***République Tunisienne***

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

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

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

***SESSION PRINCIPALE***

***Année universitaire 2009/2010***

**A. POLITIQUE GENERALE : CAS « Les enjeux de la compétitivité dans l’industrie de la**

**plasturgie » (7 POINTS)**

Par le passé, des matériaux tels que le bois et le cuir ont joué un rôle important dans les

activités humaines, au point où ils étaient considérés comme des grains d’or, cependant ils

sont éphémères. Afin de répondre à la demande croissante de ces activités, la science a conçu

et développé de nouveaux matériaux : les matières plastiques. Elles ne proviennent ni de

l’agriculture, ni de l’élevage mais, en définitive, d’activités minières. Elles résultent des

progrès spectaculaires permis par l’application de la chimie aux ressources minières

essentiellement constituées par le charbon et le pétrole. En définitive, les matières plastiques,

devenues de plus en plus élaborées, sont désormais utilisées aussi bien dans la production des

produits à courte durée de vie que pour des applications durables.

En tant qu’activité de transformation des matières plastiques, l’industrie de la plasturgie voit

son chiffre d’affaires galoper d’une année à une autre. Les principaux produits de la plasturgie

sont : les demi-produits (plaques, feuilles, films, tubes, tuyaux et profilés), les biens

intermédiaires (emballages et articles pour bâtiment), articles divers (scolaires, bureau et

articles de ménage) et les pièces techniques destinées à la construction d’automobile et à

d’autres usages industriels.

En effet, la consommation des produits de la plasturgie commence à connaitre une vitesse de

croisière accusant, ainsi, une variation fortement positive du taux de croissance chaque année.

Cette forte croissance s’est, en grande partie, effectuée au détriment des matériaux

traditionnels tels que l’acier, l’aluminium ou même le bois. Les prévisions de croissance

conduisent à estimer, dans les prochaines années, une croissance de la consommation de

matériaux plastiques d’environ le triple de ce qui est consommé actuellement. Cette demande

foudroyante sera nourrie, certainement, par des applications de matières plastiques pour de

nouveaux créneaux industriels.

Par ailleurs, les conditions concurrentielles de la profession semble offrir des perspectives

d’un développement durable, mis à part le secteur-fournisseur de matières plastiques qui

exercent souvent des pressions, en terme de prix et de délais de paiement, sur certains

transformateurs, avec pour conséquence des marges sur coûts variables insuffisantes et des

besoins en fonds de roulement fortement positifs ne permettant pas aux transformateurs de

dégager assez de ressources et de disposer de liquidités suffisantes pour le développement,

l’innovation et l’équilibre de leur trésorerie.

En effet, l’industrie de la plasturgie se caractérise, globalement, par la simultanéité de deux

types d’avantage compétitif, celui de l’avantage par les coûts et celui de l’avantage par

différenciation. Elle offre, en outre, plusieurs possibilités de se mettre à l’abri de la

concurrence, de travailler sur des créneaux porteurs et volumineux, d’entreprendre des

manoeuvres stratégiques pouvant contrecarrer les pressions exercées par les fournisseurs et les

clients et d’être créative, novatrice et performante.

En dépit de cette perspective prometteuse pour acquérir un privilège concurrentiel, presque la

moitié des entreprises plasturgistes se trouvent dans des positions stratégiques médiocres

sinon dans des situations de « bras cassés ». Les écarts de performance constatés, entre les

perdantes et les gagnantes sont tellement énormes, et laissent souvent l’observateur dans

l’indétermination des enjeux de la compétitivité dans cette profession. Les dirigeants des

entreprises perdantes attribuent leurs échecs, parfois, aux conditions défavorables de la

production de l’offre et aux caractéristiques contingentes de la demande des marchés ciblés,

tantôt, au foisonnement réglementaire et au manque de soutien du ministère auquel appartient

la profession. Ils véhiculent une image dévalorisante, floue et remplie d’impressions

défavorables sur la compétitivité dans l’industrie de la plasturgie. Ils amalgament les facteurs

organisant la compétitivité avec ceux déterminant le succès de la compétitivité.

