

## Cas : Société d'Informatique Hôtelière (SIH)

*Cas élaboré par MM. Chaabouni Jamil et Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 1998/99*

La société SIH a été créée sur l'initiative de M. Ali en 1986. Cette décision de création est le résultat d'une réflexion que Ali a menée avec ses collègues de promotion qui ont travaillé à IBM-Tunisie depuis 1980. Cette expérience de six ans leur a permis de se familiariser avec le milieu des affaires en Tunisie après avoir passé 10 ans en France dont 6 pour préparer leur diplôme d'ingénieur en informatique et quatre années d'expérience professionnelle à Bull-France.

En 1986, il n'y avait sur le marché tunisien qu'environ 50 SSII (Société de Services Informatiques et d'Ingénierie) dont 80% implantées à Tunis et 20% réparties sur le reste du territoire de la République. Exception faite d'une entreprise nationale qui regroupait 150 ingénieurs et qui travaillait essentiellement pour l'administration et les entreprises publiques afin d'élaborer des schémas directeurs d'informatisation et d'assurer le développement d'applications spécifiques, le reste des entreprises se répartissait comme suit :

- 7 entreprises représentent les grandes marques telles que IBM, NEC, BULL, HP, Apple...,
- une quarantaine de SSII de type petites entreprises dont uniquement une dizaine a un effectif d'ingénieurs variant entre cinq et dix ; tout le reste est composé de micro entreprises avec maximum quatre ingénieurs.

Toutes ces entreprises privées se sont concentrées essentiellement sur la vente de matériel.

D'ailleurs le rapport de la commission nationale chargée de diagnostiquer le secteur informatique relève ce qui suit : "Le travail de base accompli depuis quelques années a commencé à donner ses fruits. Les investissements en matériel ont progressé pour atteindre en 1986 neuf millions de dinars. Il faut s'attendre que durant la période du VIIème plan, le taux de croissance annuel du secteur se situe au tour de 30%. Néanmoins, la croissance quantitative demeure qualitativement insuffisante... En dehors de l'entreprise nationale, les SSII restent de petite taille, leur nombre est insuffisant. 80% de leur chiffre d'affaires sont réalisés par la vente de matériel, 15% proviennent de la formation et uniquement 5% du développement... Il reste beaucoup à faire afin de maîtriser le développement rapide de nouvelles technologies pour pouvoir investir dans les prestations intellectuelles à valeur ajoutée élevée aussi bien pour le marché national que pour le marché international".

Les données mentionnées dans ce rapport réconfortent Ali et ses collègues pour créer leur entreprise. Après mûres réflexions, ils décidèrent de s'implanter dans la région du Sahel et plus particulièrement à Sousse, ville natale du chef de fil Ali.

Dans leur business plan, on pouvait lire : "... Le nombre d'hôtels dans la région du Sahel constitue un marché potentiel porteur. Nos relations avec les entreprises de ce secteur constituent un atout".

Il faut noter que jusqu'à 1986 il n'y avait aucune entreprise informatique (SSII) en Tunisie qui s'est spécialisée dans le secteur de l'hôtellerie.

Le cadre législatif était aussi porteur puisque le taux de la taxe douanière à l'importation a été ramené à 5% de la valeur du matériel importé. Aussi pour donner un coup de fouet au développement des prestations de services, l'État a décidé d'accorder aux SSII les mêmes avantages que ceux accordés à la création d'entreprises industrielles. En 1988, le code de la TVA promulgué par la loi n°88-61 du 2 juin de la même année, a soumis les services

informatiques (études, maintenance, développement, ingénierie...) au taux de 6% pour encourager les entreprises et d'autres institutions à sous traiter ces activités.

Tout ceci est de nature à reconforter Ali et ses associés dont les intentions étaient non seulement de vendre du matériel à une clientèle cible dont le nombre mesuré par le nombre de lits est en croissance de 7% durant la période du VIIème plan, mais aussi de développer des outils spécifiques (logiciels) destinés à la même clientèle. Ces outils peuvent être commercialisés aussi dans les régions proches telles que Hammamet et Nabeul, régions touristiques par excellence. Dans l'esprit de Ali et de ses associés, ces outils doivent supporter en plus de l'anglais et le français, l'arabe pour pouvoir les commercialiser ultérieurement dans les pays arabes.

Dès sa création en janvier 1986, les hôteliers de la région voyaient dans cette nouvelle société dont le personnel est composé essentiellement de techniciens (4 ingénieurs principaux, 3 ingénieurs et 3 programmeurs) un acquis régional permettant un rapprochement du service informatique dont leurs entreprises ont grandement besoin surtout que les tour-opérateurs avec lesquels travaillent les hôtels font monter la pression pour que ces derniers s'équipent en matériels et logiciels adaptés.

Bénéficiant de cet environnement, SIH qui a démarré avec un capital social de 50 000 DT a réalisé la première année un chiffre d'affaires de 553 745 DT. Jusqu'à 1990, ce chiffre d'affaires s'est vu croître en moyenne de 30% par an pour atteindre au 31/12/90, 1 581 551 DT. Néanmoins, les marges sur chiffre d'affaires se sont vues décroître au fil des années du fait de l'entrée de nouveaux concurrents offrant plusieurs marques dont certaines sont nouvelles sur le marché tunisien. Il faut rappeler que l'enquête menée par l'INS a dénombré 220 SSII en 1990.

Par ailleurs, la structure du chiffre d'affaires de SIH n'a connu aucune modification significative puisque 80% sont réalisés par la vente de matériels, 15% par la formation et 5% par la maintenance hardware. Les dirigeants estiment leur part de marché de matériel à 25% du marché cible en 1990.

Malgré les efforts de démarchage, les signes d'essoufflement commencent à se faire sentir au premier trimestre 1991. D'une part, les cycles de formation sont moins fréquentés du fait de l'entrée de SSII spécialisées en formation et, d'autre part, apparaît une nouvelle génération de concurrents qui propose des offres intégrées : ces offres comprennent en plus du matériel, les logiciels spécialisés et les solutions réseau permettant une communication directe avec les tour-opérateurs. De telles offres présentent un avantage certain pour l'hôtel : un fournisseur informatique unique assure la vente de matériels, logiciels spécialisés, location de matériels, maintenance soft et hardware, mise à jour,...

Devant ce nouveau paysage, les dirigeants de SIH décident d'étendre leur activité à la région de Hammamet et Nabeul. Les démarches effectuées durant le deuxième et troisième trimestre de 1991 n'ont pas porté les résultats escomptés. Le marché semblait être particulièrement concurrencé avec des marges jugées très faibles et des délais de paiement client au-delà de 90 jours alors que les fournisseurs étrangers de matériels limitent leurs crédits à 60 jours.

L'examen du résultat de l'exercice 91 a fait ressortir un taux de croissance du CA de 12%, résultat que l'entreprise n'a jamais réalisé jusque là. Lors de la réunion du comité directeur composé de Ali et des autres ingénieurs principaux (Ahmed, Mourad et Faouzi), Ali ouvre la séance en annonçant le résultat de 1991 et ajoute :

Ali : Comme la projection de construction d'hôtels pour les 5 années à venir prévoit un ralentissement de la croissance pour se stabiliser autour d'une augmentation annuelle de nombre de lits de 3%, je pense que nous devons revoir notre stratégie si nous voulons revenir aux taux de croissance des années précédentes.

Faouzi : En effet, au départ nous voulions dépasser les concurrents par le développement de logiciels spécifiques aux hôtels et être à la pointe de la technologie surtout que nous avons les compétences nécessaires à cet effet. Si je fais le bilan de nos activités durant ces quatre années d'exercice, je constate avec amertume que nous nous sommes transformés en marchands de quincaillerie !

Se trouvant face à une telle situation, les membres du comité directeur ont décidé de dresser une liste des possibilités de développement de leur activité.

Ali : Je commence par reconsidérer nos intentions stratégiques de départ en l'occurrence le développement de logiciels spécifiques aux hôtels et à la gestion hôtelière. Outre la langue française et anglaise, ces logiciels peuvent supporter l'arabe. Ces derniers n'existant pas sur le marché pourraient être éventuellement commercialisés dans les pays du Golf.

Mourad : Au-delà de la langue, n'oublions surtout pas que la convivialité de l'interface utilisateur de ces logiciels et la facilité de leur utilisation peuvent aussi constituer un atout.

Ahmed : Certainement, ceci est important. Il nous faut pour cela de nouveaux outils de développement qui nous permettent de proposer des logiciels opérant sous un environnement comme celui de Microsoft Windows. D'ailleurs, ce choix va de paire avec l'évolution du domaine vu que tous les nouveaux logiciels bureautiques opèrent aujourd'hui sous Windows.

Mourad : Ce choix là pourrait même renforcer notre activité de formation pour les outils bureautiques et nos logiciels spécifiques qui utilisent tous le même environnement.

Faouzi : Puisque nous y sommes, et pour suivre l'évolution technologique du domaine, je pense aussi qu'il faut proposer à nos clients des solutions réseaux sous Windows. Ceci nous permet de proposer à notre clientèle une offre globale (logiciels spécifiques et bureautique, de nouvelles machines reliées entre elles par un réseau et divers types de formation le tout sous Windows).

Ahmed : Effectivement, la mise en place d'une solution réseau, peut permettre à nos clients de profiter des possibilités de connexions intranet (communication interne) et internet.

Faouzi : Pour utiliser ces nouveaux outils et ces solutions sous Windows, certain de nos clients vont devoir renouveler leur parc informatique. Il leur faudra, d'une part, acheter de nouvelles machines plus puissantes pour supporter ce type de solution, et d'autre part, installer les câbles et prises de connexions (ce qu'on appelle câblage) nécessaires pour la mise en place des solutions réseaux.

Ahmed : Il faut ajouter à cela tout le matériel informatique de communication qui est aussi nécessaire pour la mise en place du réseau informatique.

Ali : Vous avez vu juste. L'informatique évolue chaque jour dans ce sens là. Il est temps qu'on s'y mette. Nous devons être à la page pour offrir à nos clients les produits qu'il leur faut. C'est à nous de les séduire et de les pousser à la consommation. Nous ne devons pas attendre à ce que leur culture informatique se développe...

Compte tenu de l'ensemble des propositions, la décision a été prise pour écarter de nouveau l'idée de développer des logiciels spécifiques en arabe à cause de la guerre du Golf et de l'instabilité dans la région.

Cependant, logiciels spécifiques et outils bureautique sous Windows, solutions réseaux, câblage et formations spécifiques ont été retenu comme la voie indispensable pour relancer les activités de SIH.

Arrivé à ce point de la réflexion, Faouzi a repris la parole.

Faouzi : Je partage votre avis. Ces choix sont pertinents, mais nous n'avons pas les compétences nécessaires. Il nous faut :

- des spécialistes en informatique de gestion ayant des connaissances suffisantes pour le développement de logiciels sous Windows ;
- des ingénieurs systèmes pour les solutions réseaux ;
- des techniciens pour le câblage ;
- des formateurs spécialisés pour assurer les formations qui accompagneront nos produits et solutions ;
- et enfin, des technico-commerciaux spécialisés dans le domaine informatique car nous avons perdu du terrain et le reprendre nécessiterait une force de vente qualifiée.

Ali : Vous avez totalement raison. Je pense toutefois que nous devons tous (nos ingénieurs, nos programmeurs et nous même) nous recycler pour acquérir des compétences nouvelles. Par ailleurs, nous pouvons, d'une part, renforcer notre équipe par de nouveaux informaticiens et commerciaux si nécessaire, et d'autre part, sous-traiter le câblage à des entreprises spécialisées.

Décision prise fin 1991, il a fallu 18 mois pour arriver au stade opérationnel, c'est-à-dire avoir suivi les différentes formations et cycle de recyclage, conçu et développé les logiciels et les solutions réseaux.

Pendant ce temps là, la force de vente qui a été constituée de l'un des 3 anciens ingénieurs et un nouveau diplômé en gestion commerciale, un passionné de l'informatique, avait mené un travail de prospection du marché local (région de Sousse). La relation qu'avait SIH avec les hôteliers de la région lui a permis d'avoir les premières commandes pour les solutions réseaux et quelques logiciels spécialisés. Ceci a permis à l'entreprise de connaître une reprise de la croissance mais qui est resté timide jusqu'à 1995. C'était le temps nécessaire pour que SIH fasse ses preuves avec ses nouveaux produits et services.

En 1995, le taux de croissance du CA de SIH a atteint les 35%.

En 1997, l'entreprise a connu une nouvelle stagnation compte tenu, d'une part, du nombre de concurrents qui a doublé en deux ans, et d'autre part, de la baisse de la demande dans la région. Une nouvelle réflexion a été entamée par le comité directeur pour étudier de nouvelles voies de développement.

Ali : Notre situation n'est pas alarmante, mais il faut que nous réagissions face à cette concurrence accrue et cette baisse de la demande.

Faouzi : Si nous souhaitons garder notre clientèle cible, les hôteliers de la région de Sousse, la question que nous devons nous poser est : que peut-on offrir de plus à nos clients. Autrement, nous pouvons considérer que cette clientèle n'est plus suffisante pour nous assurer un développement continu. Il nous faudra donc de nouvelles idées, de nouveaux clients et/ou de nouveaux marchés.

Mourad : Je pense que nous pouvons toujours garder la même clientèle et lui proposer de nouveaux produits et services liés à l'internet. L'autre jour, j'ai eu l'idée de proposer aux hôteliers d'installer des salles informatiques (Cyberespace ou même Cyber-café), comme c'était le cas pour les salles de jeux. Cette idée pourrait intéresser les hôteliers qui cherchent à se distinguer de la concurrence et surtout à améliorer la qualité de leurs services dans le cadre de la mise à niveau du secteur. Il nous faudra cependant les convaincre.

- Ahmed : Nous pouvons aussi concevoir et développer des pages Web pour les hôtels. Nous avons les compétences pour le faire et nous pouvons même réduire les coûts en concevant une maquette standardisée.
- Mourad : Je pense que l'internet c'est l'avenir de la micro-informatique et de la communication. Tout le monde s'y met ; administrations, entreprises privées et publiques, les institutions de formation, les particuliers... Nous avons la maîtrise technique. Il faut que nous développons notre activité de formation pour devenir des spécialistes de la formation pour Internet : installation, configuration et utilisation du matériel et des logiciels nécessaires pour tout ce qui pourrait avoir un lien avec internet.
- Ali : Ce que vous venez de proposer est certes intéressant. Pour ma part, je propose de reconsidérer encore une fois la possibilité de traduire nos outils spécifiques en arabe pour les commercialiser dans les pays du Golf puisque la situation dans cette région s'est améliorée.
- Faouzi : J'ai une autre idée. La demande en micro-ordinateur suit une croissance sans précédent de la part des ménages et de tout type d'institution de formation. Nous devons réfléchir à monter une unité d'assemblage de micro-ordinateurs. Les taxes douanières pour l'importation des composantes sont négligeables et les prix d'achat chez les asiatiques, les américains ou même chez les français ne sont pas élevés. Nous pouvons devenir des importateurs, des grossistes pour les composantes, et des assembleurs de micro-ordinateurs. La demande est là, à nous d'en profiter.
- Ahmed : Cette dernière proposition de Faouzi est alléchante si SIH était installée à Tunis où le marché est plus important. Je tiens aussi à attirer votre attention que d'autres concurrents se sont déjà engagés dans l'assemblage ; c'est une activité qui nécessite aussi des investissements corporels assez significatifs pour notre société...
- Ali : Virer vers l'activité purement commerciale d'importateurs et de grossiste risque de nous transformer en "marchands de quincaillerie", comme vous l'avez si bien exprimé si Faouzi, lors du débat de la crise de 1991. Est-ce que nous disposons aussi des compétences requises pour mener à bien cette activité ?

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Effectuer un diagnostic, à l'aide du schéma des cinq forces concurrentielles de Porter, du segment en 1986 après la création de SIH.
2. Bien que le taux de croissance du secteur informatique n'ait cessé d'augmenter d'année en année, pourquoi l'entreprise SIH a connu des baisses au niveau du taux de croissance de son chiffre d'affaires : (a) en 1991 et (b) en 1997 ?
3. En comparant les propositions faites en 1997, d'une part, par Mourad et Ahmed autour de l'Internet et, d'autre part, par Faouzi, laquelle des deux voies semble être la plus adaptée à SIH pour s'assurer d'une reprise de la croissance et le développement de son activité ? Argumenter votre réponse.

