité des instruments d'écriture.

Domaine des instruments d'écriture.

La croissance du marché des instruments d'écriture commence à connaître une stagnation de plus en plus affirmée. Une étude réalisée sur le marché des instruments d'écriture signale une légère croissance en volume de 3% et une domination du marché par quelques grandes entreprises dont les parts de marché représentent environ 70% de la demande totale, le reste du marché est occupé par des concurrents non compétitifs pouvant constituer des cibles intéressantes pour les leaders de ce marché.

A tout cela s'ajoutent, primo les contestations des écologistes qui sont difficiles à calmer : Les produits dits « jetables », et plus particulièrement ceux dont l'élaboration est à base de plastique, sont considérés comme les produits les plus polluants. Ces contestations commencent à avoir une incidence forte sur les procédés de fabrication et les matières premières à utiliser. Secundo, le développement de l'informatique et des autres systèmes de communication constituent une menace certaine pour la vente des instruments d'écriture. Tertio, les pratiques concurrentielles déloyales (les contrefaçons) émanant des nouveaux concurrents asiatiques proposant des instruments d'écriture bas de gamme et à bas prix. Ces contrefaçons sont parvenues à influencer une partie du marché, à leur profit, celle qui se tourne vers les stylos premiers prix.

Malgré ce fléau de bouleversements, les études commerciales sur les exigences des consommateurs montrent que les propensions pour les instruments d'écriture tiennent encore une place au soleil, que les quantités demandées se recentrent sur certains types de

produits et que les innovations produits (que ce soit au niveau des matières, des couleurs, des formes, des encres, de l'utilisation pratique) se vendent bien et stimulent le marché.

Les mêmes études avertissent les fabricants en place sur la nécessité d'intensifier leurs efforts sur la maîtrise des coûts des instruments proposés afin qu'ils soient proposés à des niveaux de prix accessibles à tous, en vue de conserver leurs parts de marché.

Sur ce domaine d'activité, l'entreprise Bic a une position concurrentielle prépondérante, en termes de parts de marché, avec une rentabilité égalisant 20% de son chiffre d'affaires supérieure à celle de ses rivaux, malgré la stabilité de la croissance, l'ultra-concurrence de ce marché et la turbulence de l'environnement de son domaine d'activité. Elle dispose d'une gamme d'instruments d'écriture assez variée pour s'adapter aux besoins des différents segments de marché : Les stylos à bille, les marqueurs et les stylos à encre gel.

L'entreprise Bic occupe une position de leader, sur le marché des instruments d'écriture, caractérisée par un excellent rapport « innovation-prix » par rapport aux autres concurrents. Le maintien de cette suprématie s'exprime à travers la cohérence adoptée entre la structuration de sa chaîne de valeur et sa position concurrentielle dans l'activité des instruments d'écriture.

Tout d'abord, en matière de politique d'innovation des produits, l'entreprise Bic procède constamment au rajeunissement des produits existants. Elle se plie avec talent aux exigences des consommateurs (beauté des lignes, justesse du poids, souplesse du maniement, qualité d'écriture). Des produits classiques sont rénovés afin de mieux les adapter aux besoins des différentes catégories de clients pour soutenir sa part de marché dans un domaine où les opportunités de croissance sont rares et où les besoins de marché sont difficiles à adoucir : une innovation permanente avec des prix accessibles à tous.

Ensuite, au niveau de la politique des prix, l'entreprise Bic adopte une stratégie de domination-prix, qui consiste à faire baisser les prix à un rythme partiellement analogue à celui de la réduction des coûts, chaque fois que celle-ci est rendue possible, en vue de créer des barrières à l'entrée aux fabricants asiatiques pratiquant la contrefaçon, de maintenir sa clientèle et dans l'intention de grignoter, éventuellement, les parts de marché des concurrents les moins compétitifs.

Enfin, au niveau de la structuration de la chaîne de valeur, l'entreprise Bic a opéré une optimisation rigoureuse centrée sur une domination globale au niveau des coûts sur la majorité des activités de sa chaîne de valeur.

- Une conception du produit permettant la flexibilité de production à moindre coût ;

- Une politique d'achat en masse afin de réduire les coûts des matières premières ;
- Le développement de l'expertise industrielle au niveau des procédés de fabrication ;
- Utilisation des mêmes matières premières pour les produits associés à ce domaine ;
- Utilisation de la même technologie, injection de plastique, pour toute la gamme.

