
EPREUVE DU CES DE REVISION COMPTABLE
SESSION PRINCIPALE
JUILLET 2011

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.

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.