Une étude, menée par des consultants en stratégie d’entreprise pour le compte du ministère

concerné, sur les facteurs clés du succès de la compétitivité dans l’industrie de la plasturgie a

pu identifier le type de compétitivité requis par chacun des principaux secteurs-clients de

l’industrie de la plasturgie : Secteur d’emballage, Secteur de Bâtiment, Secteur des articles de

sports et de loisirs.

***Secteur-client d’emballage*** :

Le secteur d’emballage plastique constitue le débouché principal de l’industrie de la

plasturgie. Plus de 40% des transformations des matières plastiques sont destinées à ce

secteur. L’emballage agroalimentaire constitue le segment primordial du secteur emballage

plastique. 60% des applications des matières plastiques dans ce secteur sont orientées vers

l’emballage alimentaire dont 35% dans l'alimentation non liquide, 25% dans l'alimentation

liquide et 40% dans l’emballage pour la grande distribution et l’emballage à usage individuel

(sachets, emballages pour restauration rapide, emballages pour protection des aliments, sacs

de congélation, boites hermétiques en plastiques, film étirable…).

Ce qui est impressionnant est que les plasturgistes qui cumulent les succès sont ceux qui

s’engagent dans le segment agroalimentaire et qui travaillent sur des portions du marché. Ils

adoptent une stratégie de marque, une politique d’innovation du produit (allongement de la

durée de vie des contenants) et une distribution directe. Ils sont toujours à l’écoute des besoins

de leurs clients pour adapter les caractéristiques des produits aux exigences spécifiques des

clients cibles auxquels ils s’adressent, ils délogent les investissements en extension des

équipements et soutiennent les investissements en amélioration d’aptitude des ressources

humaines et dans l’innovation des procédés de production adaptés au marché ciblé. Il semble

que ces entreprises aient trouvé la réponse à la question infernale qui règne dans le secteur

d’emballage « guerre des prix, augmentation des coûts, variations à la hausse des matières

premières ». Elles cumulent les effets conjugués de l’innovation du produit, de l’apprentissage

et de l’innovation des procédés de transformation des matières plastiques pour profiter de

l’effet d’expérience sur de faibles volumes de production.

***Secteur-client de bâtiment***

Le secteur de bâtiment est le second utilisateur de matières plastiques après l’emballage.

Touchée par la crise économique mondiale, la croissance de ce secteur connaît une certaine

récession et plus particulièrement dans la construction des logements individuels. Malgré ce

ralentissement, une grande mobilité caractérise les applications des matières plastiques dans

ce secteur. Elles sont utilisées dans un nombre croissant d’applications. Elles sont

principalement utilisées comme profilés (portes et fenêtres), canalisations, tuyauteries, gaines

de câbles, revêtement de sols et isolation (thermique et sonore), membranes d’étanchéité et de

couverture. Au delà de ces applications traditionnelles, les plastiques peuvent trouver d’autres

utilisations du fait de leur capacité à être mis en forme et leur faible poids qui permet de les

manipuler facilement sur chantiers : Boites de branchements en plastique pour compteurs

(eau, électricité et gaz), accessoires pour articles sanitaires (baignoire, lavabos…) et boites de

canalisation pour assainissement des eaux usées et pluviales.

Les entreprises qui se taillent la part du lion sur ce secteur sont celles qui veillent au

rajeunissement de leurs portefeuilles-produits. Elles élargissent leurs gammes de produits par

la recherche constante de nouvelles applications des matières plastiques dans les matériaux de

construction. Elle adopte un processus conscient pour créer et introduire sur le marché de

bâtiment de nouveaux produits.

