

Cas : "Sud Plastic"

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

L'entreprise "Sud Plastic" (SP) installée dans le sud de la France est spécialisée dans la fabrication de produits en plastic. Elle est structurée en deux départements : un pour la fabrication de jouets et l'autre pour la fabrication d'emballages.

A la fin des années 90, dans une réunion de l'équipe dirigeante, le PDG de SP affirme : "Nous avons connu une période difficile ces dernières années. Notre chiffre d'affaires global s'est maintenu grâce à la progression du département emballages dans un domaine d'activité dont la croissance est devenue faible au niveau européen compte tenu du développement des emballages plus écologiques en verre et en carton. Mais, en réalité nous avons perdu du terrain avec une chute de 7 à 10% de notre activité de jouets, et ce dans un domaine qui connaît une croissance assez importante en Europe. Il est certain que les multinationales américaines ont pu pénétrer le marché français et européen grâce à la libération totale des importations en Europe et à la délocalisation de leur production dans le Sud-Est Asiatique. En outre, en 1988, la hausse de 25% du coût des matières premières et la rupture de notre accord de licence avec MATTEL ont eu une incidence directe sur notre résultat net, qui a baissé de 33% entre 1987/88 et 1988/89".

Pour étudier la situation de l'entreprise, un cabinet de conseil a été contacté. Suites aux divers entretiens et études que le responsable de la mission a conduit au sein de la société SP, il a noté ce qui suit pour chacun des deux départements.

Département Jouets

Une étude de la marque montre que les consommateurs de jouets considèrent que l'ensemble de la gamme ne se renouvelait pas assez rapidement et que la créativité de l'entreprise paraissait essoufflée face à l'offre nouvelle que proposaient les multinationales récemment arrivées. En outre, l'entreprise ne dispose pas d'une gamme réellement structurée pour servir différentes cibles de clientèles. D'ailleurs, cet handicap explique le fait que, sur le marché européen, le concurrent principal de SP possède une part de marché deux fois plus importante. Dans ce domaine, il est nécessaire de recréer une nouvelle gamme complète environ tous les quatre ans, ce qui suppose pour SP de sortir 20 à 30 nouveautés par an.

Ces nouvelles créations nécessiteront une intensification de la collaboration avec différents cabinets de design pour concevoir le produit, définir ses fonctions et étudier ses différents prototypes. En plus, l'entreprise SP a besoin d'être plus novatrice pour éviter le risque d'être copiée. Mais, en faisant appel à des cabinets spécialisés extérieurs, SP perd beaucoup de temps à faire les dernières mises au point.

Dans ces conditions, l'entreprise a-t-elle intérêt à créer sa propre équipe de designers ? Ce développement nécessiterait le recrutement d'artistes designers spécialistes dans le domaine des jouets et l'installation d'un système de Conception Assistée par Ordinateur (CAO). L'introduction de la CAO peut être un atout commercial pour le département emballages.

Sur le plan de la distribution, SP pourrait renforcer son implantation en Espagne. Son licencié à Valence est très dynamique sur ce marché dont les habitudes de consommation sont proches du marché français. Depuis qu'il travaille avec SP, il est passé du huitième au quatrième rang sur le marché espagnol. Il souhaite accroître ses capacités de production mais réclame l'appui de SP pour prendre part à l'investissement que représente la création d'une nouvelle unité de production. Le PDG pense qu'en constituant cette filiale espagnole,

SP maîtriserait une structure commerciale qu'elle pourrait rentabiliser en proposant à d'autres sociétés étrangères de distribuer leurs produits en Espagne.

En outre, cette sollicitation pour un partenariat a poussé certains dirigeants de SP à considérer l'opportunité de créer dans quelques années des filiales de production et de distribution dans différents pays européens, où les habitudes de consommation sont proches du marché français. Le PDG pense qu'il est possible de gagner du temps en rachetant des sociétés qui soient déjà bien implantées dans le secteur du jouet et disposent d'un réseau autonome de distribution, ce que font déjà la plupart de ses concurrents. Cette même pratique est aussi valable pour l'activité emballages.

Toutefois, certains membres de l'équipe dirigeante pensent que passer des accords de licence est plus judicieux car ils permettraient de réduire les frais de structure et de limiter l'étendue de ce que SP aurait à gérer. Ces membres défendent l'idée d'accorder sous licence la marque SP à différentes activités destinées aux enfants, comme l'habillement, pour générer des revenus complémentaires. Ainsi l'augmentation des royalties pourrait permettre à SP de financer des campagnes publicitaires plus longues et répétées de façon à asseoir la marque SP dans le monde de l'enfance.

Département Emballages

Le département emballage de l'entreprise SP a fait des efforts considérables de réorganisation et de rationalisation de la gestion, comme le travail pendant le week-end et la formation du personnel sur les problèmes de qualité, ce qui a permis d'améliorer de façon significative la rentabilité de cette activité et de dépasser son concurrent principal. Aujourd'hui, ce département dispose d'une main d'œuvre compétente et d'un parc machines renouvelé, mais la gamme de bidons qu'il fabrique ne peut plus suffire à assurer sa croissance à l'avenir... Le directeur du département emballage estime qu'il a fait le tour des utilisateurs potentiels de ses bidons multimarchés et qu'il était nécessaire de développer une gamme plus technique pour atteindre de nouveaux clients, qui ont des besoins plus spécifiques. Il pense en particulier à des bidons destinés aux industries chimiques pour le stockage de produits hautement toxiques.

Le développement d'une telle gamme donnerait l'opportunité à SP de prospecter directement de nouveaux clients et de ne plus s'appuyer exclusivement sur leur réseau de distribution des bidons multimarchés. Le directeur du département emballage pense que pour ces emballages très techniques, le client souhaiterait avoir une relation directe avec le fabricant, et que son réseau de distribution habituel ne jouera qu'un rôle marginal. D'ailleurs, il pense qu'un tel projet lui permettrait de renégocier les conditions dans lesquelles il travaille avec ses distributeurs et de conforter son autonomie vis à vis d'eux.

Pour ces produits, la sécurité de l'emballage et du système de bouchage est une exigence draconienne qui n'est pas aussi stricte pour la gamme bidons multimarchés, et qui n'est pas vraiment comparable aux exigences de qualité dans le domaine du jouet. Il faudrait obtenir certaines homologations techniques, ce qui ne sera pas facile, et continuer l'effort de formation à la qualité du personnel. Il faudrait acheter une machine capable de souffler le polyéthylène haute densité avec des rendements très élevés dont le coût, installation comprise, est assez élevé.

Ces produits nécessiteront également de mettre en place une structure d'assistance technique qui soit propre au département emballages. Cette structure pourrait aussi avoir un rôle de conseiller le client sur ses propres installations de production.

TRAVAIL A FAIRE

1. En se référant à la chaîne de valeur de Porter et aux informations concernant le département jouets, quelle(s) activité(s) de soutien pourrait(aient) être internalisée(s) d'après certains membres de l'équipe dirigeante ?
2. Identifiez les différentes opportunités de développement international pour l'activité jouets. Précisez le(s) mode(s) de pénétration des marchés étrangers proposé(s) dans chaque cas. Présentez votre réponse sous forme d'un tableau.
3. En se référant au modèle de l'analyse concurrentielle de Porter, quelles sont les forces qui seront affectées par le nouveau projet des emballages techniques ?
4. Schématisez le portefeuille des activités stratégiques de SP en utilisant la matrice BCG.