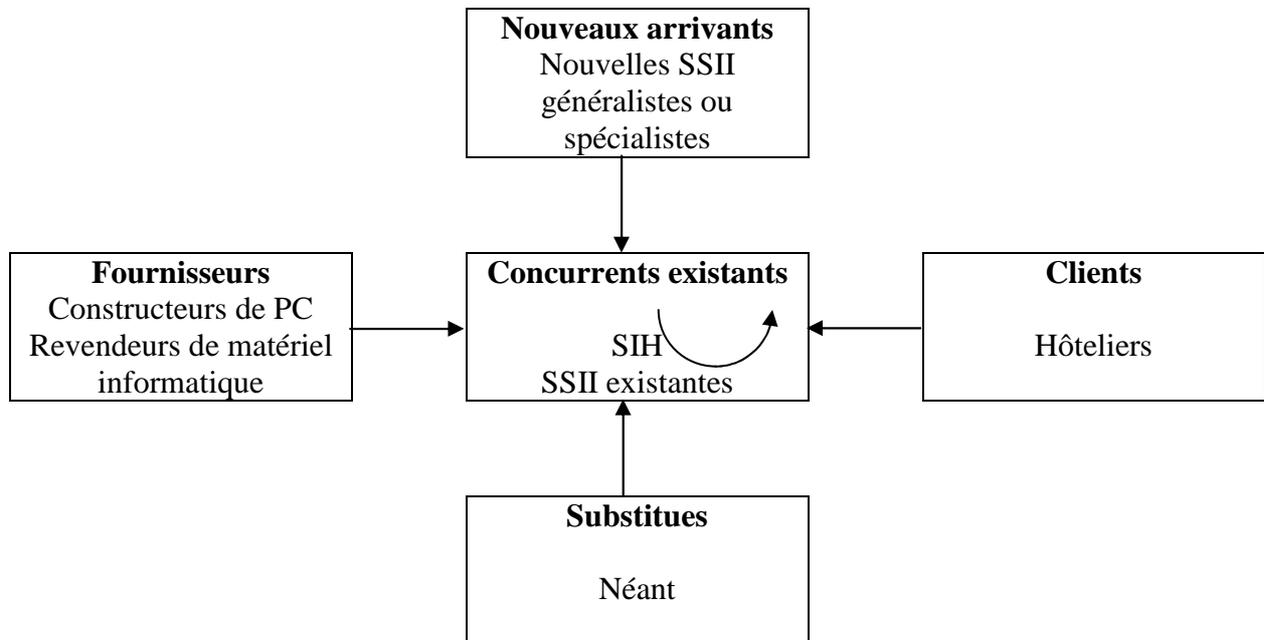
# CAS : SOCIETE D'INFORMATIQUE HOTELIERE (SIH)

## Corrigé indicatif

---

### QUESTION 1

**Segment** : les SSII fournissant des produits et des services aux hôteliers de la région de Sousse.



#### **Rivalité entre les concurrents est faible :**

- Nombre de concurrents relativement faible dans la région
- Croissance de la demande
- Possibilité de spécialisation (différents créneaux)

#### **Pouvoir de négociation des fournisseurs ne peut être évalué :**

- Pas d'information dans le cas

#### **Pouvoir de négociation des clients est faible :**

- Concentration relative des concurrents par rapport aux hôteliers
- Demande qui est plus importante que l'offre
- Faible risque d'intégration vers l'amont des hôteliers

#### **Menace des entrants potentiels est forte :**

- Pas de barrières à l'entrée
- Cadre législatif encourageant
- Activité attractive vue sa jeunesse et les projections de croissance du marché.

#### **Menace des produits/services de substitutions est faible :**

- Pas de produits/services de substitutions

---

## **QUESTION 2**

a) Pour 1991 :

- Ali et son équipe ont segmenté mais ils n'ont pas utilisé les avantages que leur offrirait une spécialisation en répondant aux besoins spécifiques de leur clientèle.
- Ils n'ont pas suivi l'évolution du secteur informatique en matière de nouvelles technologies et outils se trouvant ainsi dépassés au niveau de leurs compétences.
- Ils se sont concentrés sur la gestion opérationnelle.
- Ils n'ont pas révisé leur objectifs régulièrement pour prendre en compte les nouvelles données de l'environnement concurrentiel (marché restreint et ralentissement de son taux de croissance). Ils n'ont pas engagé une prospection de nouveaux marchés.

b) Pour 1997 :

- Ils se sont concentrés sur la gestion opérationnelle.
- Ils n'ont pas révisé leurs objectifs et stratégie régulièrement pour prendre en compte les nouvelles données de l'environnement concurrentiel (marché restreint et ralentissement de son taux de croissance). Ils n'ont pas engagé une prospection de nouveaux marchés.

---

## **QUESTION 3**

*Proposition de Mourad et Ahmed* : Cyber-café et Cyberspace, Page Web pour les Hôtels et Formations Internet (installation, configuration et utilisation...)

- Compétences existantes (formation, solutions réseaux, développement d'outils sous Windows, vente de matériel) donc pas de changement de vocation.
- Connaissance de la clientèle (hôteliers) pour introduire les nouveaux produits et services autorisant un renforcement des compétences dans le domaine.
- Cet acquis permet d'élargir la clientèle cible aux autres organisations telles que les entreprises et les administrations de la région voire les particuliers.

*Proposition de Faouzi* : Assemblage de micro-ordinateurs (importateur/grossiste)

- Changement de vocation d'où un besoin pour certaines nouvelles compétences.
- Arrivée en retard par rapport à la concurrence existante
- Investissement important.

En se basant sur les informations présentées dans le cas concernant le savoir-faire de SIH, la proposition de Mourad et Ahmed semble être plus adaptée.

## Cas : Le Chemin du Bois

*Cas élaboré par MM. Chaabouni Jamil et Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Contrôle 1998/99*

Comme chaque samedi après-midi et pour clôturer la semaine, Kaïs gérant de la société TUNIBOIS rend visite à son père fondateur de la société et à la retraite depuis bientôt 17 ans. Cette visite hebdomadaire est une occasion pour Kaïs d'exposer le bilan de l'activité de la semaine et de réfléchir à haute voix, étant stimulé par les questions de l'expert toujours aussi vif d'esprit. Mais il sait d'avance qu'il doit d'abord écouter de nouveau et pour la n<sup>ième</sup> fois l'histoire de la création et du développement de l'entreprise que son père ne se lasse pas de reprendre à chaque rencontre.

Kaïs : Cette semaine était éprouvante, mais j'ai eu un petit répit pour réfléchir à ...

Le père : Des semaines éprouvantes ! J'en ai eu ma dose et plus. Tu sais, lorsque j'avais obtenu mon diplôme de formation professionnelle au Lycée Technique en 1950 et j'étais embauché par l'Italien Georgio, il m'en a fait voir de ces semaines éprouvantes et c'est ce qui m'a poussé à créer la société Tunibois alors que cela n'était pas facile pour un tunisien.

J'avais commencé avec un atelier de quelques mètres carrés et deux apprentis. Comme je fabriquais principalement des meubles de style et de la menuiserie pour des villas de haut standing, les clients aisés particulièrement étrangers faisaient davantage confiance à mes concurrents français et italiens d'ailleurs peu nombreux. Ce n'est qu'après l'indépendance et le départ des européens que l'affaire a commencé à fleurir. Une qualité de travail respectant les normes strictes que j'ai apprises au lycée, dignes d'une matière noble comme le bois, m'a permis de drainer d'abord les notables de ma région et puis ceux de tout le territoire de la République.

Avec la brise libérale des années 1970, une partie de ces notables agriculteurs s'est transformée en promoteur immobilier, activité lucrative, vu la demande croissante en appartements liée à une concentration grandissante de la population dans les villes. Convaincus de la qualité de mon travail, ces promoteurs s'adressaient à mon entreprise sans passer par les appels d'offres. Vu cette croissance de la demande et la capacité de production limitée de l'atelier, j'ai dû investir dans de nouvelles machines et transformer l'atelier en vraie usine industrielle. Ma passion pour les meubles (travail artistique) m'a poussé à garder en veilleuse la section "meubles de style".

D'ailleurs, j'avais l'intention en 1982 de te céder l'activité industrielle et de reprendre la section meuble pour développer cette activité artistique ; mais mon accident cardio-vasculaire m'a obligé de prendre ma retraite.

Kaïs de formation ingénieur en textile, occupait avant 1982 le poste de directeur de production à COTEXT. Il a dû démissionner pour diriger la société TUNIBOIS. Durant ses deux premières années d'exercice, il n'a fait qu'optimiser le processus de fabrication de la "section menuiserie pour bâtiment" tout en maintenant la section meuble. Cette dernière activité était, d'une part, gourmande en temps de négociation avec de petits clients et, d'autre part, irrégulière. Par ailleurs, comme il s'agit de travail à connotation artisanale, il n'était pas motivé pour investir dans l'optimisation de la production.

A la fin de 1985, il décida de créer une nouvelle entreprise de fabrication de "meubles de style", dénommée MS, où TUNIBOIS n'est qu'un actionnaire à 30%, le reste du capital étant réparti sur le personnel que Kaïs a stimulé à cet effet. Les associés se sont rapidement mis d'accord sur le gérant de cette nouvelle société qui, en un mois, a déménagé dans de nouveaux locaux.

Se sentant ainsi libéré, Kaïs se consacre totalement à la menuiserie du bâtiment. Il réaménage l'usine, modernise l'appareil de production et fini par dégager une amélioration de la productivité d'environ 15% en 1989.

Malgré ses efforts, il constate que durant ces dernières années la croissance de son chiffre d'affaire était maigre du fait qu'il a gardé le même portefeuille de clients qui acceptent ses prix sans négociations majeures. Les investissements réalisés et les gains de productivité sont à l'origine d'un supplément de capacité de production que Kaïs pense utiliser en participant aux appels d'offres. Néanmoins, il n'a pu remporter jusqu'à la première moitié de 1990 aucun appel d'offres. Etant un fabricant de produits de qualité supérieure, ses prix sont restés supérieurs à ceux de la concurrence.

Il est à remarquer qu'en 1990, le secteur du bois (bâtiments et meubles confondus) est caractérisé par la prédominance du secteur informel qui comptait environ 5500 entreprises dont 200 appartenaient au secteur formel. La quasi-totalité de ces entreprises produit pour le marché local. La valeur ajoutée du secteur étant d'environ 40% de la production estimée en 1990 à 350 MD. Les études réalisées durant cette période ont relevé deux caractéristiques des entreprises opérant dans le secteur :

- avec la possibilité de sous-traiter certaines opérations de traitement du bois tel que le sciage nécessitant des investissements assez importants, le nombre de créations et de disparitions des entreprises est devenu assez significatif.
- vu la concurrence, les pratiques commerciales se caractérisent par l'octroi de crédits-clients variant entre 90 jours et trois ans. Les marges des entreprises sont diverses et instables.

La difficulté due à un niveau de prix élevé chez TUNIBOIS, l'empêchant de remporter les appels d'offres, fut surmontée par l'introduction d'une matière première pour substituer le bois en l'occurrence le MDF (Medium Density Fiberboard). Ce produit sert à fabriquer les panneaux de portes et de portières. Son prix est nettement inférieur à celui du bois rouge de qualité avec des caractéristiques techniques satisfaisant les normes de qualité que TUNIBOIS s'est imposées. Toutefois, il fallait d'abord former le personnel. Deux techniciens supérieurs ont suivi un stage en France pour deux mois. De plus, il a fallu investir à nouveau dans deux nouvelles machines pour travailler le MDF vu les caractéristiques particulières de cette matière première.

Les résultats de ce changement d'orientation ne se sont pas fait attendre : les deux premières soumissions utilisant le MDF ont été couronnées de succès du fait que Kaïs a réduit les prix en moyenne de 20% tout en gardant les mêmes marges sur chiffre d'affaires. A la fin de 1991, l'usine tourne déjà à pleine capacité et il a fallu même embaucher pour répondre à la demande dans les délais.

Les années 1992 et 1993 furent des années fastes. Kaïs, d'une part, fier d'avoir levé ce premier défi et, d'autre part, constatant qu'il n'y a aucun producteur de MDF en Tunisie – alors que selon les statistiques officielles, l'importation de cette matière première a presque doublé entre 1989 et 1993 – commence à jouer avec l'idée de lancer une filiale de TUNIBOIS spécialisée dans la fabrication de MDF. Le projet a été ficelé durant l'année 1994 et l'usine de la filiale NEWBOIS démarra le 2 janvier 1995.

Pendant trois ans, NEWBOIS a fonctionné sans problèmes majeurs. La qualité des produits fabriqués et les prix pratiqués sont à l'origine du succès de cette activité.

Au cours du quatrième trimestre de 1997, un premier concurrent producteur fait son entrée sur le marché tunisien suivi ultérieurement par deux autres. Aussi, la baisse du taux de la taxe douanière inscrite dans l'accord de libre échange entre la Tunisie et l'Union Européenne a incité les anciens importateurs de MDF à se réactiver.

Il est à noter qu'au cours de cette année de 1997, le secteur a enregistré une reprise après des années de stagnation. D'ailleurs, il est attendu que d'ici 2005, la modernisation des équipements et l'amélioration de la qualification des cadres du secteur seront à l'origine

d'un accroissement substantiel des investissements conformément aux projections du 9<sup>ème</sup> plan.

Le poids de cette nouvelle dynamique commence à se faire sentir par NEWBOIS. Après mûres réflexions, Kaïs a introduit au cours de la deuxième moitié de 1998 une nouvelle variante de MDF suite à une discussion avec son paternel. En collant sur les plaques de MDF des feuilles de bois (acajou, teck, ...), on obtient un produit moins cher et présentant les mêmes caractéristiques externes que le bois massif. Cette modification a eu des répercussions positives sur la croissance du chiffre d'affaires de NEWBOIS et de TUNIBOIS.

A la fin de 1998, le marché du MDF se répartit comme suit :

- NEWBOIS : 40%
- Les importateurs : 25%
- Les trois nouveaux concurrents : 35%

Reprenant son dialogue avec le paternel après avoir écouté son discours rituel, Kaïs poursuit :

Kaïs : Durant ce moment de répit, j'ai pensé reprendre l'activité du meuble...

Le père : Tu veux concurrencer nos anciens employés de la MS !

Kaïs : Si tu me laisses exposer ma réflexion, tu comprendrais mieux. Il ne s'agit pas d'une activité telle que tu la conçois. D'ailleurs, je n'ai pas l'intention de reprendre ces négociations interminables avec les petits clients particuliers ; ça c'est le métier des autres. Au contraire, il s'agit de donner du travail à nos anciens employés et de les pousser à se moderniser. TUNIBOIS conçoit des meubles modulaires\* en Kit\*\*, MS les fabrique et TUNIBOIS les commercialise. Une telle activité permet à chaque client particulier d'avoir la combinaison qui lui convient le mieux.

Le père : Voilà que tu te contredis. Tu auras de nouveau à conseiller et à discuter avec les "petits clients" pour reprendre ta terminologie. Par ailleurs, il faut penser aux vieux de la MS. Devront-ils se reconverter ?

Kaïs : Mais non ! La distribution sera faite en exclusivité par DIT, un grand distributeur implanté dans les cinq grandes villes du pays avec plusieurs points de vente dans certaines d'entre elles.

Le père : Et si DIT te laisse un jour tomber ? Pourquoi cette exclusivité ? Tu pourrais négocier avec des entreprises telles que Skanes Meubles, Meublatex, ... et vendre tes meubles modulaires en Kit sous leurs marques.

Kaïs : Je veux que le nom de TUNIBOIS, connue pour la qualité irréprochable de ses produits, soit célèbre et que ses produits soient accessibles à une clientèle exigeante mais à revenu moyen.

Le père : Alors, crée ta propre chaîne de distribution à travers la République.

Kaïs : Non, cela me demandera un investissement en hommes et en locaux assez important et du travail supplémentaire ; d'ailleurs, je n'ai pas l'intention de courir derrière les clients particuliers qui n'honorent pas leurs engagements de paiement.

Le père : Voilà que tu veux avoir le beurre et l'argent du beurre !

Kaïs : Mais non, papa ! J'ai d'autres idées que je voudrais bien concrétiser après avoir surmonté ce défi des meubles modulaires en Kit.

Le père : Si ce sont de bonnes idées, je serai disposé à t'écouter la semaine prochaine.

---

\* Meuble modulaire : constitué de modules qui peuvent être assemblés de plusieurs façons.

\*\* Meuble en Kit : meuble vendu en pièces détachées dont l'assemblage est réalisé par l'acheteur.

Sur le chemin de retour, Kaïs se rappelle le rapport relatif à l'organisation de NEWBOIS que Mongi son expert comptable lui a soumis ce matin. Mongi plaide pour une réorganisation de la société après une analyse critique de l'organisation actuelle qui se présente comme suit :

- PDG : Kaïs
- La direction administrative supervise cinq services :
  - Service comptabilité et finance
  - Service personnel
  - Service approvisionnement
  - Service commercial
  - Service informatique
- La direction technique dont la responsabilité est assurée par l'ingénieur Ahmed qui supervise le bureau méthode et ordonnancement, les deux chaînes de fabrication de MDF et l'atelier de placage de feuilles de bois sur les panneaux MDF.

Prévoyant une baisse de la demande de panneaux de MDF avec l'entrée des nouveaux concurrents, Mongi propose à Kaïs de découper l'entreprise en deux divisions indépendantes. La première division qui héritera une seule chaîne de fabrication MDF aura à écouler ses produits sur le marché alors que la deuxième division héritière de la deuxième chaîne et de l'atelier ne pourra écouler sur le marché que les panneaux de MDF recouverts de feuille de bois. La direction générale n'aura plus qu'à définir des objectifs pour ces deux divisions qui seront autonomes pour développer leurs activités. Le souci d'écoulement du produit et le développement de part de marché sera transféré aux deux divisions...

Plongé dans sa réflexion, Kaïs fut réveillée au feu rouge par la voie grave de son ami Khmaïs : "Eh ! Le bois ! La semaine est terminée ! Gares ta voiture au tournant et viens prendre un café et te décontracter".

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. D'après la matrice BCG, quel est le système concurrentiel le plus approprié pour caractériser le secteur du bois en 1990 ? Argumentez votre réponse en faisant ressortir les particularités de ce secteur.
2. Discutez la proposition de Kaïs et celles de son père relatives à la distribution des meubles modulaires en Kit.
3. Déterminez les avantages et les inconvénients de (a) la structure actuelle de NEWBOIS, (b) la structure proposée par Mongi.