Ce qui est surprenant, c’est que ces entreprises intègrent les deux activités de la chaine de

valeur commercialisation et développement technologique en une seule activité : Recherche et

développement de nouveaux produits. Elles évitent d’adopter la production en série d’un seul

article et optent pour la production d’une gamme de produits diversifiés. Elles visent, avec

une gamme de produits standards, combinant une bonne résistance mécanique pour un poids

réduit, une grande durabilité, un coût attractif, une maintenance minimale et une bonne

résistance à la corrosion, à concurrencer les produits existants fabriqués à partir du bois, du

cuivre, du métal ou de l’acier. Elles gèrent convenablement les coûts partagés par

l’exploitation des interconnexions dans les approvisionnements, dans la production, dans la

technologie, dans l’expertise managériale de direction, dans la distribution et dans les forces

de vente. Elles cumulent les effets des économies de l’étendue et ceux des économies

d’optimisation.

***Secteur-client des articles de sports et loisirs***

Ce secteur bénéficie d’un marché en pleine expansion dans lequel les plastiques ont une place

importante. Leur rôle est déterminant pour améliorer les performances, garantir le confort et la

sécurité, et surtout ils autorisent une grande liberté dans la conception et l'innovation. Le

secteur est vaste et les potentialités de développement sont importantes. En effet, les

applications dans ce secteur sont variées et les segments du marché sont nombreux et

volumineux. Cependant les normes de fabrication sont très contraignantes en termes de

conditions de fabrication. Chaque article nécessite une maitrise particulière du trinôme

« fiabilité-technologie-coûts ». Les investissements de départ sont élevés (conception,

production, machines, formation du personnel), mais les transformateurs peuvent tirer

avantage de leur différentiel de valeur en travaillant sur l’innovation et sur la fiabilité des

attributs de distinction de leur produit.

Ce qui est troublant c’est que les entreprises qui investissent, dans la créativité, dans la

recherche des nouveaux attributs de différenciation de leurs produits, dans la recherche des

nouveaux procédés de transformation et plus particulièrement dans le lancement de produits

nouveaux, sont celles qui cumulent des échecs successifs. Elles subissent des coûts

exorbitants de recherche et développement. Ces entreprises cherchent à proposer une offre

différenciée avec une gamme de produits diversifiés pour servir des segments dont les

exigences sont différentes. Elles cherchent à croitre en taille, en attaquant les différents

segments du marché, pour bénéficier des économies de l’étendue et en cherchent à exploiter

des interconnexions dans l’approvisionnement des matières plastiques pour affronter le

secteur très concentré des fournisseurs de matières premières et des interconnexions dans la

distribution et d’image de marque pour bénéficier de l’effet de synergie.

Cependant elles sont inattentives à l’absence des interconnexions technologiques et aux

transferts des compétences de personnel pour produire de nouveaux articles, qui fait que les

coûts spécifiques attribuables à chaque article sont largement supérieurs aux coûts partagés

par les produits diversifiés. Bien plus, elles sont enclins à ne croitre que partiellement en

valeur sur chacun des segments ciblés alors qu’elles peuvent croitre considérablement en

valeur en se spécialisant sur un produit dont les caractéristiques sont clairement techniques et

dont la demande est volumineuse pour faire progresser les avantages sur les coûts spécifiques.

Il paraît que ces entreprises n’ont pas su répondre à l’équation de la réussite « valeur-prixcoûts». Elles galopent entre deux extrêmes, celui de la taille du marché et celui de

l’appréciation de l’offre proposée au marché, sans qu’elles arrivent à profiter de leur portée ni

conjointement ni séparément. Au mieux elles sont dans une position concurrentielle

intermédiaire entre ces deux extrêmes.

**A. Politique Générale (7 points)**

1. Evaluer l’attractivité de l’industrie de la plasturgie selon le contexte concurrentiel décrit

dans le cas. Argumenter votre réponse. **(1 point)**

2. Quels sont les types d’avantage concurrentiel qui caractérisent l’industrie de la plasturgie.

Argumenter votre réponse. **(2 points)**

3. Quels sont les facteurs clés de succès relatifs à chacun des principaux secteurs-clients de

l’industrie de la plasturgie. Argumenter votre réponse **(3 points)**

4. Déduire la stratégie concurrentielle adaptée pour chacun des principaux secteurs-clients **(1 point)**