

Les corrigés des examens DECF 2007



L'école en ligne qui en fait + pour votre réussite

**FORMATIONS COMPTABLES
VIA INTERNET...**

...et préparations DCG sur le Campus Comptalia de Montpellier

Locaux high-tech entièrement dédiés
à la formation en Comptabilité
Une formation de haut niveau
Une aventure inédite
1 emploi garanti

**RENTREE
OCTOBRE
2007**

**L'équation Campus Comptalia
=
Un diplôme + Un métier + Un emploi**

N° Vert 0 800 COMPTA

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE
SOIT **0 800 266 782**

CANDIDATURE JUSQU'AU 21 SEPTEMBRE

FAITES LES TESTS DE PRÉ-SÉLECTIONS
www.comptalia.com/campus



MONTPELLIER

SESSION 2007

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Durée : 4 heures - Coefficient : 1

*Aucun document ni aucun matériel ne sont autorisés, En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT** et constituerait une **fraude**.*

SUJET

Dans un contexte économique marqué par plus de déréglementation et de globalisation, les décisions stratégiques des entreprises révèlent une attention croissante portée aux coûts,

À l'aide des textes joints en annexes, d'exemples tirés de l'actualité et de vos connaissances, vous traiterez, sous forme de dissertation, le sujet suivant :

La réduction des coûts, impératif stratégique pour les entreprises ?

Le sujet comporte les annexes suivantes :

Annexe 1 : « Christian Streiff veut redresser la qualité et réduire les coûts de PSA » par Denis Fainsilber.

Annexe 2 : « Airbus : l'Allemagne s'en sort mieux que la France » par Cécile Calla.

N.B : La paraphrase des documents devra être exceptionnelle et nécessairement identifiée par des guillemets

Annexe 1

« Christian Streiff veut redresser la qualité et réduire les coûts de PSA » par Denis Fainsilber.

La rupture n'est « certainement pas » à l'ordre du jour chez PSA Peugeot Citroën, a indiqué Mer son nouveau patron, qui privilégie comme double moteur « l'accélération » assortie de « changements, dans certains cas de figure ».

« Ma mission est claire, il s'agit de retrouver le plus rapidement possible le chemin de la croissance et de la rentabilité », a souligné hier Christian Streiff, après avoir rendu hommage au travail accompli par Jean-Martin Folz et en s'abstenant du moindre commentaire sur les comptes du dernier exercice, détaillés par le directeur financier sortant Yann Delabrière.

La part de marché en Europe de Peugeot-Citroën est néanmoins pour lui le « symptôme » des turbulences rencontrées depuis 2002 et la relance qu'il compte mettre en œuvre s'attaquera aux sources mêmes de ces difficultés.

Ses 4 priorités : redresser la qualité, réduire les coûts, compléter et élargir la gamme, et accélérer l'essor international, avec en ligne de mire la Chine, l'Europe de l'Est, la Russie et le Mercosur.....

En matière de coûts, les soucis actuels proviennent du fait que le groupe est « gréé pour 4 millions de véhicules par an », alors qu'il n'en assemble que 3,4 millions.

Le nouveau président entend « placer les frais fixes sur une pente descendante », surveiller de près la gestion des liquidités et accélérer les achats de composants dans les pays à bas coûts, y compris pour les besoins des usines d'Europe de l'Ouest. Pas question, à ce stade, d'envisager une fermeture d'usine»

II s'agit plutôt de «mettre tous nos sites à un bon niveau de compétition en matière de frais fixes », Mais les syndicats ne recevront aucune garantie sur le niveau de l'emploi»

Sur les coopérations, il semble judicieux à Christian Streiff de réfléchir surtout à « l'approfondissement des partenaires existants ».

Pour autant, il n'a « pas encore de dogme » au sujet d'une éventuelle alliance»

Source : *Les Echos*, jeudi 8 février 2007.