# CAS : LE CHEMIN DU BOIS

## *Corrigé indicatif*

---

### **QUESTION 1**

#### **Système concurrentiel : Fragmentation**

*Caractéristiques du secteur du bois en 1990 :*

- Beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement :
  - 5500 entreprises dans le secteur informel et 200 appartenait au secteur formel
  - Le nombre de création et de disparition des entreprises est devenu assez significatif.
- Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite : pour les grosses entreprises, il y a des barrières à la sortie à cause des investissements importants. *(Certaines opérations de traitement du bois tel que le sciage nécessitent des investissements assez importants. Possibilité de sous-traitance).*
- Marges diverses et instables : Les marges des entreprises sont diverses et instables. *(entre autres à cause des pratiques commerciales se caractérisent par l'octroi de crédits-clients variant entre 90 jours et trois ans).*

---

### **QUESTION 2**

**Proposition de Kaïs** : La distribution sera faite en exclusivité par DIT :

- Avantages :
  - DIT est un grand distributeur implanté dans les cinq grandes villes du pays avec plusieurs points de vente dans certaines d'entre elles.
  - Cette solution ne demandera pas un investissement en hommes et en locaux.
  - Elle évitera le travail supplémentaire de courir derrière les clients particuliers qui n'honorent pas leurs engagements de payement.
  - Elle permet à NEWBOIS de renforcer son image puisque les meubles seront vendus sous sa marque.
- Inconvénients :
  - Le renforcement de son image de marque dépend largement de la qualité des services de DIT.
  - Existence du risque de l'exclusivité : risque de dépendance entraînant une asymétrie des pouvoirs de négociations.

**Première proposition du Père** : La distribution sera faite par des entreprises de meubles telles que Skanes Meubles, Meublatex :

- Avantages :
  - Cette solution ne demandera pas un investissement en hommes et en locaux.
  - Elle évitera le travail supplémentaire de courir derrière les clients particuliers qui n'honorent pas leurs engagements de payement.
  - Cette solution permet à NEWBOIS d'éviter les risques de l'exclusivité.

- Inconvénients :
  - La vente des meubles modulaires en Kit de NEWBOIS s'effectue sous la marque du distributeur ce qui ne permet pas à NEWBOIS de renforcer son image et/ou de profiter de sa notoriété.
  - Risque d'imitation par les revendeurs/producteurs.

**Deuxième proposition du Père** : NEWBOIS crée sa propre chaîne de distribution à travers la République.

- Avantages :
  - Indépendance des distributeurs.
  - Elle permet à NEWBOIS de renforcer son image puisque les meubles seront vendus sous sa marque.
- Inconvénients :
  - Cette solution nécessitera un investissement en hommes et en locaux.
  - Elle nécessitera un travail supplémentaire : courir derrière les clients particuliers qui n'honorent pas leurs engagements de paiement.

---

### **QUESTION 3**

#### **(a) Structure actuelle de NEWBOIS : Structure fonctionnelle**

- Avantages :
  - La spécialisation actuelle des unités organisationnelles est sources de gain de productivité
  - Les interactions entre les tâches d'une même unité sont fortes
- Inconvénients :
  - Difficultés de coordination entre les unités spécialisées
  - Chaque responsable d'unité a tendance à s'enfermer dans sa fonction

#### **(b) Structure proposée par Mongi : Structure divisionnelle**

- Avantages :
  - autonomie de chaque division
  - facilité de mesurer la performance de chaque division par référence à des objectifs quantitatifs
  - facilité de coordination des différentes fonctions au sein de chaque division
  - démultiplication des fonctions de direction permettant de créer des réserves organisationnelles
- Inconvénients :
  - éparpillement des ressources de l'entreprise entre les deux divisions
  - difficultés de gérer les interdépendances entre les activités des deux divisions

## Cas : "Ali fits his Elegant Feet"

*Cas élaboré par MM. Chaabouni Jamil et Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 1999/2000*

Il y a de cela plus de 15 ans que Ali est rentré au pays pour créer son entreprise. A la fin des années 70, le chômage commençait à s'installer en Europe et plus particulièrement en Italie où Ali travaillait en qualité de chef d'atelier chez "Bella Donna", une entreprise milanaise de chaussures pour dames. Il était au départ embauché comme simple manoeuvre. N'étant pas satisfait de sa situation, il a d'abord investi dans des cours de soir pour apprendre l'italien. Ensuite, il s'est inscrit dans une école privée pour apprendre le métier de modéliste. Cet investissement en formation lui a permis de grimper progressivement les échelles chez "Bella Donna" pour devenir ouvrier spécialisé, chef d'équipe et puis contremaître. Sa capacité à gérer les hommes et sa maîtrise du métier l'ont amené au poste de chef d'atelier adjoint. En occupant cette fonction, il a bénéficié de quelques cycles de formation en gestion et ce n'est qu'en 1975 quand le chef d'atelier italien est parti à la retraite que Ali a été nommé à ce poste. Il avait imaginé qu'il allait occuper cette fonction jusqu'à la retraite ; néanmoins la crise économique qui a touché aussi le secteur italien des chaussures, a été à l'origine de réduction d'effectifs dans son entreprise. Sentant que lui aussi court le risque d'être licencié un jour, il a, après mûre réflexion, préféré négocier son départ et rentrer au pays pour s'installer à son propre compte en créant une entreprise de fabrication de chaussures pour dames dénommée "Elegant Feet".

Son capital de départ qui s'élevait à 50 000 DT en 1985, était constitué de ses épargnes et de l'indemnité de départ volontaire qu'il avait négociée.

L'entreprise implantée à Tunis a démarré effectivement son activité en 1986. La production était destinée exclusivement au marché tunisien. L'effectif était constitué au départ d'une vingtaine de personnes réparties comme suit :

- Ali : gérant et modéliste
- Une secrétaire
- Un agent commercial
- Un maîtrisard en comptabilité
- Un agent responsable du recouvrement
- Un agent responsable de l'approvisionnement et de la gestion des stocks
- Un magasinier
- Un contremaître chef d'atelier
- 12 agents affectés à la production.

Après quelques difficultés de démarrage, l'entreprise semblait trouver son chemin vers 1989 : elle est connue sur le marché, son chiffre d'affaires s'élevait à 500 000 DT/an et les bénéfices après impôt à 60 000 DT.

A la foire de Milan de 1990, Ali retrouve son ancien patron Paolo qui l'invite à dîner. Au cours du repas émergent des idées de coopération entre les deux chefs d'entreprise.

Paolo : Je pense que nos deux entreprises peuvent travailler ensemble. Tu connais la culture italienne, tu maîtrises la langue et nous avons toujours eu de bonnes relations.

Ali : Tout ce que tu dis est vrai ; il nous faut toutefois imaginer une forme de coopération satisfaisante pour les deux parties.

Paolo : Il me paraît, après avoir discuté avec toi de la structure des coûts de ton entreprise, que l'avantage dont tu disposes est celui du coût de la main d'œuvre.

Ali : Mais aussi de sa qualification. Quant à ton entreprise, elle est proche du marché et a un accès aux grands distributeurs européens. Je pense que nous pouvons créer une entreprise conjointe afin de partager les coûts et les risques.

Paolo : Tu sais, je ne connais pas l'environnement tunisien et il m'est difficile de gérer à distance. Je pourrai t'assurer un soutien technique en cas de besoin. La formule de coopération que je te propose, consiste à te livrer les modèles, les emporte-pièces<sup>1</sup>, et la matière première en l'occurrence le cuir ; tu fabriques les tiges<sup>2</sup> exclusivement pour mon entreprise en sous-traitance. De telle façon, les produits seront toujours commercialisés sous ma marque "Bella Donna", ce qui constitue un avantage au niveau de la distribution.

Ali : Actuellement, mon entreprise fonctionne à 100% de sa capacité de production. Il faut donc réaliser des investissements en matériel et en locaux. D'une part, "Elegant Feet" n'a pas encore suffisamment de ressources et, d'autre part, le risque me paraît assez important. La sous-traitance que tu me proposes, est certes profitable néanmoins, je constate à travers mes lectures que, à l'échelle internationale, les entreprises s'orientent de plus en plus vers d'autres formes de coopération qui permettent aux partenaires d'être plus compétitifs. Évidemment, je n'ai pas l'intention de te vendre mon entreprise ni d'acheter la tienne.

Paolo : Je crois que tu as peur. Sans risque on ne peut pas faire d'affaires. En fait, je n'avais pas l'intention de coopérer avec une entreprise nord africaine. C'est le fait de te revoir qui m'a donné l'idée d'une coopération juste pour te soutenir en ta qualité d'ancien employé de "Bella Donna". Tu sais que nous avons tout en Italie : une matière première de qualité, la technologie, le personnel qualifié ... C'est cela qui a permis à "Bella Donna" d'émerger malgré des coûts de main-d'œuvre assez substantiels.

Ali : Je ne pense pas que des entreprises coopèrent sans intention de tirer profit de cette coopération. Effectivement nous nous connaissons depuis longtemps. Nous avons toujours eu de bonnes relations et c'est cela qui constitue l'atout d'une coopération à forte chance de succès. Tu sais que j'ai misé sur "Elegant Feet" où j'ai investi tout le patrimoine que j'ai pu me constituer en Italie.

Paolo : Le risque pour toi est nul puisque je te garantis sur une période de 5 ans un fonctionnement normal de ta nouvelle unité que je peux estimer à 500 000 tiges/an. Aussi, je peux intervenir pour que tu bénéficies de la ligne de crédit italienne ouverte au profit de la République Tunisienne. Il ne te reste que l'investissement en locaux et l'embauche du personnel.

Ali : Donnes moi encore un peu de temps pour réfléchir.

Après ce premier entretien, la négociation a été reprise à la fin de la même année en Tunisie à l'occasion d'un séjour d'agrément de Paolo. Comme Ali a pris la précaution de faire faire l'étude de faisabilité dès son retour en Tunisie, quelques retouches ont été apportées au contrat de coopération qui a été signé en janvier 1991. Le contrat prévoit l'achat de 500 000 tiges/an. La fabrication des tiges est assurée par "Elegant Feet". "Bella Donna" fournit les modèles, les emporte-pièces, la matière première (cuir, fil, ...). Ce contrat entre en vigueur en juin 1991 et expire en juillet 1996. A cet effet, Ali a créé une nouvelle division et a procédé aux investissements requis puisque aucune participation de l'entreprise italienne au capital n'a été envisagée. Le projet a été réalisé dans les délais prévus.

Durant la période 91-94, la production de tiges a augmenté en moyenne de 12% annuellement, ce qui correspond au taux de croissance du secteur en Tunisie.

---

<sup>1</sup> Instrument à tranchant servant à découper des pièces d'une forme déterminée dans le carton, le papier, le cuir, etc.

<sup>2</sup> Partie supérieure de la chaussure.

Il est à signaler qu'en 1994 Paolo est parti à la retraite anticipée suite à des problèmes de santé et un jeune directeur Gino a été nommé à la tête de "Bella Donna". Profitant des changements dans les pays de l'Europe de l'Est, ce jeune directeur a engagé des négociations avec des PME polonaises pour lui fabriquer des tiges à la demande.

Fin 1995, Gino notifie à Ali que le contrat de sous-traitance qui expire en juillet 1996 ne sera pas reconduit. Si "Elegant Feet" est disposée à continuer la coopération, la firme italienne ne peut plus garantir la quantité de 500 000 tiges/an. Elle se réserve le droit de définir au début de chaque saison<sup>3</sup> la quantité qu'elle souhaite sous-traiter en fonction de ses besoins.

Devant cette nouvelle situation, Ali s'est posé la question s'il ne faut pas convertir la division de fabrication de tiges en unité de production de chaussures pour hommes à écouler sur le marché local. Profitant de la présence d'Ahmed, un jeune étudiant qui effectue un stage dans son entreprise, Ali lui demande de mener une étude à cet effet. Dans le rapport élaboré par Ahmed et présenté en février 1996, on relève ce qui suit :

"La valeur de la production de chaussures a enregistré une évolution importante entre 1992 et 1995 passant de 168 000 MDT<sup>4</sup> à 251 270 MDT. Néanmoins, les investissements dans le secteur qui étaient de 8 710 MD en 1992 sont tombés à 4 839 MDT en 1995. Le secteur compte actuellement 194 entreprises industrielles, dont une grande majorité est totalement exportatrice, et un nombre important d'entreprises artisanales enregistrées. Le nombre d'entreprises actives dans le secteur informel n'a pas pu être recensé. Les créations et les disparitions de très petites entreprises sont fréquentes. La concurrence sur le marché tunisien est aujourd'hui très intense. "Elegant Feet" a pu gagner durant les dernières années des parts de marché, néanmoins ses marges sur coût matière ont sensiblement baissé à partir de la deuxième moitié de 1994. Le service commercial a de plus en plus de difficultés à gagner des parts de marché sur le marché local. Les nombreux clients constitués principalement de grossistes et de détaillants se trouvent dans l'embarras du choix et arrivent à négocier des ristournes assez importantes surtout que de nouveaux produits à la mode fabriqués en Tunisie ou importés et destinés en priorité aux jeunes viennent envahir le marché. Ces produits utilisent des matières premières industrielles (synthétiques). Au-delà de l'aspect mode, l'émergence de ces nouvelles matières premières, dont le coût est nettement moins élevé que le cuir, est aussi facilitée par l'accès même à ces matières plus disponibles sur le marché tunisien. En effet, la qualité du cuir tunisien est estimée par les industriels comme inférieure à celle des cuirs en provenance de l'Inde. Il est vrai que les délais de livraison peuvent être assez longs, mais le prix est assez intéressant comparé au prix du cuir tunisien. Devant une telle situation, certains industriels ont choisi de diversifier leur gamme de produits pour fabriquer des chaussures utilisant ces nouvelles matières premières. Ceci leur a permis de récupérer des parts de marché qu'ils avaient perdues ou de gagner de nouvelles parts. En outre, certains fabricants de tiges en cuir se sont trouvés dans l'obligation de chercher des marchés étrangers ou de se reconverter et fabriquer des chaussures pour pouvoir survivre. Par ailleurs, les statistiques relèvent une augmentation sensible des exportations du secteur qui s'élève en moyenne à 20% par an entre 1992 et 1995... De même, une étude européenne du secteur de la chaussure révèle l'existence des parts de marché à prendre en Europe ce qui explique les efforts du gouvernement tunisien dans la promotion des exportations du secteur : des rencontres avec des chefs d'entreprises européennes, des fonds de soutien à l'export, des assurances, etc."

Après avoir lu le rapport élaboré par Ahmed, Ali qui refuse d'être à la merci de Gino se retrouve au point de départ. Il ne sait toujours pas ce qu'il faudrait faire. Faut-il ou non maintenir la division de fabrication de tiges destinées à l'export ? Si non, faut-il la convertir en une unité de fabrication de chaussures pour hommes destinées au marché local ou bien en une unité de fabrication de chaussures pour dames destinées au marché étranger ? Pour

<sup>3</sup> Il y a deux saisons : une printemps / été et une autre automne / hiver.

<sup>4</sup> MDT : Millier de Dinars Tunisiens.

trouver une réponse à ces questionnements, Ali fait appel à Rabeh un jeune consultant en stratégie employé chez un cabinet d'expertise comptable.

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Identifiez le type de coopération proposée par Ali à Paolo lors de leur rencontre à Milan en 1990, ainsi que ses avantages pour "Elegant Feet".
2. En vous appuyant sur le rapport élaboré par Ahmed et présenté à Ali en février 1996, analysez les cinq forces de la concurrence de Porter sur le segment des chaussures en cuir en Tunisie.
3. Évaluez les différentes solutions proposées par Ali à Rabeh. Laquelle vous semble la plus adaptée pour le cas de l'entreprise "Elegant Feet" ?

## CAS : "ALI FITS HIS ELEGANT FEET"

### Corrigé indicatif

**QUESTION 1 :** Identifiez le type de coopération proposée par Ali à Paolo lors de leur rencontre à Milan en 1990, ainsi que ses avantages pour "Elegant Feet".

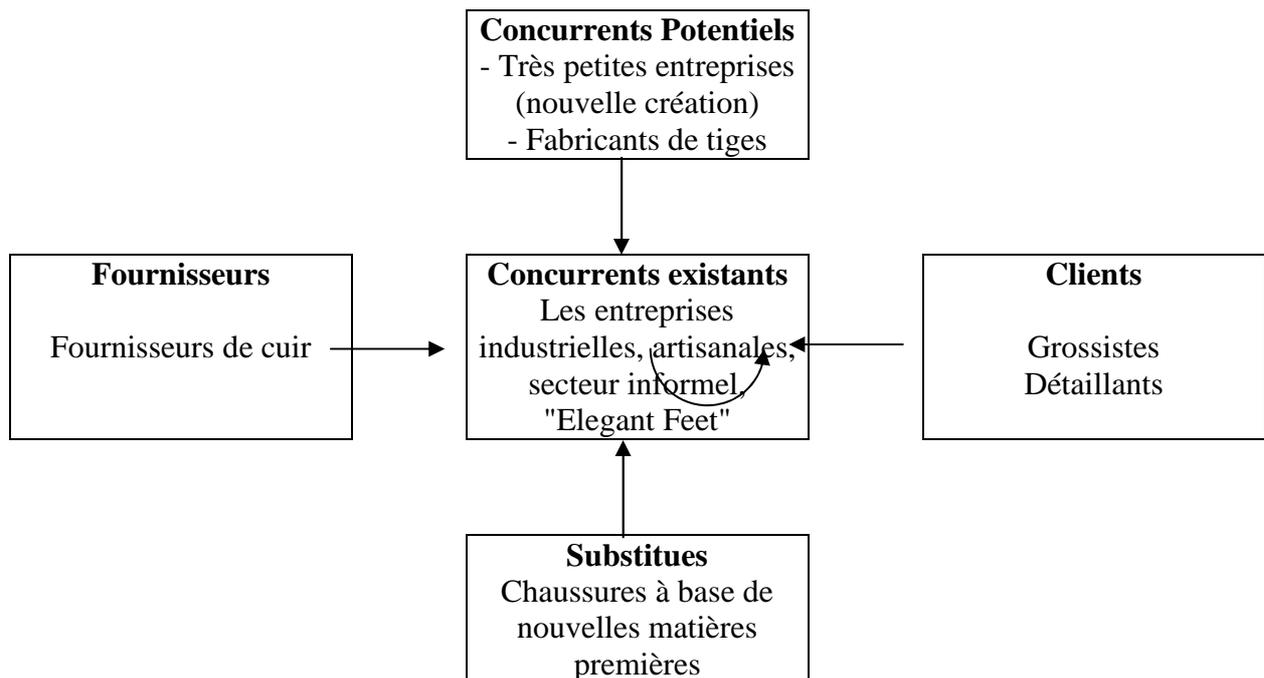
La coopération proposée : Alliance stratégique (joint-venture) car Ali voulait créer une entreprise conjointe avec Paolo ...

