***République Tunisienne***

***Ministère de l’Enseignement Supérieur***

***de la Recherche Scientifique et de la Technologie***

***EXAMEN DU CES DE REVISION COMPTABLE***

***SESSION DE RATTRAPAGE***

***Année universitaire 2007/2008***

**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 capitalistique, 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 oeuvré 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-coeurs. 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 manoeuvres 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, Malaysie, 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 joutée 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, dénommé 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 accentuée dans l’industrie pneumatique au point où les

entreprises de taille faible devront vraisemblablement se résigner au regroupement de leurs

forces pour survivre.

**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 manoeuvres 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)**