Annexe 2

« Airbus : l'Allemagne s'en sort mieux que la France » par Cécile Calla

Présenté mercredi 28 février à Toulouse par Louis Gallois, patron d'Airbus et coprésident d'EADS, le plan « Power 8 » est un compromis entre les nécessités industrielles de la restructuration de l'avionneur et les enjeux politiques franco-allemands.....

Préparé depuis octobre 2006, ce plan vise à sortir le groupe du marasme dans lequel l'ont plongé les retards liés à la fabrication de l'A380 et la faiblesse du dollar.

L'objectif est donc d'économiser 5 milliards d'euros de trésorerie d'ici 2010, mais aussi de réduire les coûts de production de 2 milliards d'euros par an à partir de 2010.

Ce plan repose sur deux principes : un recours accru à la sous-traitance et une unification du groupe.

Le constat est simple. Airbus n'a plus les moyens financiers de faire tout seul.

Il va se concentrer sur son métier de base : la conception l'assemblage et la vente d'avions. Il augmentera la production externe pour la faire passer de 25 % actuellement à 50 % pour son futur long courrier l'A350.

D'où sa décision de chercher des partenaires industriels chargés de développer certaines compétences notamment dans le développement des matériaux composites.

Source : *Le Monde*, vendredi 2 mars 2007

Sujet : La réduction des coûts, impératif stratégique pour les entreprises ?

Le corrigé proposé vous est fourni sous forme d'un plan détaillé.

Introduction

Accroche

Carlos Ghosn, le nouveau PDG de Renault est considéré par le Financial Times comme l'un des dix dirigeants d'entreprises les plus puissants au monde. Son ascension personnelle est en grande partie liée à ses compétences de « cost killer » qu'il a mis en œuvre chez Nissan avant d'en devenir le Directeur Général. Ainsi, la réduction des coûts semble revêtir une importance capitale pour les dirigeants d'entreprises, qui par ailleurs ont pour mission de définir la stratégie des firmes qu'ils dirigent.

Définition des termes du sujet

Les coûts pour l'entreprise représentent toutes les dépenses nécessaires pour produire et distribuer des biens et des services. Au-delà de cette définition générale, les coûts pour une firme sont de nature très diverse : coût variable / coût fixe, coût complet / coût direct, coût par fonction (de production, de distribution, d'approvisionnement...), coût de structure et coût organisationnel, coût caché, coût du travail / coût du capital ou bien encore dans une approche plus théorique coûts de transaction et coûts d'agence...

La stratégie quant à elle se définit comme le choix des objectifs de développement à moyen et long terme de la firme, assorti des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Problématique

La question est de savoir dans quelle mesure les entreprises sont contraintes à une réduction permanente de leurs coûts dans le cadre de leur développement à moyen et long terme. Autrement dit, la réduction de coût est-elle une dimension incontournable de tout projet stratégique ?

Présentation du plan

Pour répondre à cette question, nous verrons dans un premier temps que les conditions de la concurrence en économie de marché obligent les entreprises à agir en permanence sur le niveau de leurs coûts et que certaines d'entre elles fondent leur stratégie sur une meilleure maîtrise des coûts que leurs concurrents. Mais, dans un second temps, nous montrerons que l'obsession des coûts n'est pas sans risques et qu'il existe d'autres voies pour mener une stratégie gagnante.

Développement

Partie I – La réduction des coûts, un impératif incontournable de la compétition économique

Depuis l'avènement de l'économie de marché, qui suppose une rivalité entre les offreurs, la compétitivité-prix est un FCS incontournable dans un grand nombre de secteurs d'activités et concerne un très grand nombre d'entreprises. Le modèle néoclassique du marché et de la firme stipule même que la concurrence entre offreurs ne porte que sur le prix. Or la rentabilité (Résultat/CA) dans l'hypothèse où le prix serait déterminé par l'offreur le plus performant dépend du niveau des coûts. Donc la réflexion sur la maîtrise des coûts est inhérente au capitalisme et à son agent essentiel, l'entreprise. Pour autant cette problématique semble de plus en plus prégnante dans le monde économique contemporain.