Avantages pour "Elegant Feet" :

- Partages des coûts
- Partages des risques
- Accès à un réseau de distribution sur le marché européen
- Accès à la technologie (soutien technique)
- Accès à la matière première de qualité

**QUESTION 2 :** En vous appuyant sur le rapport élaboré par Ahmed et présenté à Ali en février 1996, construisez le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter et analysez chacune de ces forces sur le segment des chaussures en cuir en Tunisie.

**SEGMENT :** chaussures en cuir en Tunisie



**Rivalité entre les concurrents est forte :**

- Nombre important d'entreprises.
- Concurrence intense sur le marché tunisien.

**Pouvoir de négociation des fournisseurs ne peut être évalué :**

- Pas d'information dans le cas sur la relation avec les fournisseurs

**Pouvoir de négociation des clients est fort :**

- Négociation des ristournes.
- Baisses des marges des fabricants.

**Menace des entrants potentiels est forte :**

- Pas de barrières à l'entrée : Beaucoup de très petites entreprises entrant et sortant.

- Reconversion des fabricants de tiges.

**Menace des produits/services de substitutions est forte :**

- Produits à base de nouvelles matières premières, à la mode et peu chers.

---

**QUESTION 3 :** Évaluez les différentes solutions proposées par Ali à Rabeh. Laquelle vous semble la plus adaptée pour le cas de l'entreprise "Elegant Feet" ?

**SOLUTION 1 :** Fabrication de tiges destinées au marché étranger

- **Avantages :**
  - o Savoir-faire : expérience dans le domaine.
  - o Investissement déjà réalisé.
  - o Part de marché à prendre en Europe : croissance des exportations.
  - o Efforts gouvernementaux pour la promotion des exportations.
- **Inconvénients :**
  - o Méconnaissance du marché étranger.
  - o Manque d'expérience dans la recherche de clients à l'étranger.

**SOLUTION 2 :** Fabrication de chaussures pour hommes destinées au marché local

- **Avantages :**
  - o Connaissance du marché tunisien.
  - o Offre d'une gamme plus complète.
  - o Liens avec les grossistes et les détaillants qui pourraient faire partie du même réseau de distribution que pour les chaussures pour dames.
- **Inconvénients :**
  - o Concurrence importante.
  - o Menace importante des produits de substitution.
  - o Importance du pouvoir de négociation des clients.

**SOLUTION 3 :** Fabrication de chaussures pour dames destinées au marché étranger

- **Avantages :**
  - o Savoir faire dans la fabrication des chaussures pour dames (surtout dans la conception).
  - o Possibilité de réalisation d'économies d'échelle.
  - o Investissement en partie réalisé.
  - o Part de marché à prendre en Europe : croissance des exportations.
  - o Efforts gouvernementaux pour la promotion des exportations.
- **Inconvénients :**
  - o Méconnaissance du marché étranger.
  - o Manque d'expérience dans la recherche de clients à l'étranger.
  - o Menace importante des produits de substitution.

## Cas : "BETTA"

*Cas adapté par Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Contrôle 1999/2000*

L'entreprise " BETTA " est une société anonyme créée au début des années 1970 sous la forme d'une S.A.R.L. au capital social de 300 000 D détenu par Monsieur SAKLI et ses fils. Au 31/12/1998, la société a une situation nette positive égale à 1 258 000 D.

L'entreprise fabrique et commercialise sur le marché tunisien deux types d'outils M1 et M2. Elle se partage le marché avec cinq concurrents et elle est classée deuxième. Toutefois, sa part de marché est trois fois plus petite que celle de la première entreprise qui est la plus ancienne et qui a la taille la plus grande sur le marché national. Le secteur d'activité est caractérisé par un faible taux de croissance et un nombre de concurrents jugé important pour une telle activité. Cependant, une nouvelle entreprise, parmi les cinq concurrentes, vient de s'installer sur le marché depuis une année.

L'entreprise " BETTA " s'approvisionne à concurrence de 35% sur le marché local et 65% sur le marché étranger (pays de l'Union Européenne). Le délai moyen de paiement est de 45 jours pour les achats locaux. Quant aux achats importés, ils sont réglés pratiquement au comptant contre crédits documentaires et rarement par traites avalisées à 30 jours pour les faibles montants.

Les ventes de l'entreprise " BETTA " sur les trois dernières années sont très proches les unes des autres. Les prévisions de chiffre d'affaires pour 1999 sont de 10% supérieures à celles de 1998 ; toutefois, les ventes cumulées à la fin d'avril 1999 ne représentent que 25% du chiffre d'affaires prévisionnel.

Il est à constater que les composantes liées à l'analyse stratégique de l'offre et de la demande sont catégoriquement inexistantes dans les pratiques de l'entreprise et que le directeur commercial se contente de reproduire les chiffres de l'année dernière ou s'il excelle, la moyenne des trois dernières années pour convaincre la Direction Générale et établir des prévisions de la vente pour l'année à venir.

Notons également que pour répondre à la pression exercée par le leader et par les autres fabricants nationaux, l'entreprise " BETTA " accepte, depuis deux années, de vendre ses produits 40% au comptant et 60% à terme sur 12 mois à un nombre réduit de clients desquels elle est très dépendante, et ce malgré une qualité des produits jugée satisfaisante par ces derniers. Par ailleurs, elle essaye de convaincre les nouveaux clients de s'orienter vers certaines sociétés de leasing qui prendront en charge leurs dossiers et régleront au comptant l'entreprise " BETTA ". D'autres clients qui refusent cette solution, souhaitent que " BETTA " développe un service location des outils M1 et M2 afin de limiter leurs charges d'investissement. Une telle proposition a été faite aussi par des clients potentiels algériens qui n'ont pas de fournisseurs locaux. Une telle activité est favorisée par l'accord conclu entre la Tunisie et l'Algérie abolissant toute taxe douanière entre les deux pays concernant ces produits.

Il est à noter que sur le marché tunisien les outils du type M1 et M2 fabriqués par la concurrence locale se vendent légèrement moins chers que ceux de l'entreprise " BETTA ". Par contre, sur le plan international et pour les mêmes produits, les prix pratiqués par certaines entreprises européennes proches de la Tunisie, notamment, espagnoles, italiennes et françaises, sont inférieurs d'environ 15% aux prix pratiqués par les entreprises tunisiennes et présentent des qualités meilleures en matière de fiabilité et de précision ainsi qu'une conformité aux normes de l'Union Européenne qui font défaut dans les produits locaux.

Par ailleurs, certaines entreprises européennes et sud asiatiques ont commencé depuis deux années à expérimenter d'autres alliages et d'autres composants au niveau de la

nomenclature des matières premières et d'introduire d'autres procédés technologiques qui ont pour but :

- d'alléger davantage la structure du coût de revient des outils actuels
- de leur attribuer d'autres qualités techniques élevées et des potentialités de polyvalence très appréciables.

Dans ce secteur, le cycle de production est assez complexe et les procédés de fabrication sont très précis. Pour l'entreprise " BETTA ", les équipements sont relativement anciens par rapport à ceux des concurrents. De plus, ses équipements ne sont pas flexibles et les consommations de matières premières et de composants ne sont ni suivies ni rapprochées aux nomenclatures et aux normes de la concurrence.

Sur le plan organisationnel, l'entreprise " BETTA " emploie 100 personnes qui se répartissent comme suit :

- Cadres 12 dont 9 techniciens ;
- Agents de maîtrise 20 dont 15 techniciens ;
- Agents administratifs 10 ;
- Ouvriers 58 dont 18 hautement qualifiés.

Cet effectif est assez lourd par rapport à ses proches concurrentes nationales qui se limitent à environ 70% ; seul le leader a un effectif total de 200 personnes et un niveau d'activité trois fois plus important.

A la lecture de l'organigramme de " BETTA ", on reconnaît quatre principales fonctions : approvisionnement, technique, commerciale, financière et administrative. Le directeur technique chapeaute en plus des ateliers de fabrication :

- le bureau des études et méthodes ;
- le bureau recherches et développements ;
- le service entretien et maintenance ;
- les magasins des matières premières, pièces de rechange et matières consommables.

Concernant la comptabilité générale et les finances de l'entreprise, elles sont assurées par une équipe interne supervisée par le directeur administratif et financier. Ce dernier est critiqué par le Gérant qui estime qu'il ne reçoit pas systématiquement et périodiquement des informations financières dont notamment :

- les tableaux prévisionnels de trésorerie ;
- les états de suivi des recouvrements ;
- les situations des banques et les états de rapprochement mensuels s'y rapportant.

D'ailleurs, le Gérant Monsieur SAKLI a reçu courant avril 1999 une lettre de la part de la "Direction des crédits" de la banque chef de file, le sommant à remédier le plus tôt possible au déséquilibre financier de son entreprise, notamment en ce qui concerne le découvert bancaire qui a atteint 1,5 millions de dinars. Par ailleurs, la banque l'a informé qu'elle refuserait, à partir du 02 mai 1999, de payer les chèques et effets de commerce présentés par les fournisseurs locaux et qu'elle n'avalisera plus les opérations d'achat à l'étranger.

Pour remédier à ce déséquilibre financier, la banque a proposé à l'entreprise le scénario suivant :

- une augmentation de capital en numéraire de 600 000 D,
- et une consolidation de la dette à court terme en dette à moyen et terme pour 500 000 D.

Devant cette situation, Monsieur SAKLI qui commence à s'inquiéter de l'avenir de l'entreprise a décidé de reprendre et d'étudier sérieusement les deux offres qui lui ont été

faites par deux fabricants des mêmes produits, l'un européen " GAMMA " et l'autre coréen " DELTA " .

" GAMMA " qui est leader sur le marché européen et dont les produits sont connus pour leur fiabilité propose à " BETTA " de participer à son capital social à concurrence de 45%. Cette participation se fait sous forme d'équipements nouveaux pour assembler les outils M1 et M2 dont les composants seront fournis exclusivement par " GAMMA ". Les produits assemblés par " BETTA " seront commercialisés sous le nom de " GAMMA " moyennant en contre partie des royalties de 5% sur le chiffre d'affaires. " GAMMA " demande aussi une participation au management de " BETTA " ; en plus le poste de directeur technique doit être occupé par un cadre faisant partie de son personnel.

" DELTA " n'est pas par contre intéressée par une activité industrielle en Tunisie. Pour cette raison, elle ne prévoit aucune participation au capital de " BETTA ". Elle lui offre l'exclusivité de la distribution de ses outils M1 et M2 sur le marché maghrébin et lui confie tous les services après ventes y compris la maintenance. A cet effet, elle lui propose une formation appropriée au personnel qui sera affecté à cette activité. Il est à noter que les prix de " DELTA " sont inférieurs de 10% aux prix européens. Néanmoins, les produits de " DELTA " sont peu connus sur le marché international.

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

Monsieur SAKLI vous demande :

1. de procéder au diagnostic stratégique de son entreprise " BETTA " en analysant le contenu des deux volets : externe (opportunités et menaces) et interne (forces et faiblesses). **(Présentez votre réponse sous forme d'un tableau)**.
2. d'évaluer chacune des deux offres des entreprises " GAMMA " et " DELTA " **(Présentez votre réponse sous forme d'un tableau)** et de lui indiquer celle qui est la plus adaptée à son entreprise.

## CAS : "BETTA"

### Corrigé indicatif

**QUESTION 1 :** Monsieur SAKLI vous demande de procéder au diagnostic stratégique de son entreprise "BETTA" en analysant le contenu des deux volets : externe (opportunités et menaces) et interne (forces et faiblesses).

**Analyse externe :** Concurrence, Demande, Technologie, Economie/Démographie, Politique /Juridique/Social.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilité de coopération avec les sociétés de leasing.</li><li>• Suppression des droits de douanes avec l'Algérie qui devient un marché potentiel.</li><li>• Besoin en service location des outils</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence importante (nombre élevé)</li><li>• Taux de croissance faible</li><li>• Faiblesse des barrières à l'entrée (nouvelle entreprise entrée depuis un an)</li><li>• Innovation technologique des entreprises européennes et sud asiatique</li><li>• Entrée des entreprises étrangères - européennes (Prix, Qualité, Conformité)</li></ul>

**Analyse interne :** R&D - Production, Approvisionnement, Ressources Humaines, Finance, Commercial / Marketing

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• Classée deuxième</li><li>• Qualité des produits jugée satisfaisante</li><li>• Relation avec les sociétés de leasing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taille relativement faible (Part de marché 3 fois inférieure au leader)</li><li>• Stagnation des ventes sur les 3 dernières années</li><li>• Dépendance des clients dont le nombre est réduit</li><li>• Coûts et Prix élevés par rapport à la concurrence</li><li>• Absence de conformité aux normes européennes</li><li>• Ancienneté des équipements</li><li>• Equipements non flexibles</li><li>• Productivité faible (sur effectif)</li><li>• Système d'information peu développé</li><li>• Situation financière alarmante</li><li>• Pas de benchmarking</li></ul>

---

**QUESTION 2** : Monsieur SAKLI vous demande d'évaluer chacune des deux offres des entreprises " GAMMA " et " DELTA " et de lui indiquer celle qui est la plus adaptée à son entreprise.

**OFFRE 1 : GAMMA**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Notoriété</li><li>• Fiabilité des produits</li><li>• Renouvellement des équipements</li><li>• Prix bas / prix locaux (tunisiens)</li><li>• Indépendance des fournisseurs</li><li>• Proximité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte de certaines compétences : transformation en assembleur</li><li>• Disparition de la marque "BETTA"</li><li>• Perte de la liberté de management</li><li>• Payement de royalties</li></ul>

**OFFRE 2 : DELTA**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prix plus bas que celui de "GAMMA"</li><li>• Maintien de l'indépendance au niveau management</li><li>• Exclusivité de la distribution sur le marché maghrébin</li><li>• Formation des techniciens</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de participation au capital</li><li>• Transformation en commerçant</li><li>• Licenciement important</li><li>• Produits non connus</li><li>• Eloignement</li></ul>

**CHOIX** :

Outre les avantages et inconvénients cités ci-dessus, la première offre semble plus adaptée car

- Alliance avec un partenaire leader sur le marché européen...
- Moins de licenciement / offre 2
- "BETTA" reste une société industrielle et conserve des compétences industrielles

## Cas : "SOTEX"

*Cas élaboré par MM. Chaabouni Jamil et Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 2000/01*

La société SOTEX a été créée depuis environ 15 ans. Dès le départ, la direction a opté pour la fabrication de deux catégories de produits : les tricots de corps pour hommes et enfants et les chaussettes. Afin de maîtriser la qualité des chaussettes, l'entreprise a investi dans une unité de tissage.

Cinq ans après son démarrage, SOTEX a introduit un nouveau produit dans sa gamme en l'occurrence le T-shirt. Le nouveau produit est fabriqué en sous-traitance au profit d'un imprimeur. Bien que le contrat de sous-traitance ne soit pas particulièrement lucratif, il permet de combler partiellement les creux générés par la saisonnalité de l'activité chaussettes et dégager des bénéfices.

SOTEX est depuis sa création active sur les marchés tunisien et français. Elle a établi un accord avec un distributeur français qui au début de chaque trimestre passe une commande ferme. Toutefois, ce distributeur qui fait jouer la concurrence internationale refuse de préciser les quantités à commander au début de chaque exercice. Cet avantage lui a permis de renégocier à maintes reprises les prix faisant baisser substantiellement les marges de SOTEX. L'acceptation des conditions dictées par le distributeur français est motivée par :

- SOTEX n'a fait aucun effort pour prospector de nouveaux marchés étrangers ou chercher d'autres partenaires sur le marché français ;
- Elle n'arrive pas à écouler toute sa production sur le marché tunisien.

