

Cas : "RUSSEL"

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

Au démarrage, la société RUSSEL ne fabriquait qu'un seul produit électronique A destiné à une clientèle de ménages. Elle avait trois entreprises concurrentes qui fabriquaient le même type de produit.

Dans ce domaine, la fabrication nécessite des compétences dont l'acquisition n'est pas aisée. En outre, pour améliorer son produit et essayer de devancer ses concurrents, il est nécessaire d'investir en recherche et développement (R&D). En effet, il est important d'innover au niveau du processus ainsi qu'au niveau du produit. Ces innovations ne sont qu'incrémentales. Par ailleurs, les marges sont relativement faibles ce qui rend la concurrence très rude. La rentabilité d'une entreprise dans ce domaine dépend largement de son volume de vente.

Cette situation a poussé le dirigeant de RUSSEL à rénover les machines et à investir dans les ressources humaines pour améliorer sa compétitivité. L'entreprise est ainsi devenue leader dans son domaine.

Approchant l'âge de la retraite, le dirigeant décide d'accorder plus de responsabilité à son fils. Ce dernier a quelques années d'expérience dans l'entreprise, a une formation d'ingénieur en électronique et a profité de quelques mois de stage chez une entreprise étrangère.

Le fils commence par effectuer un diagnostic stratégique de la situation de l'entreprise. Il constate que le chiffre d'affaires est en baisse depuis deux ans mais l'entreprise est toujours leader. Il déduit qu'il est temps de réfléchir à diversifier les produits voire les activités de RUSSEL. Il arrive à convaincre son père que limiter l'activité à un seul produit est devenu risqué pour la survie de l'entreprise compte tenu du faible taux de croissance du marché.

Dans un premier temps, le fils avec l'aide de l'équipe R&D réussit à créer un nouveau produit A1 à partir du produit A. Il s'agit d'un produit ayant un design amélioré en termes de fonctionnalités et une qualité supérieure grâce à un contrôle qualité poussé puisqu'il est destiné à une clientèle industrielle exigeante. Les compétences nécessaires à sa fabrication et à sa commercialisation restent, toutefois, globalement les mêmes que pour le produit A. Ce produit a permis de dégager des marges élevées, de relancer l'activité malgré un taux de croissance timide, et de conforter l'entreprise dans sa position de leader.

Dans un deuxième temps, le fils et ses collaborateurs ont réussi à proposer à des transporteurs un nouveau produit B jusque là importé. La fabrication de ce produit a nécessité des investissements dans de nouvelles compétences distinctes de celles utilisées pour les produits A et A1. Ce troisième produit a connu un succès inattendu avant que l'un des trois concurrents de RUSSEL ne se soit engagé avec XYZ, l'un des anciens exportateurs de B vers la Tunisie, pour monter une unité de fabrication commune dans le cadre d'une joint-venture. L'expérience de XYZ fut décisive et la société RUSSEL a été dépassée par son unique concurrent dans une activité en pleine croissance.

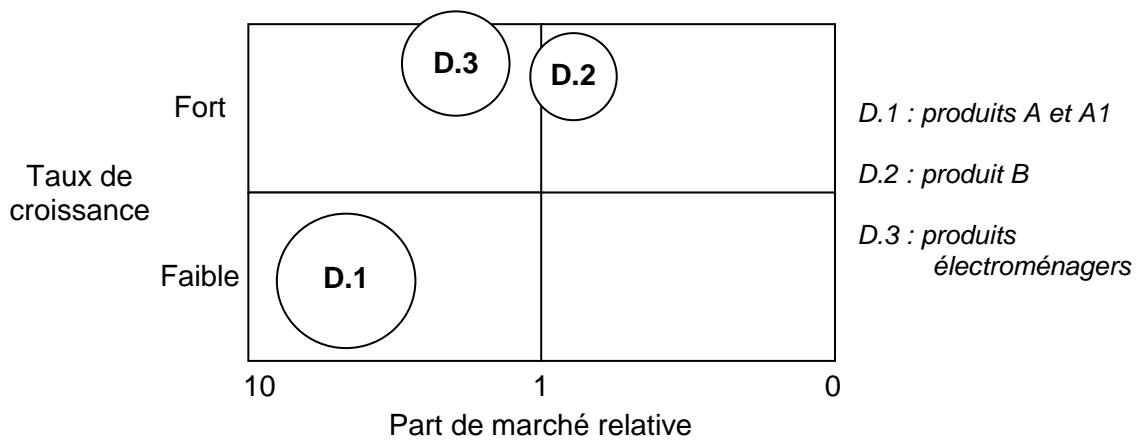
Dans un troisième temps, le fils s'est lancé dans une nouvelle aventure pour fabriquer et commercialiser des produits dans le secteur de l'électroménager. Il a ainsi créé une nouvelle entreprise GAMMA. Dans cette activité, il existe déjà des concurrents en Tunisie mais le marché présente de fortes possibilités de développement. Etant en retard par rapport aux entreprises de cette activité, il décide de conclure un accord de coopération avec une firme multinationale spécialisée dans la fabrication des produits électroménagers. Le démarrage de cette activité a connu un succès grâce à la notoriété du partenaire, une campagne

publicitaire originale et un service après-vente performant. Deux ans ont suffi pour que GAMMA dépasse son concurrent immédiat.

Etant arrivé à ce stade de développement, le fils a commandé une étude stratégique du portefeuille des activités de RUSSEL et GAMMA.

TRAVAIL A FAIRE

1. Quelle est la stratégie concurrentielle adoptée par RUSSEL au démarrage de l'activité du produit A ? Argumenter la réponse en utilisant le concept de système concurrentiel.
2. En supposant que la matrice BCG se présente de la façon suivante :



2.1. Compléter le tableau suivant.

Activité	Degré de maturité	Justification
D1		
D2		
D3		

- 2.2. Préciser la recommandation stratégique du BCG correspondant à chacune des activités D.1, D.2 et D.3.
- 2.3. Commenter le portefeuille.