A – Les facteurs qui poussent les entreprises à la réduction des coûts

La mondialisation accroît la pression concurrentielle et la recherche de la compétitivité-prix. On constate ainsi la présence de nouveaux concurrents qui possèdent des avantages très importants en termes de coûts (coût du travail, coût fiscal, coût des matières et des composants). Cette concurrence accrue est une pression incontestable à la réduction permanente des coûts.

Mais la globalisation est aussi un contexte favorable à la baisse des coûts des entreprises occidentales. L'ouverture des marchés, la baisse des coûts de transport permettent aux entreprises de s'approvisionner ou de faire fabriquer tout ou partie de leurs produits là où les coûts sont les plus faibles (sous-traitance internationale, délocalisations d'activités, importations). Au niveau des approvisionnements, c'est la voie suivie par Peugeot, comme cela est mentionné dans l'annexe 1.

La financiarisation de l'économie, induit une pression croissante des marchés financiers et des actionnaires, qui réclament des gains d'efficacité croissants, permettant un niveau de rentabilité élevé des grandes firmes. Les managers sont ainsi contraints de réduire leurs coûts, particulièrement dans un contexte de faible croissance des chiffres d'affaires. (cf. « les licenciements boursiers », les délocalisations et le repli sur les compétences de base et le cœur de métier). L'exemple de Michelin à la fin des années 90 qui annonce plusieurs milliers de licenciements en même temps que des bénéfices record, est à cet égard symptomatique.

Les clients, consommateurs, mais surtout entreprises quant à eux réclament en permanence une baisse des prix qui contraint les entreprises à compresser au maximum leurs coûts, comme en témoigne le succès incontestable des enseignes de « hard discount » dans la distribution alimentaire française.

De même, les entreprises clientes ou donneuses d'ordre exercent une pression croissante sur leurs fournisseurs ou sous-traitants pour la diminution de leurs prix de vente.

On le voit une pression accrue sur les coûts est engendrée par les mutations du système économique. Pourtant, chaque période économique correspond à une action sur un ou des types de coût particuliers.

B – La réduction des coûts, problématique récurrente des firmes

Les années 70 et 80 ont été celles de la lutte contre les coûts de la non qualité et des stocks. Les premiers ont été réduits par les procédures de la qualité totale ou par les démarches de certification, les seconds par la généralisation des pratiques du flux tendu et du juste à temps, alors au cœur des stratégies de l'époque.

Dans les années 90 les efforts portent sur la réduction des coûts de développement des nouveaux produits (ingénierie concurrente) au service des stratégies d'innovation et de différenciation.

On constate, aussi l'essor des stratégies d'externalisation et de recentrage sur les compétences de base, qui permettent de bénéficier des compétences de spécialistes (plus efficaces) et/ou de variabiliser les coûts que représentent les activités externalisées. Airbus, comme le montre l'annexe 2, s'est engagé dans cette direction avec quelques années de retard par rapport à son rival Boeing.

Enfin, on assiste aussi aux premières opérations de reengineering (Hammer et Champy) qui consistent à réorganiser les processus internes de l'entreprise, afin de les optimiser et d'en diminuer le coût.

Dans les années 2000, les efforts de réorganisation et d'optimisation des process se poursuivent notamment par la rationalisation des activités des entreprises multinationales (restructurations, spécialisations des sites, regroupement de lignes de production, optimisation de la logistique interne...). C'est le type d'amélioration qui est aussi envisagée par le plan « Power 8 » présenté par le PDG d'Airbus (annexe 2).