D'ailleurs, sa direction, malgré les démarches effectuées par les grossistes tunisiens, a toujours refusé de conclure un accord. Elle est convaincue que les relations qu'elle a développées avec les détaillants constituent une compétence commerciale dont les autres sociétés ne disposent pas. Son directeur général affirme dans presque chaque réunion que ce capital relationnel est un des facteurs explicatifs du succès de l'entreprise malgré la structure commerciale légère. En effet, le service commercial n'est composé que d'un chef de service, deux agents commerciaux et une secrétaire. Leur champ d'intervention est découpé en zones géographiques : le chef de service intervient sur la zone de Tunis et du Nord-Ouest alors que les agents sont affectés respectivement à la région Cap-Bon / Sahel et à la région du Sud. Les commerciaux qui considèrent que le client est prioritaire, se sont jusque là imposés à la production : Ils promettent souvent des délais de livraison assez courts ce qui mène la production à écourter les séries ou à changer de colories. Le chef d'atelier de confection et le chef d'atelier de tissage se sont souvent opposés aux commerciaux arguant que les changements sont à l'origine de coûts supplémentaires et d'arrêt de la production pour régler les machines. Leur planning de production se voit toujours révisé. L'expérience acquise et la polyvalence du personnel facilitent, certes, l'adaptation, mais la baisse des coûts de production, exigée par la direction et les commerciaux qui ont à faire face à une concurrence de plus en plus intense à cause de l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché local, ne se réalise pas.

La compétition sur le marché tunisien draine les marges vers le bas malgré les efforts des commerciaux. Les effets de cette situation se font sentir depuis environ 3 ans. En effet, SOTEX qui avait dégagé auparavant des bénéfices se trouve aujourd'hui dans une situation financière assez critique ; ayant investi dans une nouvelle construction, elle n'arrive plus à honorer ses engagements envers la banque qui lui a octroyé le crédit de construction.

Il y a deux ans, en 1999, SOTEX a fait faire une étude de diagnostic avec l'intention de s'engager dans un processus de mise à niveau. L'étude relève, entre autres, ce qui suit :

- l'appareil de production est assez ancien ; le développement de la société nécessite des investissements dans un matériel de production nouveau qui devrait autoriser une

plus grande flexibilité de la production et une diminution des coûts de changement de produit ;

- l'unité de tissage travaille en deçà du seuil de rentabilité et vu les caractéristiques de l'outil technique et la compétition relative au produit fabriqué, il est opportun de délaissier cette activité et de reconvertir une partie du personnel affecté à l'unité de tissage ;
- sur le plan organisationnel, le sommet hiérarchique se limite à une gestion opérationnelle et ne joue pas pleinement son rôle. La structure, telle que décrite ci-dessous, est à l'origine de tensions et de visions segmentées ; elle ne favorise pas non plus le développement de compétences multiples. D'ailleurs, la société n'a jamais élaboré un plan de formation du personnel ni procédé à l'évaluation de la formation que son personnel a suivie. Les entretiens menés avec les responsables des services révèlent une inquiétude relative au maintien des emplois, de faibles possibilités d'apprentissage et par conséquent d'évolution ; certains responsables mentionnent que les compétences dont ils disposent pourraient être mieux utilisées si l'entreprise engage des mesures de réorganisation et de modernisation.
- la structure de SOTEX se présente comme suit :
  - 1 Gérant
  - 1 Secrétaire de direction
  - 1 Chef d'atelier tissage
  - 1 Chef d'atelier confection
  - 4 Chefs d'équipe confection
  - 1 Chef d'équipe coupe
  - 1 Technicien maintenance
  - 50 Ouvriers
  - 1 Comptable
  - 1 Responsable commercial aidé de deux agents et une secrétaire.

Afin de positionner SOTEX dans le secteur, le bureau chargé du diagnostic s'est référé à l'étude stratégique du secteur textile et habillement réalisée en 1999 pour le compte du CETTEX. Dans cette dernière, les auteurs relèvent que le secteur textile et habillement a connu un essor au niveau du volume de production durant la période 1992-96. La croissance en valeur de la production de l'industrie habillement a atteint la moyenne annuelle de 14% sur la période. Le secteur compte environ 1800 entreprises ayant un effectif supérieur à 10 dont 1250 sont totalement exportatrices. Le secteur se caractérise par une faible intégration en amont. L'industrie du textile et habillement a connu un essor du fait de sa haute intensité en main-d'œuvre ; toutefois, les changements technologiques font que la source d'augmentation de la valeur ajoutée passe à la conception et commercialisation des produits. Les entreprises du secteur se caractérisent par un taux d'encadrement faible. Certaines entreprises ont déjà emprunté le chemin de la mise à niveau visant aussi la certification ISO 9000.

Vu la nature des statistiques fournies à un niveau d'agrégation assez élevé, le bureau d'étude n'a pas pu dégager la part de marché de SOTEX pour les produits qu'elle fabrique. Il constate, toutefois, que la part de SOTEX dans le total des exportations du secteur est négligeable. Dans le but de mieux positionner cette entreprise sur le marché tunisien, le bureau d'étude a réalisé un sondage téléphonique auprès de détaillants dans diverses régions du pays. C'est ainsi qu'il a pu reconnaître que la marque SOTEX des tricotés de corps et de chaussettes est assez connue.

En conclusion du rapport de diagnostic stratégique, le bureau d'étude propose un scénario de mise à niveau prévoyant une augmentation de capital à réaliser par les actionnaires actuels ou en recourant à d'autres investisseurs privés ou institutionnels. Le dossier de mise à niveau n'a pas été présenté au COPIL car le conseil d'administration qui représente la majorité des actionnaires s'est opposé à l'ouverture du capital.

A l'occasion de la présentation des comptes de résultats de l'exercice 2000 au conseil d'administration, le directeur général leur fait part de deux propositions qu'il vient de recevoir.

La première proposition provient d'un investisseur tunisien Ali, gérant et principal actionnaire de Cherojpa ; il propose à SOTEX de souscrire à une augmentation de capital de 30% qu'il est prêt à libérer immédiatement. Cet apport permettra à l'entreprise de s'engager dans le programme de mise à niveau et de renouveler 50% de son parc machines. Il renonce à être membre du conseil d'administration à condition que SOTEX lui cède l'exclusivité de la distribution aussi bien sur le marché tunisien qu'étranger.

La deuxième proposition émane d'un homme d'affaires suédois qui est venu en Tunisie à l'occasion d'une foire et qui a rendu visite à SOTEX. Cet homme d'affaires propose à SOTEX de lui apporter chaque année de nouveaux modèles pour ses produits ; il exige toutefois que la société double sa capacité de production en une année. A cet effet, il est prêt à mettre la direction en relation avec des investisseurs suédois intéressés par des placements en Tunisie. Il reste à la direction de négocier les conditions de participation. Par ailleurs, il est disposé à écouler 50% de la production sur le marché suédois, SOTEX écoule par ses propres moyens les 50 restants sur les marchés de ses choix exclusion faite des marchés suédois, norvégien, autrichien, suisse et allemand. Pour ces deniers 50%, il perçoit des royalties de 2% sur le chiffre d'affaires.

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Quels sont les déterminants de la concurrence dans le secteur textile/habillement d'après le rapport de mise à niveau ? Analysez les forces et les faiblesses des fonctions production et commerciale de SOTEX et dégagez sa (ses) compétence(s) distinctive(s).
2. Comparer les propositions de M. Ali et de l'homme d'affaires suédois à l'entreprise SOTEX. Laquelle de ces deux propositions semble être la mieux adaptée au profil stratégique de l'entreprise SOTEX ?
3. Quelles sont les faiblesses de la structure actuelle de SOTEX ? Peut-on conseiller à cette entreprise d'adopter une structure divisionnelle ?

## CAS : "SOTEX"

### Corrigé indicatif

---

**QUESTION 1** : Quels sont les déterminants de la concurrence sur le secteur textile/habillement d'après le rapport de mise à niveau ? Analysez les forces et les faiblesses des fonctions production et commerciale de SOTEX et dégager sa (ses) compétence(s) distinctive(s).

#### **Déterminants de la concurrence**

- Technologie de production évoluée permettant une maîtrise des coûts
- Compétences en conception des produits
- Compétences commerciales

#### **Forces et faiblesses de SOTEX**

Fonction Production :

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
○ Polyvalence du personnel	○ Obsolescence de la technologie de production

Fonction Commerciale :

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
○ Capital relationnel ○ Bonne image de marque	○ Manque de coordination avec le service de production

#### **La compétence distinctive**

Le capital relationnel développé avec les détaillants constitue une compétence commerciale dont les concurrents ne disposent pas.

---

**QUESTION 2** : Comparer les propositions de Ali et de l'homme d'affaires suédois à l'entreprise SOTEX. Laquelle de ces deux propositions semble être la mieux adaptée au profil stratégique de l'entreprise SOTEX ?

**PROPOSITION 1** : Ali à SOTEX

– **Avantages :**

- Renouvellement d'une partie des machines
- Engagement dans le programme de mise à niveau
- Maintien du pouvoir de l'équipe dirigeante du fait que les conditions de participation sont prédéfinies dans la proposition

– **Inconvénients :**

- Perte totale du contrôle de la distribution (risque de perte de la compétence distinctive sur le plan relationnel et de détérioration de l'image de marque)
- Pas d'apport en conception qui est un déterminant de la concurrence
- Ouverture du capital

**PROPOSITION 2** : L'homme d'affaires suédois à SOTEX

- **Avantages** :
  - o Apport en conception à travers des modèles nouveaux
  - o Maintien du contrôle de la distribution (compétence distinctive et image de marque) sur le marché local et autres pays
  - o Développement des ventes : accès aux marchés suédois, etc.
- **Inconvénients** :
  - o Paiement de royalties
  - o Exclusivité de la distribution sur certains marchés européens
  - o Ouverture du capital : pas d'apport en fond pour augmenter la capacité et les conditions de participation d'investisseurs suédois au capital ne sont pas définies

CHOIX :

Proposition de l'homme d'affaires suédois + argumentation

---

**QUESTION 3** : Quelles sont les faiblesses de la structure actuelle de "SOTEX" ? Peut-on conseiller à cette entreprise d'adopter une structure divisionnelle ?

**LES FAIBLESSES DE LA STRUCTURE ACTUELLE DE SOTEX :**

- Développement de visions segmentées
- Ne favorise pas le développement de compétences multiples
- Source de conflits entre les services
- Absence d'une unité de gestion du personnel

**CHOIX D'UNE STRUCTURE DIVISIONNELLE (SD)**

Arguments pour :

- Entreprise multiproduits donc possibilité d'adopter la SD
- La coordination interne sera améliorée du fait que chaque division regroupe toutes les fonctions liées à un produit.

Arguments contre :

- Risque d'éparpillement des ressources de l'entreprise surtout que la société n'a pas développé de compétences multiples
- Ses ressources étant limitées, elle ne peut pas augmenter ses charges par de nouveaux recrutements
- Risque de tomber dans des difficultés de gérer les interdépendances entre des activités à niveau de ressemblance élevé (technologie, distribution)

Choix : Maintenir la structure fonctionnelle + argumentation

## Cas : "COULLA"

*Cas élaboré par MM. Chaabouni Jamil et Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Contrôle 2000/01*

La branche de la colle en Tunisie appartient au secteur de la chimie. Elle consiste en la fabrication de produits variés pour répondre aux besoins de différentes activités industrielles et celles du bâtiment. Les principaux types de colle fabriqués sont utilisés dans divers domaines comme indiqué ci-dessous :

- Colle vinylique : ameublement, papier, imprimerie, carton ondulé, ...
- Colle solvantée : cuir et chaussure, ...
- Colle naturelle : enveloppe, étiquetage des bouteilles, carton, ...
- Colle urée formol liquide : panneaux de particules, ...

Aussi, d'autres types de colles importées existent sur le marché telles que :

- Colle hot-melt
- Colle époxy
- Colle en poudre

Au niveau mondial, les écologistes appellent pour le développement des colles biodégradables.

Cette activité est considérée comme récente en Tunisie étant donné que la première entreprise a démarré son activité de production de colle fin 1966. Depuis, d'autres entreprises ont vu le jour à un rythme qui ne peut pas être considéré comme accéléré. Il est à noter qu'il n'y a pas eu de nouvelles créations depuis plusieurs années. Il n'existe aujourd'hui qu'une dizaine d'entreprises ayant une activité industrielle dans la branche. Les neuf principales entreprises sont listées sur l'annuaire du site web de l'API (voir tableau 1) ; cinq d'entre elles sont sises à Sfax auxquelles il faut ajouter la petite entreprise "Coulla". Les neuf entreprises sont toutes partiellement exportatrices et certaines fabriquent d'autres produits que la colle. Parmi ces entreprises une seule travaille sous licence d'une marque étrangère et deux autres en partenariat avec des entreprises étrangères. Il est à noter que les pouvoirs publics exigent que les fabricants de colles soient implantés dans des zones industrielles.

La valeur globale de la production de la branche des colles en Tunisie est évaluée, en 1999, à près de 18 millions de dinars (MDT) répartis entre les différents types de colles. Quant au volume total de la production tunisienne, il est estimé à près de 13 000 tonnes réparties comme suit :

- |                       |      |
|-----------------------|------|
| - Colle vinylique :   | 32 % |
| - Colle solvantée :   | 20 % |
| - Colle naturelle :   | 5 %  |
| - Colle urée formol : | 30 % |
| - Autres :            | 13 % |

Les exportations sont destinées essentiellement à la Libye avec une proportion de l'ordre de 80%. Après une montée en valeur de 26% en 1997 pour atteindre une valeur de 1,837 MDT et une quantité de 2159 tonnes, les exportations ont diminué en 1998 en quantité pour passer à 1870 tonnes avec une valeur de 1,965 MDT soit une augmentation de 7% en valeur.

**Tableau 1 : Les principales entreprises de la branche\***

Dénomination	Colles	Capital (DT)	Emploi	Début	Région
SIFCOL	vinyliques, néoprène, pvc, polyuréthannes	1 200 000	44	1966	Sfax
STPC COLLA	industrielles, autres colles et gélatines	200 000	35	1972	Ariana
MPC	industrielles, vinyliques, urée formol	2 000 000	83	1975	Ben Arous
HENKEL EXTRA COLLE	industrielles, autres colles et gélatines, mastic, colles pvc	704 000	40	1976	Sfax
SICOP	vinyliques, néoprène, pvc, polyuréthannes	335 000	40	1983	Sfax
SUPER COLLE	néoprène, polyuréthannes, vinyliques, autres colles et gélatines	100 000	20	1985	Sfax
TECHNO POLISH	industrielles	45 000	16	1988	Sousse
LE COQ	vinyliques, pvc	5 000	22	1992	Sfax
POLISAN TUNISIE	industrielles, vinyliques, urée formol	2 270 800	75	1993	Ben Arous

\* Source API (Mars, 2001)

Quant aux importations, elles sont estimées à environ 8,115 MDT en 1998 avec un taux annuel de croissance d'environ 8%. Les principaux pays d'importation sont la France (40%), l'Allemagne (25%) et l'Italie (20%).

A partir des données précédentes, il est possible d'évaluer la taille du marché tunisien comme suit :

**Tableau 2 : Le marché tunisien en valeur et en volume en 1999\***

	Valeur (MDT)	Valeur (%)	Volume (T)	Volume (%)
<b>Production</b>	17, 835	66%	13 000	80%
<b>Importation</b>	8, 115	34%	3 208	20%
<b>Total</b>	25, 950	100%	16 208	100%

\* Source : Une étude réalisée par un cabinet de conseil en stratégie.

D'après le tableau 2, la production locale couvre, en valeur, uniquement 66% des besoins des clients tunisiens. Ceci n'est pas dû à un manque de capacité de production puisque son taux d'utilisation se situe entre 50% et 75%, mais plutôt à une évolution de la demande vers les mêmes colles mais d'un niveau de qualité supérieur ou vers des colles non fabriquées par les industriels tunisiens.

En effet, des clients industriels sont de plus en plus exigeants en terme de qualité, surtout ceux ayant des impératifs de qualité compte tenu de leurs activités à l'export. Ceux-ci arrivent également à bien négocier les prix car ils achètent en grande quantité et ont la possibilité d'acheter les colles à l'étranger soit directement soit à travers des commerçants implantés en Tunisie, qui se sont lancés dans l'importation de ces produits. Cependant, d'autres clients comme les petits commerçants et les artisans sont moins exigeants en terme de qualité. Ils achètent des quantités limitées mais profitent de la guerre de prix pour négocier les prix d'achat.

Si les produits importés se caractérisent par un niveau de qualité meilleur, les droits de douane qu'ils subissent sont de l'ordre de 40% (ces produits font partie de la liste 4 avec l'Union Européenne) ce qui réduit leur compétitivité au niveau des prix. Ces droits de douane devraient protéger les fabricants locaux pour une période, le temps qu'ils deviennent plus compétitifs. Ces obstacles de douanes et d'autres liés à la sécurité de leur transport dissuadent certains clients surtout quand la variable temps (délai) prend de l'importance dans les transactions. Néanmoins, la menace des produits importés est jugée non négligeable pour les entreprises tunisiennes compte tenu de la demande du marché. En

effet, outre les colles classiques importées ou fabriquées en Tunisie, d'autres colles importées, comme la colle hot-melt, sont de plus en plus demandées compte tenu des évolutions des applications industrielles.

Il est estimé qu'avec une progression annuelle de 1%, les importations, qui constituent aujourd'hui 34% du marché tunisien, passeraient à 44% à l'horizon de 2010.

Actuellement, en Tunisie, la fabrication de la colle nécessite des compétences au niveau de la formulation (composition et dosage des matières premières) et des tests de qualité. Ces compétences ne varient pas substantiellement d'un produit à un autre. Les outils technologiques utilisés ne sont pas compliqués et ne diffèrent pas dans leur conception d'un produit à l'autre. Aussi, les techniques de fabrication sont accessibles à tous les producteurs qui possèdent généralement leurs propres formules et peuvent les adapter aux besoins spécifiques des clients industriels.

Les matières premières utilisées sont importées (soumises à 5% de droits de douane en l'an 2000) pour les colles naturelles et les colles solvantées, et achetées pour les colles vinyliques chez des fabricants tunisiens qui sont, dans certains cas, eux-mêmes des producteurs de colles.