Par ailleurs, les deux tiers des économies de coûts réalisées, sur la majorité des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise, sont réinvesties dans la recherche de l'innovation permanente des produits. Le reste est répercuté dans la baisse des prix.

B. CONTROLE DE GESTION : CAS NORDEX (5 points)

La société NORDEX fabrique et vend trois produits P1, P2 et P3. Le directeur du contrôle de gestion de cette entreprise, soucieux de chercher une meilleure allocation des ressources et l'amélioration de la rentabilité des produits fabriqués et vendus, examine une série de choix possibles afin d'améliorer la rentabilité globale de son entreprise.

Les données prévisionnelles obtenues sur la base de données historiques concernant les coûts et les ventes des produits pour un mois typique sont les suivantes :

Eléments	Produit P1	Produit P2	Produit P3	Total
Prix de vente unitaire	30 D	50 D	100 D	
Chiffre d'affaires en dinars	300 000 D	500 000 D	800 000 D	1 600 000 D
Coûts variables	90 000 D	200 000 D	400 000 D	690 000 D
Coûts fixes spécifiques :				
- Charges de personnel saisonnier	20 000 D	-	-	20 000 D
- Charges de personnel permanent	40 000 D	60 000 D	60 000 D	160 000 D
- Frais généraux et amortissements	20 000 D	40 000 D	60 000 D	120 000 D
Coûts fixes communs	60 000 D	110 000 D	160 000 D	330 000 D
Résultat	70 000 D	90 000 D	120 000 D	280 000 D

Au cas où un produit est abandonné, NORDEX ne peut licencier que le personnel saisonnier sans paiement d'indemnité de licenciement.

C. GESTION FINANCIERE : Cas CTL (5 points)

Vous êtes promu directeur financier d'une société industrielle « CTL » et la première décision que vous voulez entreprendre concerne l'acquisition d'un nouvel équipement qui pourrait non seulement remplacer les anciens équipements, mais aussi augmenter la capacité de production et surtout permettre la production d'une nouvelle qualité (SM3).

Les nouveaux équipements coûteraient 2 500 000 D (soit 2 500 MD) et seraient amortis sur 10 ans, et au bout de ces 10 ans (soit la durée de vie du projet), on pourrait les vendre à 30% du prix du neuf.

Les anciens équipements ont été achetés il y a cinq ans au prix de 1 500 MD et amortis de la moitié. Ces équipements peuvent durer encore 5 ans (au-delà de leur durée de vie initiale) moyennant un entretien annuel de 20 MD qui doit commencer une fois la durée de vie initiale prévue a expiré. Après 15 ans d'utilisation (à commencer de la date de leur acquisition), on peut les vendre sur le marché de l'occasion au prix de 100 MD ; toutefois on peut les vendre aujourd'hui au prix de 500 MD.

L'introduction des nouveaux équipements entraîne l'augmentation des frais fixes (hors amortissements) de 100 MD et du BFR de 205 MD. Les coûts variables et les prix de vente des produits de la société « CTL » ainsi que la production annuelle (en tonnes) sont donnés dans le tableau suivant :

	Anciens équipements		Nouveaux équipements		
	SM1	SM2	SM1	SM2	SM3
Utilisation					
Production en tonnes	50 000	40 000	60 000	45 000	20 000
Coût variable par tonne en D	52	40	50	36	55
Prix de vente par tonne en D	60	50	60	50	60

DEUXIEME PARTIE : ETUDES DE CAS

Travail à faire

Les trois parties sont indépendantes

A. Politique générale (7 points)

1. Quel est le concept autour duquel est centré le succès des diversifications de l'entreprise Bic ? (1 point)
2. Quelles sont les deux forces concurrentielles ayant encouragé la turbulence dans le marché des instruments d'écriture ? (2 points)
3. Quelle est la stratégie concurrentielle adoptée par l'entreprise Bic dans les instruments d'écriture ? (2 points)
4. Quelles sont les composantes consécutives de la cohérence sur lesquelles le dirigeant de l'entreprise Bic a pris appui pour maintenir sa position de leader ? (2 points)

NB : toutes les réponses doivent être fondées sur des notions théoriques et argumentées par des données tirées du cas.