Mais l'essentiel des économies de coût est aujourd'hui recherché dans l'optimisation des capacités de production qui permet de minimiser les coûts fixes des lignes de production. Le développement des co-entreprises avec des concurrents, s'inscrit dans cette logique comme en témoigne le patron de Peugeot C. Streiff, dans l'annexe 1.

Le dernier axe de la réduction des coûts concerne les approvisionnements, qui désormais se réalisent de plus en plus auprès des pays asiatiques à faible coût de main d'œuvre.

Les gestionnaires et les managers ne manquent pas de créativité en ce qui concerne la réduction des coûts depuis une trentaine d'années, à tel point que certaines firmes ont fait de la réduction des coûts le cœur de leur stratégie.

C – La réduction des coûts au cœur de la stratégie de certaines entreprises

La stratégie de domination par les coûts consiste à fixer comme objectif stratégique essentiel, une meilleure maîtrise des coûts que ses concurrents, afin de rafler des parts de marché et d'acquérir un pouvoir de marché vis-à-vis des concurrents, des fournisseurs et des clients. Cette meilleure maîtrise des coûts est réalisée, soit par une innovation de procédé (utilisation d'une nouvelle technologie), soit par l'importance du volume de production réalisé (pour bénéficier d'économies d'échelle qui supposent une certaine standardisation des produits), par l'intégration verticale dans certains cas (intégration des marges intermédiaires), ou enfin par la pratique de la différenciation retardée et de la production modulaire, initiée chez Toyota (pour bénéficier d'économies de champ ou d'envergure) ou encore par la reconfiguration de la chaîne de valeur.

Ce dernier cas entre dans le cadre des stratégies de rupture, que les « low cost » comme Ryan air ou Easy Jet ont mis à profit pour entrer sur le marché très protégé du transport aérien.

Ces nouveaux entrants ont modifié tous les points de la chaîne de valeur des transporteurs aériens dans l'optique d'une réduction massive des coûts (personnel polyvalent, rotation maximale des avions, vente par Internet, modèle unique d'avion pour limiter les coûts de maintenance, choix d'aéroport de province pour limiter le coût d'utilisation des infrastructures, prestation se limitant exclusivement au transport, remplissage maximal des avions par la pratique d'un yield marketing particulièrement efficace...).

Transition

Assurément la baisse des coûts est une préoccupation permanente des entreprises en situation concurrentielle. Au cours du temps ces actions sur les coûts ont été très diversifiées, comme en témoigne d'ailleurs la fécondité des méthodes en contrôle de gestion (méthode ABC, coût cible, analyse de la valeur, chaîne de valeur...). Néanmoins, nous allons montrer que l'obsession des coûts peut être fatale ou pour le moins contre-productive pour les entreprises et qu'il existe des stratégies qui s'affranchissent au moins partiellement de cette obsession.

Partie II – L'obsession des coûts n'est pas au cœur de toutes les stratégies d'entreprises

Si toutes les entreprises sont préoccupées par la maîtrise de leurs coûts, elles ne font pas nécessairement de leur réduction la priorité absolue de leur stratégie. Soit parce qu'elles ne peuvent rivaliser sur ce terrain avec les offreurs de grande taille, soit parce qu'elles prennent conscience des risques que fait peser l'obsession des coûts sur leur pérennité.

A – Les risques liés à la focalisation sur les coûts

Tout d'abord, la réduction des coûts peut entraîner l'apparition de nouveaux coûts. Si nous examinons quelques une des modalités de réduction de coût pratiquées par les entreprises ces dernières décennies, il est facile de montrer qu'elles peuvent générer des conséquences fâcheuses pour les entreprises.

L'approvisionnement au long cours, en Chine par exemple, pose le problème du délai de transport et de réapprovisionnement, qui en cas de succès imprévisible d'un produit conduit à la rupture de stock et à la non satisfaction de la demande des clients. Dans ce cas, fréquent dans les activités de confection, l'économie de coût est alors compensée par un manque à gagner commercial.