Comme évoqué au début, l'une des entreprises de la branche est "Coulla". Elle a été créée en 1996 par son gérant actuel et son frère. Le premier, un homme plein de volonté, assure lui-même la fonction commerciale, alors que son frère, qui a une expérience dans le domaine, assure la fonction de responsable de production. Au démarrage, l'entreprise a tenté de fabriquer tout type de colles pour répondre à différents types de besoins en terme de qualité et de prix. Aujourd'hui, elle produit principalement des colles vinyliques et solvantées. Ses produits sont jugés d'un niveau de qualité satisfaisant et ses prix sont compétitifs par rapport aux produits similaires locaux ou importés. Cependant, au niveau du conditionnement des carences sont à noter :

- absence d'emballage spécifique voir adéquat pour certains produits ;
- absence d'étiquettes pré-imprimées spécifiques pour différents produits.

La technologie utilisée par "Coulla" est celle qui est accessible à tous les concurrents. Toutefois, certains équipements manquent au niveau de l'appareil de production. Il existe sur le marché du matériel plus moderne qui permet une réduction du temps de mélange des colles et une réduction au niveau du nombre des opérateurs. Les équipements de laboratoire de "Coulla" souffrent d'un manque important, voire une absence, au niveau de la structure et du matériel de test des produits pour s'assurer de la qualité. Toutefois, l'entreprise bénéficie du soutien technique de son partenaire européen pour la formulation et la fabrication des colles. Ce partenariat a démarré en 1999.

Les quelques années d'expériences n'ont pas été suffisantes pour se créer une réputation permettant à l'entreprise d'avoir accès à d'importants clients et ce pour deux raisons. D'une part, l'effort commercial est jugé insuffisant. D'autre part, le fond de roulement ne permet pas de financer les achats à l'import.

---

### TRAVAIL A FAIRE

1. Identifier trois (3) principales menaces pour les entreprises de la branche de la colle en Tunisie. Argumenter votre réponse.
2. Identifier trois (3) principaux facteurs clés de succès dans la branche de la colle en Tunisie. Argumenter votre réponse.
3. Quelles sont les compétences stratégiques de l'entreprise "Coulla" ?
4. Sur un plan purement stratégique, que peut-on recommander à l'entreprise "Coulla" pour le développement de son activité actuelle ?

## CAS : "COULLA"

### *Corrigé indicatif*

---

**QUESTION 1** : Identifier trois (3) principales menaces pour les entreprises de la branche de la colle en Tunisie. Argumenter votre réponse.

- Evolution de la demande, liée aux nouvelles applications, pour de nouvelles colles
- Evolution de la demande vers une qualité supérieure
- Possibilité d'apparition de colles biodégradables
- Concurrence des produits importés (disparition des droits de douanes d'ici quelques années, prix, qualité)
- Concentration de l'exportation sur un seul pays

---

**QUESTION 2** : Identifier trois (3) principaux facteurs clés de succès dans la branche de la colle en Tunisie. Argumenter votre réponse.

- Notoriété et compétences commerciales
- Qualité produit (laboratoire, compétences de formulation et innovation produit)
- Maîtrise des coûts

---

**QUESTION 3** : Quelles sont les compétences stratégiques de l'entreprise "Coulla" ?

- Potentiel technique et commercial lié au partenariat (formulation, renommé, etc.)
- Niveau de qualité
- Niveau des coûts

---

**QUESTION 4** : Sur un plan purement stratégique, que peut-on recommander à l'entreprise "Coulla" pour le développement de son activité actuelle ?

Suivre une stratégie de différenciation basée sur la qualité du produit (conditionnement, formulation) tout en améliorant son effort commercial pour se constituer une notoriété basée en partie sur l'image de marque du partenaire étranger.

## 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.

## CAS : "FREEGO"

### Corrigé indicatif

---

**Question 1 :** Commentez la segmentation stratégique opérée par Mokhtar pour le développement des capacités de production en vous référant au concept de "synergie".

La segmentation stratégique est erronée : négligence des sources de synergie.

En effet, la synergie entre les deux activités est forte car les coûts partagés sont importants :

- Les besoins des deux marchés ne diffèrent pas fondamentalement (mêmes habitudes de consommation et le pouvoir d'achat est similaire)
- Il s'agit de produire les mêmes réfrigérateurs qui sont destinés à deux marchés différents et il n'y a pas de coûts spécifiques liés au transport (le client s'en occupe)

Donc il faut les considérer en tant qu'un seul segment stratégique.

---

**Question 2 :** Quelle est la stratégie de domaine adoptée par l'entreprise "FREEGO" à partir de 1996 ? Justifiez votre réponse.

La différenciation :

- produit de luxe (clientèle aisée),
- image de marque,
- design spécifique,
- fonctionnalités,
- prix élevé,
- etc.

---

**Question 3 :** Quelles sont les voies de développement stratégique (stratégies de groupe ou fondamentales) choisies par l'entreprise "FREEGO" en 1999 ? Justifiez votre réponse.

#### Activité 1 : Distribution

Intégration/Diversification verticale vers l'aval (activité du client)

#### Activité 2 : Production des congélateurs

Spécialisation marketing (diversification du couple produit/marché sans modification des compétences nécessaires à l'activité de base)

## **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.

## CAS : "SUD PLASTIC"

### Corrigé indicatif

**Question 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 ?

**Activité de soutien à la production : Développement technologique (conception de jouets).**

**Question 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.

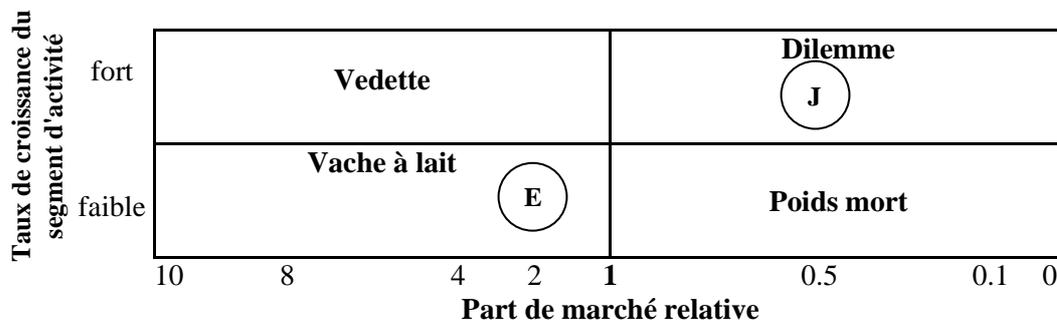
Opportunité de développement international	Mode de pénétration des marchés étrangers
Possibilité de développement de l'activité en Espagne en collaboration avec leur licencié	Création d'une filiale intégrée dans le pays visé ; <b>filiale commune</b> (en partenariat avec leur licencié)
Possibilité de développement des activités dans divers pays européens où les habitudes de consommations sont similaires	Création de filiales intégrées dans les pays visés ; <b>filiale totalement contrôlées</b> (rachats de sociétés étrangères)
Possibilité de développer la marque SP au niveau européen dans <u>différentes activités</u> destinées aux enfants	Cession de licence de <b>marque</b>

**Question 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 ?

**Le pouvoir de négociation avec les clients augmente (+ commentaire).**

**Pour les quatre autres forces, il n'y a pas d'information donc on suppose qu'il n'y a pas d'effet.**

**Question 4 :** Schématisez le portefeuille des activités stratégiques de SP en utilisant la matrice BCG.



## Cas : "AVERROES"

Cas adapté par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 2002/03

*Averroès* est un hôtel de catégorie 5 étoiles situé à Gammarth (banlieue nord de Tunis). Cet hôtel a été créé en 1975 par la famille *Ben Mater* suite à une idée originelle du fils aîné *Ibrahim*. Ce dernier, après l'obtention d'une maîtrise en économie a travaillé pendant 10 ans à l'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT).

Profitant de la beauté du site des côtes de Carthage, l'hôtel s'est exclusivement intéressé, pendant une dizaine d'années, au tourisme balnéaire de luxe. Toutefois, le rêve de *Ibrahim* a été dès le départ de diversifier l'offre et de faire du tourisme d'affaires\* le fer de lance de l'hôtel et à terme son activité principale.

Ce tourisme englobe les congrès, les *incentives* (sorte de récompense accordée par l'entreprise à ses employés) et les salons spécialisés (un lieu de présentation des produits des professionnels) aussi bien pour les tunisiens que pour les étrangers. A côté des salles de conférences et de commissions, l'offre des hôtels d'affaires comprend l'hébergement, la restauration et les services annexes (business centre, salle de sport, etc.).

Ce tourisme est apparu en Tunisie dans les années 80 à côté du tourisme saharien (Tozeur, Kébili, Gafsa, etc.), de montagne (Tataouine, Matmata, etc.), culturel (Sbeitla, Kerkouane, El Jem...) et écologique (Ichkeul...) pour diversifier les produits offerts par le pays suite à la concurrence internationale aiguë observée dans le domaine du tourisme balnéaire de masse.

Alors que le tourisme balnéaire des côtes de Carthage n'attire les touristes que cinq mois par an, la haute saison dans les hôtels d'affaires dure à peu près neuf mois. Mais malgré ce fait, le tourisme d'affaires reste marginalisé en Tunisie en raison notamment du manque de compétences et de professionnels notamment dans le domaine commercial alors que dans ce type d'activités l'aspect relationnel et la constitution d'un portefeuille client sont des éléments clés de réussite.

Les investissements nécessaires pour le lancement d'un hôtel sont par ailleurs considérablement importants. Les investissements supplémentaires nécessaires pour un hôtel d'affaires sont quant à eux moins matériels qu'immatériels (formation du personnel, système d'information, constitution et/ou acquisition de bases de données...). En effet, les compétences nécessaires pour cette activité sont sensiblement distinctes de celles du tourisme balnéaire.

A la lumière des résultats encourageants d'une étude de rentabilité du nouveau projet et profitant d'une bonne capacité d'autofinancement et d'une relation privilégiée de confiance avec les banquiers, la famille propriétaire d'*Averroès* décide en 1988 de se lancer dans le tourisme d'affaires et de réaliser ainsi le rêve de *Ibrahim*.

En 2002, le nombre total d'hôtels 5 étoiles s'intéressant au tourisme d'affaires est de 11, dont 6 situés dans la capitale. *Azur* est l'hôtel le plus ancien. Il s'intéresse exclusivement à une clientèle étrangère et a comme actionnaire principal un *tour-opérateur* (fournisseur dans le secteur hôtelier). Ceci lui vaut d'être leader dans ce segment alors que les autres hôtels sont en perpétuelle négociation avec ces rares "fournisseurs" de clients étrangers qui exigent un pourcentage assez important sur le chiffre d'affaires. Les fournisseurs d'immobilisations, de nourriture et d'équipements sont quant à eux assez disponibles en Tunisie.

\* Pour les besoins de l'étude de cas, une certaine confusion sera faite entre le tourisme d'affaires et l'hôtellerie d'affaires

La clientèle cible de l'hôtellerie et du tourisme d'affaires est assez diversifiée et le marché, assez vaste, présente encore de bonnes possibilités de développement et de segmentation. A côté des hommes d'affaires étrangers présentés par les *tour-opérateurs*, *Averroès* avait envisagé de cibler toutes les sociétés tunisiennes et étrangères présentes à Tunis et de s'intéresser également aux organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, aux ambassades, aux associations et aux syndicats. Mais la régularité et la fidélité de ces clients nationaux ne s'avéraient pas facilement acquise.

En effet, les clients des hôtels d'affaires qu'ils soient tunisiens ou étrangers deviennent de plus en plus exigeants et sensibles à la technologie utilisée dans les salles de conférences (vidéo-projecteurs, micro baladeurs et fixes, sonorisation...), à la qualité du service de restauration et d'hébergement (souplesse en matière d'heure de retour des clefs le jour du départ) et à la diversité des animations et des services et produits annexes. Cette clientèle est également sensible aux prix et exige généralement des tarifs négociés pour le groupe. Une concurrence indirecte se faisait même sentir de la part des hôtels de catégories inférieures et de certains complexes et salles de fêtes de luxe.

Une étude stratégique réalisée par un important cabinet de conseil de la place réussit à convaincre les dirigeants de s'intéresser et de protéger une cible étroite pour être plus à même de réaliser des économies d'échelle sur le segment choisi et protégé.

La niche choisie est celle des congrès internationaux (qu'ils soient organisés par des étrangers ou des tunisiens) et à côté d'une campagne de recrutement de commerciaux, une grande campagne de communication a été lancée pour mettre en relief les atouts d'*Averroès* et notamment les différents services annexes proposés. Grâce à une association avec une agence de voyage tunisienne, une offre intégrée a pu être proposée comprenant notamment des excursions et des visites diverses tout au long et en marge des congrès.

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Quels types de modes de développement et de voies de développement stratégiques (type de croissance et type de stratégie d'ensemble) ont été choisis par *Averroès* en 1988. Argumentez vos réponses.
2. Procédez à une étude approfondie de la concurrence dans le domaine du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002 en utilisant le modèle d'analyse concurrentielle de PORTER.
3. En utilisant la matrice BCG, identifiez le système concurrentiel le plus adapté pour caractériser le marché du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002. Argumentez votre réponse.
4. Identifiez le type de stratégie de domaine (stratégie dans un DAS) choisi par *Averroès* suite à l'étude réalisée par le cabinet de conseil. Commentez ce choix en vous référant au système concurrentiel identifié dans la question 3.

## CAS : "AVERROES"

### Corrigé indicatif

---

**Question 1 :** *Quels types de modes de développement et de voies de développement stratégiques (type de croissance et type de stratégie d'ensemble) ont été choisis par Averroès en 1988. Argumentez vos réponses.*

- **Mode de développement (type de croissance) :** interne création d'une nouvelle activité par les moyens propres de l'entreprise : "*profitant d'une bonne capacité d'autofinancement*".
- **Voie de développement (type de stratégie d'ensemble) :** le passage du tourisme balnéaire au tourisme d'affaires de luxe est une diversification liée :
  - Diversification : "*En effet, les compétences nécessaires pour cette activité sont sensiblement distinctes de celles du tourisme balnéaire*". Le tourisme d'affaires représente donc un nouveau DAS caractérisé par des FCS distincts de ceux du tourisme balnéaire.
  - Liée : "*A côté des salles de conférences, l'offre (...) comprend l'hébergement, la restauration et ses services annexes*". Le tourisme d'affaires nécessite certaines ressources communes avec le tourisme balnéaire, d'où l'existence d'une synergie (faible) entre les deux activités.

---

**Question 2 :** *Procédez à une étude approfondie de la concurrence dans le domaine du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002 en utilisant le modèle d'analyse concurrentielle de PORTER.*

Le modèle d'analyse concurrentielle de Porter appliqué au tourisme d'affaires de luxe.

- **Les fournisseurs :**

Identification : les tour-opérateurs, fournisseurs d'immobilisation, nourriture et équipements

Pouvoir des tour-opérateurs **FORT** :

- secteur concentré : nombre peu important
- perpétuelle négociation
- exigent un pourcentage important sur le chiffre d'affaires

Pouvoir des autres fournisseurs **NEGLIGEABLE**.

- **Les clients :**

Identification : hommes d'affaires étrangers, sociétés tunisiennes et étrangères, organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, ambassades, associations et syndicats.

Pouvoir des clients **FAIBLE** à **MOYEN**

- clientèle diversifiée
- marché présentant de bonnes possibilités de développement et de segmentation
- clientèle exigeante.
- Clientèle tunisienne non encore fidélisée
- nombre d'hôtels peu élevé.

- **Les nouveaux entrants**

Identification : pas d'informations dans le cas

Menace : **FAIBLE**

- barrières à l'entrée élevées : investissements importants, manque de compétences.

- **Les produits de substitution**

Identification : hôtels de catégorie inférieure et complexes ou salles de fêtes de luxe remplissant les mêmes fonctions.

Menace : **FAIBLE**, moyenne pour certains clients tunisiens.

- **La concurrence entre firmes**

Identification : 11 hôtels dont Averroès et Azur

Rivalité : **FAIBLE**

- secteur concentré : nombre limité, secteur marginalisé
- marché assez vaste, présentant de bonnes possibilités de développement et de segmentation
- clientèle diversifiée, exigeante
- manque de compétences et de professionnels, importance des investissements en immatériel

- **Synthèse :**

La rentabilité moyenne du secteur du tourisme d'affaires est élevée en raison notamment du faible niveau de compétition entre les firmes. Les deux principales forces qui peuvent diminuer cette rentabilité sont le pouvoir de négociation des *tour-opérateurs* et le niveau d'exigence des clients.

---

**Question 3 :** *En utilisant la matrice BCG, identifiez le système concurrentiel le plus adapté pour caractériser le marché du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002. Argumentez votre réponse.*

- **Le système concurrentiel le plus adapté** pour caractériser le marché du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002 est la spécialisation.

- **Argumentation :**

- Les sources de différenciation sont multiples et significatives : la clientèle du tourisme d'affaires est très diversifiée, hétérogène, aux besoins divers et sensible à la différenciation (technologie, qualité du service de restauration et d'hébergement et diversité des animations, produits et services annexes). Il est donc possible aux firmes de se concentrer sur une cible précise.
- La sensibilité au volume et la solidité de l'avantage concurrentiel potentiel sont importants : la clientèle du tourisme d'affaires est également "sensible au prix et exige des tarifs négociés pour le groupe", en plus, il est possible de "s'intéresser à une cible moins large pour être plus à même de protéger leurs niches et de réaliser des économies d'échelle sur le segment choisi".