B. Contrôle de gestion (5 points)

Toutes les questions sont indépendantes.

On vous demande :

- 1- a- Calculer le seuil de rentabilité de chaque produit ainsi que le seuil de rentabilité de NORDEX. **(1 point)**
b- Donner les raisons qui font que la somme des seuils de rentabilité des trois produits n'est pas égale au seuil de rentabilité global de NORDEX ? **(0,5 point)**
- 2- Si on abandonnait le produit P1, quel serait le profit prévisionnel de NORDEX ? **(0,5 point)**
- 3- Si on remplaçait le produit P1 par un nouveau produit P4 ayant un prix de vente unitaire de 70 D, un coût variable unitaire de 50 D et des coûts fixes spécifiques supplémentaires de 60 000 D, le personnel saisonnier n'étant pas licencié, combien d'unités de P4 doit-on vendre pour maintenir le profit inchangé calculé à la question 1 ? **(0,5 point)**
- 4- Un client a proposé de passer une commande supplémentaire de 4 000 unités du produit P3 par mois à 80 D sans aucune augmentation du coût variable unitaire et des coûts fixes. La capacité de production de P3 est de 11 000 unités. Si NORDEX décide d'accepter cette commande, quel serait l'effet sur son profit ? **(0,75 point)**
- 5- Dans le cas où les ventes prévisionnelles s'élèvent à 10 000 unités de P1, 10 000 unités de P2 et 20 000 unités de P3, les deux produits P1 et P3 sont fabriqués sur une machine M1 dont la capacité de production est de 450 heures machine par mois. Cette machine peut produire 80 unités de P1 par heure machine ou 40 unités de P3 par heure machine. Quant au produit P2, il est fabriqué par une autre machine M2 dont la capacité est de 200 heures machine. Chaque unité de P2 consomme habituellement 0,025 heure machine.
 - a) Supposons que toute la production de P1 ou de P3 peut être vendue, faut-il continuer à produire les deux produits ? Sinon, lequel doit-on fabriquer et pourquoi ? **(0,75 point)**
 - b) Supposons que les machines M1 et M2 fonctionnent actuellement à pleine capacité, quel serait le programme de production prévisionnel ainsi que l'effet sur le profit de NORDEX si elle fabriquait seulement le produit le plus profitable sur la machine M1 ? **(1 point)**

C. Gestion financière (5 points)

Sachant que :

- L'amortissement est linéaire
- Le taux d'imposition sur les bénéfices est de 30%,
- Le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise est de 11%,

1. Dites, en vous basant sur le calcul de la VAN, si la « CTL » a intérêt à acheter les nouveaux équipements **(2 points)** ;
2. En supposant que la VAN calculée à la première question est de 180 MD, on vous demande de recalculer la VAN en supposant que le BFR est de 36 jours du chiffre d'affaires **(1 point)**
3. Pour analyser l'avantage que peut procurer le financement par dettes, vous comptez calculer la VAN ajustée selon l'approche de Myers (1974). Pour cela, votre adjoint met à votre disposition les données suivantes :
 - Le taux de rendement exigé par les actionnaires d'une entreprise endettée du même secteur est de 14%,
 - Le taux de rendement exigé par les actionnaires d'une entreprise non endettée du même secteur est de 12%,
 - Le tableau d'amortissement de l'emprunt que vous comptez contracter est le suivant. Comme vous le remarquez, de malencontreuses taches de café déversées sur ce tableau vous empêchent de lire certains de ses éléments (les chiffres dans le tableau ci-dessous sont en D)

Année	Dettes vivantes	Intérêt	Amortissement	Annuité
1	xxxxxxx	96 000,000	xxxxxxx	xxxxxxx
2	xxxxxxx	82 913,723	xxxxxxx	xxxxxxx
:				
:				
X	xxxxxxx	37 031,770	xxxxxxx	xxxxxxx
X	xxxxxxx	19 228,035	xxxxxxx	xxxxxxx

- 3.1. Compléter le tableau d'amortissement de l'emprunt en supposant qu'il est amortissable par des annuités constantes. **(1 point)**
- 3.2. Calculer la VAN ajustée en supposant que les CF calculés, dans le cadre de la première question sont les suivants : **(1 point)**

Année	0	1-5	6-9	10
CF(en MD)	(2 150)	300	400	1 100