L'externalisation, quant à elle fait courir de nombreux risques à l'entreprise. En témoigne les retraits durant l'été 2007 de milliers de jouets par les entreprises Fisher-Price et Mattel, fabriqués en Chine et incorporant des peintures au plomb interdites en Europe et aux Etats-Unis. En témoigne aussi, les contrefaçons fabriquées chez les anciens sous-traitants ou tout du moins les transferts de compétence qui vont transformer les partenaires en nouveaux concurrents.

De même, la baisse des coûts réalisée à l'occasion des recentrages sur les compétences de base s'accompagne toujours de l'apparition de nouveaux coûts moins perceptibles, mais tout aussi réels : les coûts de transaction (Williamson) et les coûts d'agence (Jensen et Meckling).

En ce qui concerne la baisse des coûts obtenue par les opérations de restructuration, qui impliquent le plus souvent des réductions d'effectifs et des plans de licenciement collectifs, on oublie souvent que les coûts liés à ces opérations peuvent être plus élevés que prévus. En effet, en plus du coût direct lié à l'indemnisation et à l'accompagnement des salariés licenciés, il faut tenir compte des effets de telles mesures sur l'implication, le climat social et par suite la productivité des salariés demeurant dans l'entreprise. De telles cicatrices mettent beaucoup de temps à disparaître !

Par ailleurs, l'obsession des coûts peut contribuer à invalider l'offre de l'entreprise au regard de celle proposée par des concurrents qui ont su innover et faire évoluer leurs produits. En effet, la recherche sur de nouveaux produits, les investissements nécessaires à leur réalisation sont des sources importantes de coût. Ce problème est connu depuis longtemps, puisque Ford et sa célèbre Ford T noire a connu de graves difficultés dans les années 30, suite à l'introduction d'une gamme de véhicules de couleur par son concurrent Général Motors.

B – Les stratégies de différenciation, de focalisation et d'innovation, s'affranchissent en partie du diktat des coûts

Beaucoup d'entreprises sont engagées dans des stratégies de différenciation, de focalisation par sophistication, d'autres dans des stratégies d'innovation. Dans ces cas, la compétitivité hors-prix est recherchée.

Les stratégies de différenciation consistent à apporter une réponse adaptée aux besoins spécifiques de cibles de clients identifiées. Ces stratégies permettent de créer davantage de valeur pour le client et ainsi de sortir de la contrainte du prix du marché. L'entreprise peut alors atténuer la pression concurrentielle pesant sur les prix de vente et pratiquer ainsi un « sur-prix » pour son offre produit. Ces prix supérieurs aux prix de marché permettent d'atténuer la pression de la maîtrise des coûts. Bien évidemment, la pression des coûts n'est pas totalement absente, dans la mesure où la différenciation coûte cher. Le sur-prix doit au minimum couvrir ces coûts supplémentaires.

La différenciation peut être pratiquée en améliorant la qualité intrinsèque des produits, en adaptant leur fonctionnalité aux besoins spécifiques des clients visés, dans certains cas elle n'est que le résultat d'une politique marketing ou de communication qui joue sur l'apparence du produit, l'image ou le symbole.

L'entreprise suisse Swatch illustre bien cette stratégie. Dans les années 80, alors que le prix des montres chute, suite à l'introduction de l'électronique qui se substitue à la mécanique, l'entreprise a su proposer une gamme de produits innovants à un niveau de prix supérieur à celui proposé par les offreurs asiatiques de montres courantes et inférieur à celui pratiqué par les marques spécialisées dans la montre de précision. Le secret de cette réussite reposait, outre l'innovation sur le mécanisme, sur la définition d'un nouveau concept : la montre accessoire de mode. Le client devait pouvoir posséder plusieurs montres qu'il pouvait associer à des tenues vestimentaires différentes. Ce concept supposait une grande variété de produits, renouvelés chaque année, sur le modèle des lignes de vêtement. Un niveau de qualité très satisfaisant et une politique de communication originale venaient compléter le dispositif.