---

**Question 4 :** *Identifiez le type de stratégie de domaine (stratégie dans un DAS) choisi par Averroès suite à l'étude réalisée par le cabinet de conseil. Commentez ce choix en vous référant au système concurrentiel identifié dans la question 3.*

- **Type de stratégie de domaine :** Concentration/focalisation/niche fondée sur la différenciation :

- **Commentaire :** Etant donné que le système concurrentiel est la spécialisation, la stratégie de domaine la plus adaptée est la différenciation :

- "ils se sont intéressés exclusivement aux congrès internationaux qu'ils soient organisés par des tunisiens ou étrangers"
- "ont concentré leurs efforts sur le développement et la communication de la différence avec les autres hôtels"

## Cas : "Vendre de l'Eau !"

*Cas adapté par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Contrôle 2002/03*

L'entreprise ABTP créée au début des années 80 est située dans le nord de la Tunisie. Cette entreprise est spécialisée dans les travaux publics et emploie 100 personnes. Elle a connu une forte croissance durant ces dernières années grâce à une politique commerciale particulièrement efficace.

Aujourd'hui, face à une certaine concurrence, qui affecte sa politique de croissance interne, les dirigeants de l'entreprise pensent développer de nouvelles activités. M. Ahmed, le PDG, envisage de se lancer dans la production d'une eau de source embouteillée. Il a toujours été attiré par ce produit et y voit une possibilité de croissance de son activité dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Conscient du changement radical du métier qui découlerait de ce choix, mais soucieux d'avancer davantage sur ce projet, il vous consulte en tant qu'auditeur-conseiller d'entreprise pour analyser de façon plus profonde cette nouvelle orientation.

Après une série d'investigations dans le Nord-Ouest de la Tunisie où M. Ahmed détient une résidence secondaire, il souhaite acquérir une source qui d'après les études préalables répondrait aux conditions requises (débit, qualité des eaux, facilité d'accès) pour démarrer son activité. L'accueil favorable des autorités locales (création à terme d'une trentaine d'emplois pour une région qui souffre d'une activité trop saisonnière et désire retenir au pays ses forces vives), l'a encouragé à pousser plus loin ses études préalables.

L'eau minérale, concept associé à la forme, au sport, au bien-être et à l'équilibre séduit de plus en plus de consommateurs. En effet, les comportements de consommation, liés à nos rythmes de vie, continuent à se systématiser.

Par ailleurs, on constate que la croissance du marché est plus forte dans les régions où la qualité de l'eau s'est dégradée. Un certain nombre d'études le confirment et montrent que la consommation d'eaux devrait connaître sa plus forte croissance, en Tunisie et à l'étranger, dans les 20 ans à venir.

Le marché est pourtant difficile. La variété des produits, les contraintes de conditionnement et la présence de forteresses détenues par les grandes marques en témoignent.

Pour ce qui est des produits, il convient de distinguer dans un premier temps les eaux plates, les eaux gazeuses et les eaux aromatisées.

A l'intérieur de la famille des eaux plates qui est la seule retenue pour l'instant par M. Ahmed, on distingue les eaux minérales et les eaux de source. Les premières sont caractérisées par une composition particulière en sels minéraux qui leur confère des propriétés thérapeutiques. Les eaux de source, quant à elles, se contentent d'avoir un goût naturel du fait qu'elles ne sont pas traitées pour être rendues potables. L'eau de source est d'origine souterraine profonde, en principe protégée sur le plan bactériologique contre toute pollution. Sa minéralisation ne doit pas dépasser 1500mg/l.

Les conditionnements ont connu des évolutions récentes très fortes, et sont pour le secteur une marque de reconnaissance et de différenciation des producteurs. C'est par des actions sur le conditionnement qu'ils affirment leur identité d'innovateurs à l'égard d'une clientèle qui attend toujours plus de commodité et de modernité de leur part. Les distributeurs sont aussi très sensibles à ces différentes innovations susceptibles d'animer des rayons fort difficiles à gérer sur le plan des rotations et des marges.

Les nouveaux emballages suscitent ou amplifient de nouveaux modes de consommation ainsi que de nouveaux comportements d'achats. Les petits contenants augmentent, les regroupements en packs ou lots promotionnels faciles à manipuler et à stocker se multiplient et les matériaux évoluent. Formes, volumes, couleurs et logotypes deviennent des signes évidents de reconnaissance, d'adhésion du consommateur et donc de différenciation. Ainsi, aujourd'hui les formats 50 cl représentent 10% des ventes en volume. La recherche d'un meilleur service au niveau de l'usage a fait évoluer les conditionnements : le bouchon à vis s'est généralisé.

Pour ce qui est de la structure du marché, on assiste à un tassement des grands noms du marché des eaux plates : Safia, Sabrine, Maroua. D'autres marques plus récentes (Hayet et Jannette) sont en progression constante. Cette progression est liée à la communication de la marque, très simple et centrée sur le produit. Il est à noter que certains producteurs ont choisi de multiplier les produits et les marques pour développer leurs volumes, maîtriser leurs coûts et influencer les réseaux de distribution.

Pour ce qui est de la distribution, le rayon des eaux est généralement problématique au niveau de sa présentation. La segmentation et les familles de produits n'y apparaissent pas clairement. L'intensité de la concurrence aboutit à une surenchère dans la course au référencement. Pour aider les responsables des différents types de points de ventes, les producteurs redoublent d'initiative : packs avec codes barres pré-imprimés sur l'emballage, livraison, soutien logistique, etc.

Des dépenses publicitaires importantes et la garantie d'une bonne rotation des stocks sont exigées. Les produits doivent être présentés en palettes et la fréquence des commandes est le plus souvent hebdomadaire.

Pour ce qui est des consommateurs, aucune classe n'échappe au phénomène. Les plus gros consommateurs ont 50 ans et plus ou sont dans un foyer dans lequel un nourrisson est présent. Les jeunes d'abord attirés par les boissons gazeuses et les jus de fruits, s'intéressent de plus en plus aux eaux gazeuses puis plates. Les consommateurs sont très attachés à leur marque quand il s'agit d'une eau minérale. Les motivations sont surtout liées aux prix pour les eaux de source.

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Quel est le principal facteur clé de succès pour la production (a) de l'eau de source et (b) l'eau minérale ? Argumentez vos réponses.
2. Quelle est la stratégie de domaine appropriée à l'activité de production de l'eau plate ? Sur quoi est-elle basée ? Argumentez vos réponses.
3. Quel est le type de stratégie de développement envisagée par M. Ahmed ? Argumentez votre réponse.
4. Sur le plan stratégique, que recommandiez-vous à M. Ahmed pour réussir le démarrage de cette nouvelle activité ? Argumentez votre réponse.

## CAS : "VENDRE DE L'EAU"

### Corrigé indicatif

---

**Question 1 :** *Quel est le principal facteur clé de succès pour la production (a) de l'eau de source et (b) l'eau minérale ? Argumentez vos réponses.*

- Le principal facteur clé de succès pour la production des deux produits est le même : la maîtrise des coûts en ayant la part de marché la plus importante, c'est-à-dire le volume de production le plus élevé (économies d'échelle). Attention ne pas confondre critères d'achat et FCS !
- **Argumentation :**
  - Pour ce qui est de la structure du marché, on assiste à un tassement des grands noms du marché des eaux plates.
  - L'intensité de la concurrence aboutit à une surenchère dans la course au référencement.
  - Il est à noter que certains producteurs ont choisi de multiplier les produits et les marques pour développer leurs volumes, maîtriser leurs coûts et influencer les réseaux de distribution.
  - Les distributeurs sont aussi très sensibles à ces différentes innovations susceptibles d'animer des rayons fort difficiles à gérer sur le plan des rotations et des marges.

---

**Question 2 :** *Quelle est la stratégie de domaine appropriée à l'activité de production de l'eau plate ? Sur quoi est-elle basée ? Argumentez vos réponses.*

- La stratégie de domaine est celle de la domination par les coûts.
- Elle est basée sur la part de marché obtenue par l'innovation produit pour attirer plus de clients et sur le volume de production obtenu par la multiplication des produits et des marques.
- **Argumentation :**
  - C'est par des actions sur le conditionnement qu'ils affirment leur identité d'innovateurs à l'égard d'une clientèle qui attend toujours plus de commodité et de modernité de leur part.
  - Les distributeurs sont aussi très sensibles à ces différentes innovations susceptibles d'animer des rayons fort difficiles à gérer sur le plan des rotations et des marges.
  - Il est à noter que certains producteurs ont choisi de multiplier les produits et les marques pour développer leurs volumes, maîtriser leurs coûts et influencer les réseaux de distribution.

---

**Question 3 :** *Quelle est le type de stratégie de développement envisagée par M. Ahmed ? Argumentez votre réponse.*

- La stratégie envisagée est celle de la diversification horizontale/totale non-liée/conglomérale.
- **Argumentation :** Conscient du changement radical du métier qui découlerait de ce choix, mais soucieux d'avancer davantage sur ce projet, il vous...

---

**Question 4 :** *Sur le plan stratégique, que recommandiez-vous à M. Ahmed pour réussir le démarrage de cette nouvelle activité ? Argumentez votre réponse.*

- **Activité :** production de l'eau de source (M. Ahmed, le PDG, envisage de se lancer dans la production d'une eau de source embouteillée)
- **Recommandations :**
  - Profiter des opportunités :
    - Accueil favorable des autorités régionales
    - Croissance du secteur d'eaux embouteillées pour arracher des parts de marché.
  - Attention aux menaces :
    - Produit banalisé, mais impact technologique important au niveau du conditionnement. Le conditionnement est la cible des innovations auxquelles sont sensibles les distributeurs.
    - Effets de noms, marques et concentration importante.
    - Menace potentielle (idée non évoquée dans le texte) : Les industriels qui fabriquent des produits en plastic pourraient constituer une menace importante (la bouteille occupe une place importante dans l'activité).
  - S'assurer de la détention des compétences nécessaires en matière :
    - d'emballage : les nouveaux emballages sont sources de différenciation et peuvent aussi créer de nouveaux modes de consommation : clientèle nouvelle. Il serait préférable d'arriver sur le marché avec un emballage distinctif.
    - de services annexes offerts aux distributeurs : livraison, assistance logistique, etc.
    - de communication : la sensibilité des consommateurs à la communication dans ce secteur.

## Cas : "L'Industrie Pharmaceutique"

*Cas adapté par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 2003/04*

D'après une étude de l'industrie pharmaceutique au niveau mondial, on peut lire que cette industrie est considérée comme transnationale dominée par de grandes multinationales freinant la concurrence par les prix des médicaments brevetés. En 1997, les cinquante plus grandes entreprises représentent entre 60 et 95 % de la production mondiale.

Toutefois, malgré la grande taille de ces firmes, le marché est morcelé puisque la part de chaque laboratoire est située entre 1 et 5% pour les 20 premiers. De ce fait, aucune des grandes firmes ne dispose d'une position dominante. Les plus grandes firmes du monde (selon leur chiffre d'affaires) ont pour pays d'origine la France, l'Allemagne, le Royaume Uni, la Suède, la Suisse et, essentiellement, les Etats-Unis d'Amérique. Quant aux Pays en Voie de Développement (PVD), ils ne participent qu'à concurrence de 10 à 15 % de la production mondiale des médicaments.

Les grandes entreprises multinationales ont leur siège aux Etats Unis, en Europe et au Japon. Aux Etats-Unis, les entreprises pharmaceutiques se sont développées à partir de sociétés de vente au détail, alors qu'en Europe, elles trouvent leur origine dans les grandes sociétés de fabrication de produits chimiques. La plus grande partie des capacités de production et de Recherche et Développement de ces entreprises se trouvent dans leur pays d'origine. Les autres pays sont desservis par des filiales des multinationales ou par les exportations.

L'industrie pharmaceutique est donc hautement compétitive. La concurrence adopte deux formes essentielles :

- Les grandes multinationales luttent entre elles au stade de la Recherche et Développement pour arriver à commercialiser leurs produits avant qu'une autre société n'élabore un produit semblable. Elles consacrent également des sommes importantes pour le marketing.
- Les compagnies de médicaments génériques luttent presque uniquement au niveau du prix.

Un médicament générique est un médicament dont la formule est tombée dans le domaine public. Les fabricants de génériques formulent et vendent des copies de médicaments dont le brevet est expiré, à des prix en général moins chers.

Le secteur des médicaments génériques connaît une croissance rapide dans la plupart des pays développés. On estime que les produits génériques détenaient en 1995 plus de 50 % du marché américain des ordonnances. En Europe, les fabricants de médicaments génériques détiennent une part modeste du marché, mais en croissance. Le taux de pénétration des produits génériques est plus élevé en Allemagne, au Danemark (50%) et aux Pays Bas (30 %). En Grèce, en Italie, en Irlande et en Belgique ce taux ne dépasse pas 5 %.

Quant à l'industrie pharmaceutique tunisienne, elle a connu un développement rapide ces dernières années, puisque jusqu'en 1989 une seule unité étatique, à savoir la Pharmacie Centrale de Tunisie, assurait la fabrication de quelques médicaments à usage humain.

La Tunisie, qui ne produisait qu'à peine 8% de ses besoins en 1987, en assure actuellement plus de 50 % grâce à une vingtaine d'unités industrielles privées et publiques. En effet, sur les 50 premiers médicaments consommés en Tunisie, environ une quarantaine est fabriqué localement. Au cours des années 90, la production a connu une forte croissance : elle a enregistré un taux d'accroissement annuel moyen égal à 25,5%. Les

produits génériques représentaient près de 45% de cette production contre 55% pour les produits sous licence.

Actuellement, les laboratoires tunisiens peuvent être classés en trois catégories :

- ceux qui fabriquent exclusivement des génériques ;
- ceux qui fabriquent exclusivement des produits sous licence ;
- ceux qui fabriquent des génériques et des médicaments sous licence.

Il est à noter que les prix des produits fabriqués sous licence sont en moyenne 40 à 50% plus chers que les génériques, et que la comparaison en valeur est toujours en défaveur des génériques d'autant que la libéralisation du marché à l'import a entraîné une consommation de plus en plus importante de produits à forte valeur ajoutée.

La fabrication sous licence est assurée de deux manières : soit par simple conditionnement, soit par façonnage et conditionnement. Le licencié achète à la maison mère les intrants (principes actifs sur lesquels cette dernière réalise sa marge et éventuellement les excipients) et assure les deux étapes de fabrication (façonnage et conditionnement). Toutefois, l'obligation faite aux fabricants de s'approvisionner en intrants à des prix élevés auprès des bailleurs de licences, génère des prix élevés malgré un coût de production de 60% inférieur aux pays développés. Seuls 10% de la valeur totale des matières utilisées sont des produits locaux, essentiellement les produits d'emballage.

Ainsi, malgré l'effort entrepris pour l'amélioration du taux de couverture (part de la production nationale qui satisfait les besoins du pays), la Tunisie continue d'importer par le biais de la Pharmacie Centrale qui détient toujours le monopole de l'importation des médicaments. Quant à l'origine de ces produits, près de 70% des médicaments importés proviennent de la France, le reste provient d'autres pays dont l'Italie, l'Angleterre, le Danemark, la Jordanie, ...

Quant à l'exportation des médicaments de la Tunisie, elle demeure modeste. L'expérience de la dernière décennie a démontré que le marché à l'export est très volatile, et dépend de plusieurs paramètres exogènes et indépendants de la compétitivité de l'industrie locale (difficultés d'enregistrement des médicaments dans les pays étrangers, transparence des appels d'offres, etc.).

Il apparaît ainsi, que l'industrie pharmaceutique en Tunisie a connu un essor rapide au cours de la dernière décennie grâce notamment au contexte économique très favorable, axé sur une économie de marché, sur le développement de l'initiative privée, et sur le partenariat.

En effet, la fabrication des médicaments sous licence a permis un développement rapide du partenariat sous forme de contrats de licences et d'assistance technique, entre les industriels tunisiens et les laboratoires étrangers de fabrication de médicaments. A présent, dans la longue liste des partenaires étrangers figurent quelques-uns parmi les plus grands laboratoires du monde. Une forme de partenariat de plus en plus répandue consiste dans la participation des laboratoires internationaux dans le capital de firmes tunisiennes. D'autres laboratoires ont choisi de créer leurs propres filiales en Tunisie.

La stratégie de la Tunisie dans ce domaine est de consolider la dynamique d'industrialisation et d'encourager les exportations. Des avantages sont accordés aux laboratoires étrangers afin de développer la fabrication locale et l'exportation à partir de la Tunisie en plus de la vente sur le marché local.

Dans ce sens, un ensemble d'initiatives a été mis en œuvre et qui consiste essentiellement dans :

- la promulgation d'un cadre juridique approprié, organisant les professions pharmaceutiques ;
- la création d'institutions d'encadrement, de contrôle et de suivi du secteur ;
- l'instauration de mesures incitatives et d'encouragement à l'investissement pour l'industrie pharmaceutique.

Au niveau mondial, l'industrie pharmaceutique traverse une période de restructuration due en partie à la baisse de la marge dans le secteur (suite principalement aux politiques gouvernementales de maîtrise des coûts des soins de santé). En effet, le coût de plus en plus élevé des soins de santé dans les pays développés a amené les gouvernements et les entreprises de gestion des soins de santé à adopter des mesures visant à limiter la croissance de ces dépenses. Ces mesures ont entraîné des restrictions sur le volume des ventes et sur le prix des médicaments.

