

Cas : "FREEGO"

*Cas élaboré par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 2001/02*

Mokhtar ingénieur en énergétique travaillait au sein de l'entreprise "Home Appliances" (HA). "HA", installée dans son pays natal, assemble divers articles électroménagers y compris les réfrigérateurs sous une marque internationale. En sa qualité de directeur de production, il a pu accumuler des compétences techniques et managériales durant les quelques années d'exercice à "HA".

A la fin des années 80, Mokhtar a constaté que le rythme de l'évolution de l'entreprise "HA" est assez important et a déduit que le marché de l'électroménager est en croissance. Cette déduction a été confirmée par une discussion qu'il avait menée avec certains de ses amis qui vivaient à l'étranger. Ils ont relevé que les habitudes de consommations de la population de leur pays natal se transforment entraînant une utilisation plus importante des réfrigérateurs et surtout des congélateurs.

Ces constatations ont conduit Mokhtar à réfléchir à fonder une entreprise spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs destinés au marché local et éventuellement au marché étranger. A cet effet, il a mené une étude plus poussée du marché et des technologies existantes. Les résultats de cette étude ont fait par la suite l'objet d'une discussion avec ses amis Jalel et Jawhar vivant toujours à l'étranger.

La discussion se poursuit pendant quelque temps. Finalement, les trois amis se mettent d'accord pour fonder ensemble l'entreprise "FREEGO". Fin 1990, Mokhtar s'est chargé du projet puisque les deux autres ne pouvaient pas être disponibles. Il a loué les locaux et acquis les équipements nécessaires. Il a recruté certains de ses anciens employés chez "Home Appliances"...

Au cours de la première année, FREEGO a connu quelques difficultés de démarrage comme toute nouvelle entreprise. Ensuite, elle n'a cessé de se développer d'année en année.

L'entreprise fabrique des réfrigérateurs destinés à une utilisation domestique. Elle achète les moteurs et les éléments de contrôle de température et fabrique les autres parties (la structure, les parois, les étagères, etc.) pour ensuite les assembler.

Au cours de la troisième année, Jalel et Jawhar ont pu décrocher un premier marché à l'export. Le besoin de ce nouveau marché ne diffère pas fondamentalement de celui du marché local puisque les habitudes de consommations et le pouvoir d'achat sont similaires. Le client étranger s'est engagé à prendre en charge les frais du transport terrestre des produits ; ces frais sont négligeables par rapport aux prix d'achat payés par ce client.

Cette activité à l'export a démarré lentement pour s'accélérer une année et demi plus tard. En 1995, et face à ce développement, Mokhtar s'est trouvé dans l'obligation de développer les capacités de production. Pour ce faire, il a choisi de réorganiser la production en deux ateliers, chacun destiné à un marché : un atelier pour le marché local et un deuxième pour le marché étranger. Il a dû multiplier les recrutements et les équipements. Il a nommé un responsable sur chaque atelier et a décidé de gérer les deux ateliers comme deux domaines d'activités stratégiques distincts.

En 1996, face à l'intensification de la concurrence et l'évolution de la demande, Mokhtar a senti le besoin de limiter le volume de l'activité car il avait peur que la taille de l'entreprise ne devienne trop importante ce qui pourrait lui faire perdre le contrôle de la situation. Pour prendre une décision, Mokhtar a fait faire une nouvelle étude de la demande.

Suite aux résultats de cette étude, Mokhtar et ses associés ont choisi de se spécialiser dans la production de réfrigérateurs à grande capacité de réfrigération et de congélation et connus sous le nom "Réfrigérateur Américain" destinés surtout à une clientèle aisée recherchant un certain confort domestique. Mokhtar a estimé qu'avec les capacités de production existantes, il est possible de produire moins de réfrigérateurs qu'auparavant tout en maintenant le chiffre d'affaires et les bénéfices au même niveau.

Deux nouvelles conceptions ont été réalisées et testées pour remplacer progressivement les anciens modèles. Les nouveaux modèles présentent un design attractif et fonctionnel et intègrent plusieurs options comme le distributeur de glaçon. Sur le marché local, le seul produit comparable est importé en quantité très limitée à cause de son prix élevé et au manque de compétences techniques nécessaires pour assurer le service après vente.

Sur le plan de la production, Mokhtar a vu la nécessité de consacrer un atelier par produit et non plus par marché. Il a formé ses employés auprès de ses fournisseurs de moteurs et d'autres accessoires spécifiques à ce type de produit.

Ce produit a connu un succès sur le marché local mais aussi et surtout sur le marché étranger. L'entreprise FREEGO s'est ainsi constituée une image de leader dans ce type de produit. La réussite de l'activité a encouragé Jawhar à rentrer au pays, en 1998, pour aider Mokhtar dans la gestion de leur entreprise surtout que des opportunités de développement se présentent dont deux ont été retenues.

En effet, en 1999, étant donné que la clientèle cible de l'entreprise pour les réfrigérateurs américains est assez spécifique, l'équipe dirigeante a décidé de se lancer dans la distribution de ses produits par correspondance et en particulier à travers Internet. Pour ce faire, elle a développé la logistique nécessaire à ce type d'activité et surtout le service après vente.

En outre, l'équipe dirigeante a choisi de se lancer dans la production d'un nouveau type de produit destiné à une clientèle professionnelle. Il s'agit de produire des congélateurs utilisés dans le commerce, l'hôtellerie ou la restauration. Ce type de produit est demandé même par des industriels de l'agroalimentaire qui l'utilisent comme support publicitaire chez les commerçants. En se basant sur son expérience, deux congélateurs ont été conçus (un à ouverture horizontale et l'autre à ouverture verticale). Ces nouveaux produits nécessitent la mise en œuvre des mêmes compétences que les produits initiaux. Un nouvel atelier a été mis en place car les capacités de production sont devenues insuffisantes. Cet atelier présente des caractéristiques similaires aux deux anciens ateliers et peut être utilisé pour la production de n'importe quel type de produit de l'entreprise.

TRAVAIL A FAIRE

1. Commentez la segmentation stratégique opérée par Mokhtar pour le développement des capacités de production en vous référant au concept de "synergie".
2. Quelle est la stratégie de domaine adoptée par l'entreprise "FREEGO" à partir de 1996 ? Justifiez votre réponse.
3. Quelles sont les voies de développement stratégique (stratégies de groupe ou fondamentales) choisies par l'entreprise "FREEGO" en 1999 ? Justifiez votre réponse.