Les stratégies de focalisation par sophistication des produits et des services permettent également de s'affranchir en grande partie des contraintes de coût imposées par la concurrence. Dans le domaine de la hi-fi, les généralistes qui font pression sur la baisse des prix ont toujours cohabité avec des spécialistes axés sur la qualité et l'innovation. Ces derniers, s'adressent à une clientèle réduite de mélomanes (qui peut d'ailleurs être recomposée au niveau mondiale si la notoriété et l'image de marque le permet), mais peuvent vendre leurs produits dans des réseaux de distributeurs spécialisés ou exclusifs à des prix très supérieurs à ceux pratiqués par les généralistes du secteur. Harman Kardon, Sansui, B&O, illustrent cette stratégie.

Dans un autre ordre d'idée, certaines firmes font le pari de l'innovation et de l'excellence technologique. Elles sont les premières dans leur secteur d'activité à proposer de nouveaux produits. Dans ce cas les firmes bénéficient de la position du premier entrant qui leur confère en quelque sorte une position de monopole transitoire, le temps que leurs concurrents s'adaptent et proposent le même type de produits. Rappelons que pour Schumpeter, ce sont les innovations sur les produits qui justifient le profit. Les coûts de l'innovation sont couverts par la rente de monopole ainsi générée.

La stratégie n'induit donc pas nécessairement une action impérative sur les coûts, même si la recherche d'efficacité s'impose à toutes les entreprises.

Conclusion

Rappel des conclusions partielles

Les entreprises en situation concurrentielle sont dans l'obligation de maîtriser leurs coûts pour se pérenniser. La grande diversité des actions possibles sur le niveau des coûts témoigne de cette réalité. Certaines d'entre elles ont fait de la minimisation du niveau de leurs coûts, leur crédo stratégique. Pourtant la plupart d'entre elles qui ne peuvent ou ne souhaitent pas affronter leurs concurrents sur ce terrain cherchent à s'en affranchir par la définition de stratégies spécifiques. La maîtrise du coût d'un produit n'en garantit pas le succès sur le marché et l'obsession de la baisse des coûts peut faire courir des risques importants et dans certains cas mettre les entreprises en grande difficulté.

Réponse au sujet

Ainsi, à l'exception des entreprises engagées dans une stratégie de domination globale par les coûts, la réduction des coûts ne constitue pas un objectif stratégique mais plutôt un moyen stratégique au service d'autres objectifs. La performance de l'entreprise n'est pas d'abord déterminée par l'efficacité, mais par l'efficacité. Or celle-ci peut concerner d'autres objectifs que les coûts.

Par ailleurs, il faut considérer que la stratégie n'est pas totalement contrainte par l'environnement d'affaires et notamment par la rivalité concurrentielle comme le laisse supposer le modèle LCAG. La stratégie, peut être une stratégie d'intention, qui s'affranchit le plus possible des contraintes environnementales et notamment de la pression concurrentielle sur les prix et par suite sur les coûts. Il n'en demeure pas moins que la maîtrise des coûts, sinon la recherche permanente de leur réduction, demeure une préoccupation permanente des firmes agissant sur les marchés concurrentiels. Mais, dans ce cas cette préoccupation n'est plus un impératif stratégique, elle relève tout simplement d'une problématique de saine gestion.

Ouverture

Néanmoins, il semble un domaine où la préoccupation de la baisse des coûts risque de s'avérer incontournable dans un proche avenir pour l'ensemble des entreprises, celui de l'écologie. Les firmes vont devoir minimiser le coût écologique de leur action, que cela concerne les prélèvements sur les ressources non renouvelables, où les différentes pollutions générées par leur activité. La baisse du coût écologique et des externalités négatives sur l'environnement pourrait bien être une problématique à laquelle aucune entreprise n'échappera.