

Cas : "ABC"

*Cas élaboré par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 2004/05*

L'entreprise ABC_1 est créée en 1992 par trois frères. C'est une entreprise de broderie sur tout type de support (tissu, cuir,...). Dès son démarrage, elle connaît une forte croissance dans un segment en pleine expansion. En 1997, ABC_1 achète un deuxième local dans la même zone industrielle. Ce local, très spacieux, constitue un investissement pour développer les capacités de production et suivre la forte croissance de la demande.

En 1998, le gérant de l'entreprise estime que le nouveau local n'est pas assez exploité, que ABC_1 a atteint une certaine taille et qu'il serait opportun d'investir dans d'autres domaines d'activité afin d'occuper le reste du local !

L'un des frères, chargé de la clientèle, propose de développer une activité liée au domaine de la chaussure. Pour lui, la situation de l'entreprise dans une zone industrielle dominée par les fabricants de chaussures est l'un des facteurs qui se trouve à la base du succès de ABC_1. En effet, ces fabricants constituent la majorité de la clientèle permanente de l'entreprise. Dans la continuité de sa proposition, le même frère ajoute : "ces fabricants de chaussures ne produisent que la tige* qu'ils viennent broder chez nous, pourquoi ne pas leur proposer la semelle ?".

Quelques jours après cette discussion, le gérant de ABC_1 s'est rendu à la foire de l'industrie "cuir et chaussure" à Milan. Il revient en Tunisie avec un nouveau projet : investissement dans une machine pour le moulage des semelles en polyuréthane. Il s'agit d'une nouvelle technologie non encore maîtrisée en Tunisie. Le fournisseur de cette machine offre un mois de formation pour les employés.

Finalement, début 1999, une deuxième entreprise "ABC_2" est née. Il s'agit d'une entreprise dont la seule activité est la production des semelles en polyuréthane. Elle connaît un développement similaire à celui de ABC_1 puisqu'elles partagent les mêmes compétences commerciales. A vrai dire, la technologie du polyuréthane est de plus en plus répandue en Tunisie et les entreprises qui fabriquaient seulement les tiges intègrent la production des semelles en imitant "ABC_2".

En 2001, l'entreprise ABC_1 achète ABC_3 son fournisseur en fil de broderie. Il s'agit d'une entreprise de commercialisation de textiles et de fournitures (fil et accessoires) pour habillement et chaussure. Depuis, ABC_3 s'est également développée en profitant des clients de ABC_1 et de ABC_2.

Ainsi, avec les trois entreprises ABC_1, ABC_2 et ABC_3 et les savoir-faire acquis, les propriétaires pensent à intégrer la fabrication des chaussures complètes en créant une nouvelle entreprise ABC_4. Il s'agit d'une entreprise de fabrication de chaussures qui s'approvisionne chez ABC_3 en tissu, fil et accessoires et fait appel aux services de ABC_1 pour la broderie et de ABC_2 pour les semelles en polyuréthane. Par ailleurs, ABC_4 fabrique les tiges et d'autres types de semelles que celles de ABC_2. En outre, elle assemble les chaussures utilisant diverses technologies.

Depuis son démarrage, ABC_4 n'a pas pu construire un avantage concurrentiel durable malgré ses atouts issus principalement de sa connaissance étendue du secteur. ABC_4 ne cesse d'innover pour se distinguer de ses concurrents, mais dans cette activité les produits sont facilement imitables puisque la technologie est devenue disponible. En effet, certains grossistes auxquels ABC_4 vend ses produits sont eux-mêmes des fabricants de chaussures. En outre, les gros détaillants vendent leur propre production.

* Partie supérieure de la chaussure

Après de mures réflexions, les propriétaires ne voyaient pas d'autres solutions que d'intégrer la distribution. Une entreprise commerciale, ABC_5, fût alors créée et un premier magasin de vente en détail est ouvert en 2003. En cherchant toujours cette idée innovante, les propriétaires décident d'aménager un très grand espace pour une exposition originale des différentes gammes de chaussures et des marques les plus connues en Tunisie. Le choix de Tunis, la capitale, comme zone d'implantation du premier magasin est dû au fait que c'est un marché vaste où il est plus facile de développer une image de marque puisque l'information y passe plus vite, surtout que la clientèle cible est devenue habituée aux grands espaces commerciaux.

Le démarrage de cette activité a connu un succès inattendu. La notoriété est rapidement acquise. L'idée est originale. ABC_5 commence à s'implanter dans les grandes villes et former ainsi toute une chaîne de magasins.

Les responsabilités augmentent et les frères se trouvent dans l'obligation de déléguer le pouvoir car ils ne peuvent plus tout contrôler. S'agissant d'une entreprise familiale, la crainte de perte de contrôle a poussé les propriétaires à repenser leurs domaines d'activité. L'un des frères propose donc les deux idées suivantes :

La première consiste à faire absorber ABC_2 par ABC_4 et diminuer le volume de l'activité industrielle de sorte que la totalité de la production en chaussures soit vendue dans les propres points de vente de ABC_5.

La deuxième consiste à renforcer la position concurrentielle de ABC_5 sur le marché de la distribution de la chaussure en important certains produits pour attirer de nouveaux clients et pour se distinguer des autres distributeurs.

TRAVAIL A FAIRE

1. Identifier le système concurrentiel de l'activité de fabrication de chaussures en Tunisie. Justifier votre réponse.
2. Identifier les différents types de voies de développement stratégique par rapport à la première activité exercée par ABC_1. Justifier votre réponse.
3. Les propriétaires vous demande d'évaluer les deux idées proposées. Indiquer celle qui répond le plus à leurs soucis tout en argumentant votre réponse.