Ainsi, les entreprises innovatrices doivent absolument accroître leur productivité afin de pouvoir absorber les coûts croissants liés à la recherche, à l'élaboration et à la commercialisation des nouveaux médicaments vendus sous leur marque de commerce.

Plusieurs grandes multinationales pharmaceutiques ont procédé à des fusions dans le but d'augmenter leurs moyens de recherche, de développement et de commercialisation.

On assiste, dans le même temps à la croissance rapide d'entreprises qui produisent des médicaments génériques. Cette évolution s'explique, en partie, sur le plan économique, par les mesures adoptées par un grand nombre de pays pour réduire le coût des soins de la santé. En outre, l'amélioration des niveaux de vie dans les pays en voie de développement et l'accès d'une plus grande partie de la population dans ces pays aux soins, offrent des perspectives intéressantes au marché des génériques.

Plusieurs multinationales possèdent maintenant une division consacrée aux produits génériques, ou entretiennent des liens étroits avec les fabricants des génériques. De leur côté, les fabricants des génériques des Etats Unis et de certains pays européens ont souvent recherché des ententes avec les multinationales, pour tirer le meilleur parti de leur réseau de distribution. L'augmentation du besoin d'offrir une gamme complète de produits à bon marché ouvre la perspective à d'autres alliances dans le future.

Le coût des opérations d'acquisitions étant de plus en plus élevé, les entreprises développent des accords entre elles et font appel à des compétences extérieures à tous les niveaux : recherche, développement, fabrication, etc.

Par ailleurs, des accords de licence permettent aux laboratoires d'accroître leur chiffre d'affaires, en confiant la commercialisation de certains médicaments à d'autres entreprises pharmaceutiques. Ces contrats de licence, moins coûteux que des fusions-acquisitions, sont de plus en plus répandus.

---

## **TRAVAIL A FAIRE**

1. En se référant à la structure concurrentielle au niveau mondial,
  - 1.1. Quel est le système concurrentiel caractérisant l'industrie pharmaceutique ? Justifier votre réponse. (0,5 point)
  - 1.2. Quel est le facteur stratégique source de cette situation ? (0,5 point)
2. En se référant à la carte des groupes stratégiques et si on considère que les trois catégories de laboratoires tunisiens comme trois groupes stratégiques distincts, quels seraient les deux groupes ayant la distance stratégique la plus élevée ? Argumenter votre réponse. (0,75 point)
3. Quels sont les modes de pénétration du marché tunisien suivis par les groupes internationaux ? Justifier votre réponse. (1,75 points)
4. En considérant la restructuration de l'industrie pharmaceutique au niveau mondial, quelle stratégie de développement recommanderiez-vous à une entreprise tunisienne fabricant des médicaments génériques (précisez la voie et le mode de développement ainsi que la ou les manœuvres stratégiques) ? Argumenter votre réponse. (2,5 points)

# CAS : "INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE"

## Corrigé indicatif

---

**Question 1 :** *En se référant à la structure concurrentielle au niveau mondial,*

**1.1. Quel est le système concurrentiel caractérisant l'industrie pharmaceutique ? Justifier votre réponse.**

Le système concurrentiel (industrie pharmaceutique au niveau mondial) : FRAGMENTATION

*"...le marché est morcelé puisque la part de chaque laboratoire est située entre 1 et 5% pour les 20 premiers. De ce fait, aucune des grandes firmes ne dispose d'une position dominante."*

**1.2. Quel est le facteur stratégique source de cette situation ?**

C'est la course à l'innovation qui est une source de différenciation non durable puisque les produits proposés par différents fabricants sont substituables...

*"Les grandes multinationales luttent entre elles au stade de la Recherche et Développement pour arriver à commercialiser leurs produits avant qu'une autre société n'élabore un produit semblable."*

---

**Question 2 :** *En se référant à la carte des groupes stratégiques et si on considère que les trois catégories de laboratoires tunisiens comme trois groupes stratégiques distincts, quels seraient les deux groupes ayant la distance stratégique la plus élevée ? Argumenter votre réponse.*

Les deux groupes stratégiques qui ont la distance stratégique la plus élevée : (1) ceux qui fabriquent exclusivement des génériques et (2) ceux qui fabriquent exclusivement des produits sous licence.

En effet, ceux qui fabriquent des génériques et des médicaments sous licence ont des similarités en termes de caractéristiques avec les spécialistes du génériques ou du sous licence.

---

**Question 3 :** *Quels sont les modes de pénétration du marché tunisien suivis par les groupes internationaux ? Justifier votre réponse.*

Les modes de pénétration du marché tunisien :

- Cession de licence : *"...la fabrication des médicaments sous licence a permis un développement rapide du partenariat sous forme de contrats de licences..."*
- Création de filiales intégrées communes : *"Une forme de partenariat de plus en plus répandue consiste dans la participation des laboratoires internationaux dans le capital de firmes tunisiennes." (on acceptera alliance additive/pseudo-concentration et Joint-venture)*
- Création de filiales intégrées totalement contrôlées : *"D'autres laboratoires ont choisi de créer leurs propres filiales en Tunisie."*

---

**Question 4 :** *En considérant la restructuration de l'industrie pharmaceutique au niveau mondial, quelle stratégie de développement recommanderiez-vous à une entreprise tunisienne fabricant des médicaments génériques (précisez la voie et le mode de développement ainsi que la ou les manœuvres stratégiques) ? Argumenter votre réponse.*

*"On assiste, dans le même temps à la croissance rapide d'entreprises qui produisent des médicaments génériques. Cette évolution s'explique, en partie, sur le plan économique, par les mesures adoptées par un grand nombre de pays pour réduire le coût des soins de la santé. En outre, l'amélioration des niveaux de vie dans les pays en voie de développement et l'accès d'une plus grande partie de la population dans ces pays aux soins, offrent des perspectives intéressantes au marché des génériques.*

*Plusieurs multinationales possèdent maintenant une division consacrée aux produits génériques, ou entretiennent des liens étroits avec les fabricants des génériques. De leur côté, les fabricants des génériques des Etats Unis et de certains pays européens ont souvent recherché des ententes avec les multinationales, pour tirer le meilleur parti de leur réseau de distribution. L'augmentation du besoin d'offrir une gamme complète de produits à bon marché ouvre la perspective à d'autres alliances dans le futur.*

*Le coût des opérations d'acquisitions étant de plus en plus élevé, les entreprises développent des accords entre elles et font appel à des compétences extérieures à tous les niveaux : recherche, développement, fabrication, etc."*

- Voie de développement : spécialisation (expansion géographique, expansion marketing)
- Mode de développement : croissance conjointe (on accepte croissance externe)
- Manœuvre stratégique : alliance stratégique, partenariat vertical

## Cas : "La branche des conserves alimentaires"

*Cas adapté par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Rattrapage 2003/04*

Suite à une étude nationale de la branche des conserves alimentaires du secteur des industries agro-alimentaires (IAA) en Tunisie, un quotidien<sup>1</sup> de la place rapporte :

"... La branche des conserves alimentaires occupe une position importante et stratégique dans le secteur des IAA. Sa part dans la production du secteur avoisine les 6,6%, soit 410 M D, tandis que la valeur ajoutée de la branche a atteint près de 61 M D en 2003, soit 6,2% de celle de l'ensemble du secteur. Les principales productions de la branche pour 2003 étaient : conserves de fruits, harissa, tomates, semi-conserves industrielles, conserves de thon, conserves de sardines, produits de la mer congelés.

Le marché tunisien des conserves alimentaires paraît relativement protégé tant par les mesures non tarifaires, à savoir les licences d'importation que par le niveau relativement élevé des tarifs douaniers. Cependant, malgré cette politique de protection, certains produits importés, notamment de l'Union Européenne (UE), sont plus compétitifs que les produits tunisiens au niveau des prix.

Concernant les échanges commerciaux, la balance de la branche est largement excédentaire avec des valeurs respectives des exportations et des importations de l'ordre de 121 M D et de 10 M D. Les principales exportations sont réalisées par les produits suivants : les congelés de la mer 75% et l'harissa 11%. Les congelés de la mer, les conserves de poissons, les conserves de fruits et les conserves de légumes sont les principaux produits importés.

En Tunisie, la branche compte 118 entreprises dont plus de la moitié sont spécialisées dans l'activité de transformation des fruits et légumes. La taille de ces entreprises est en dessous de la taille moyenne européenne (moyenne de 50 personnes en Tunisie contre une taille moyenne supérieure à 100 en Europe).

En termes d'emploi, l'activité de la branche se caractérise par une grande saisonnalité et par conséquent par un nombre d'emplois temporaires très élevé. Le faible coût de la main-d'œuvre constitue une source d'avantage concurrentiel importante pour la Tunisie. Cet atout est d'autant plus fondamental pour les industries faisant appel à une intervention importante de la main-d'œuvre.

On constate aussi une irrégularité des approvisionnements liée aux conditions climatiques et au manque d'organisation de la chaîne (absence des contrats de cultures, concurrence des produits frais...). Le prix des intrants constitue un facteur déterminant de la compétitivité de l'industrie des conserves, compte tenu de sa faible valeur ajoutée. La transformation des produits agricoles n'absorbe qu'une faible part de la production agricole comparée au marché du frais (à part la tomate qui absorbe 75%).

La saisonnalité de l'activité fait que la branche se distingue par une faible utilisation des capacités installées et par un niveau limité de qualification du personnel surtout en matière de management de la qualité et du marketing. Ce manque de qualification explique le faible niveau de certification ISO et l'étroitesse de la gamme des entreprises tunisiennes de la branche.

Au niveau du secteur des IAA en Tunisie, seulement 3% des entreprises sont certifiées ISO contre 40% au niveau européen. Toutefois, plusieurs entreprises tunisiennes de la

<sup>1</sup> La Presse de Tunisie – Economie, 16 juin 2004. Certains éléments de l'article ont été modifiés ou supprimés pour des raisons pédagogiques.

branche sont en cours de mise en place d'un système HACCP, une certification spécifique aux industries agro-alimentaires. En effet, pour certains produits, les exigences en matière sanitaire fixées par les pays étrangers sont un enjeu important et une condition préalable pour l'exportation. Dans les conditions actuelles, certaines unités locales arriveront difficilement à respecter ces exigences.

Au niveau de l'équipement, la situation en Tunisie est hétérogène : de l'outil de production vétuste aux entreprises qui ont renouvelé et mis à niveau leur outil de production par rapport aux standards internationaux. Tandis que dans les pays de référence, les entreprises ont pratiquement toutes mis à niveau leur outil de production pour des raisons évidentes de compétitivité. Pour la branche des conserves alimentaires, la part de la Recherche et Développement (R&D) en UE est supérieure à la moyenne de l'industrie alimentaire (2% de la valeur ajoutée au lieu de 1%) car cette branche a dû investir dans ce domaine dans le cadre de sa diversification essentielle à sa survie. Par contre, l'industrie tunisienne de la branche des conserves alimentaires n'a pas encore entrepris un tel effort.

En effet, de façon générale, la Tunisie ne présente pas une gamme très étendue et se focalise sur des produits basiques. Par contre, sur les marchés européens, la diversification est la première caractéristique de l'offre. Sur le marché tunisien, peu d'innovations en matière d'emballage et de présentation ont été constatées.

Enfin, en terme de production globale, les prévisions d'évolution de la branche pour les trois prochaines années (X<sup>ème</sup> Plan) présentent un taux de croissance annuel moyen d'environ 3%. Cette faible croissance reflète la stagnation prévue au niveau de la production de certaines activités de la branche telles que les produits de la mer congelés...".

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Quels sont les facteurs de compétitivité des entreprises tunisiennes de la branche des conserves alimentaires ? Expliquer. (1 point)
2. Sachant que la protection du marché tunisien n'est que temporaire, quelles sont les compétences stratégiques que devraient développer les entreprises tunisiennes de la branche des conserves alimentaires pour pouvoir affronter la concurrence européenne ? Expliquer. (2 points)
3. Pour une entreprise tunisienne désirant rester dans la branche des conserves alimentaires, à quel type de voies de développement stratégique correspondrait une diversification de ses produits ? Expliquer. (2 points)
4. Sachant que l'intégration vers l'amont est risquée, comment une entreprise de la branche des conserves alimentaires peut-elle surmonter les difficultés liées à l'approvisionnement ? (2 points)

## CAS : "LA BRANCHE DES CONSERVES ALIMENTAIRES"

### *Corrigé indicatif*

---

**Question 1 :** *Quels sont les facteurs de compétitivité des entreprises tunisiennes de la branche des conserves alimentaires ? Expliquer.*

D'après le texte, le seul facteur de compétitivité est : **le faible coût de la main-d'œuvre.**

*"Le faible coût de la main-d'œuvre constitue une source d'avantage concurrentiel importante pour la Tunisie."*

---

**Question 2 :** *Sachant que la protection du marché tunisien n'est que temporaire, quelles sont les compétences stratégiques que devraient développer les entreprises tunisiennes de la branche des conserves alimentaires pour pouvoir affronter la concurrence européenne ? Expliquer.*

Les compétences stratégiques à développer :

- Approvisionnement : Maîtrise des coûts et de la régularité des intrants
- Production : Maîtrise des coûts par une meilleure utilisation des capacités installées
- Management de la qualité : Certifications (ISO & HACCP) et respects des exigences sanitaires
- Marketing : Développement de la gamme (R&D produits, emballage et présentation)
- Outil de production : mise à niveau de l'outil de production

---

**Question 3 :** *Pour une entreprise tunisienne désirant rester dans la branche des conserves alimentaires, à quel type de voies de développement stratégique correspondrait une diversification de ses produits ? Expliquer.*

Une diversification des produits dans la même branche n'implique pas nécessairement que l'entreprise reste dans le même segment stratégique. Il existe donc deux cas :

- **Cas 1 :** La diversification des produits n'entraîne pas un changement de segment stratégique (besoin de mêmes compétences) → **Spécialisation marketing** (diversification marketing).
- **Cas 2 :** La diversification des produits entraîne un changement de segment stratégique (besoin de compétences différentes) → **Diversification horizontale liée (ou concentrique)**.

---

**Question 4 :** *Sachant que l'intégration vers l'amont est risquée, comment une entreprise de la branche des conserves alimentaires peut-elle surmonter les difficultés liées à l'approvisionnement ?*

Il est nécessaire de s'assurer d'une certaine régularité des approvisionnements et ce à travers la conclusion des partenariats verticaux avec les fournisseurs sans engagement dans une structure commune (pas de joint-venture).

## 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.

## CAS : "ABC"

### Corrigé indicatif

---

#### Première Partie : Questions de connaissance et d'analyse

**Question 1 :** *Quelles sont les étapes du diagnostic d'un segment stratégique ? Préciser l'ordre et le contenu de chacune des étapes*

Le diagnostic d'un segment stratégique est composé des deux étapes suivantes :

- Etape 1 : Diagnostic externe / analyse externe / diagnostic de l'environnement
  - Contenu :
    - Le macro environnement (économique, politique, juridique, social, démographique, ...)
    - L'industrie (concurrents, fournisseurs, clients/distributeurs, entrants potentiels, substituts, technologie, ...)
- Etape 2 : Diagnostic interne / analyse interne / capacité de l'entreprise
  - Contenu :
    - Les différentes fonctions de l'entreprise pour identifier ses capacités stratégiques

---

#### Deuxième Partie : Politique Générale – Cas « ABC »

**Question 1 :** *Identifier le système concurrentiel de l'activité de fabrication de chaussures en Tunisie. Justifier votre réponse.*

Le système concurrentiel : fragmentation

*Justification :* on ne peut pas construire un avantage concurrentiel durable et les innovations sont possibles mais facilement imitables

---

**Question 2 :** *Identifier les différents types de voies de développement stratégique par rapport à la première activité exercée par ABC\_1. Justifier votre réponse.*

Les types de voies de développement par rapport à ABC\_1 :

- ABC\_2 : diversification liée (ou concentrique, synergétique, reliée, industrielle) : partage des compétences commerciales avec ABC\_1
- ABC\_3 : diversification/intégration verticale en amont (activité du fournisseur de ABC\_1)
- ABC\_4 : diversification/intégration verticale en aval (activité du client de ABC\_1)
- ABC\_5 : diversification non-liée (ou conglomérale, non-synergétique, non-reliée) : aucun partage de compétences avec ABC\_1

**Question 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.*

**Idée 1 :** 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.

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimiser l'utilisation des ressources de production de la semelle (synergie entre les deux entreprises)</li><li>• Réduire le risque d'imitation par les concurrents (les produits innovants de ABC_4 seront vendus exclusivement à travers le réseau de distribution de ABC_5)</li><li>• Optimiser l'éventail de management (réduire les coûts de transaction et de contrôle ainsi que le nombre d'entreprises à gérer et le volume de l'activité industrielle mais aussi commerciale)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte des clients de la semelle (ABC_2) ce qui peut entraîner une perte des clients pour la broderie (ABC_1)</li></ul>

**Idée 2 :** 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.

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversifier la gamme des produits pour attirer plus de clients et augmenter les ventes</li><li>• Renforcer la position concurrentielle de ABC_5</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmenter les responsabilités des propriétaires (l'importation)</li></ul>

**Choix :**

Etant donné que les propriétaires ont peur de perdre le contrôle, la première idée semble être la meilleure des deux car elle permet de réduire le nombre d'entreprises à gérer et le volume de l'activité industrielle mais aussi commerciale en choisissant de vendre toute la production de ABC\_4 à travers ABC\_5. La deuxième idée, même si elle est intéressante sur le plan stratégique, elle ne fait qu'augmenter les responsabilités des propriétaires et ne répond pas à leurs soucis de perte de contrôle.

## 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.

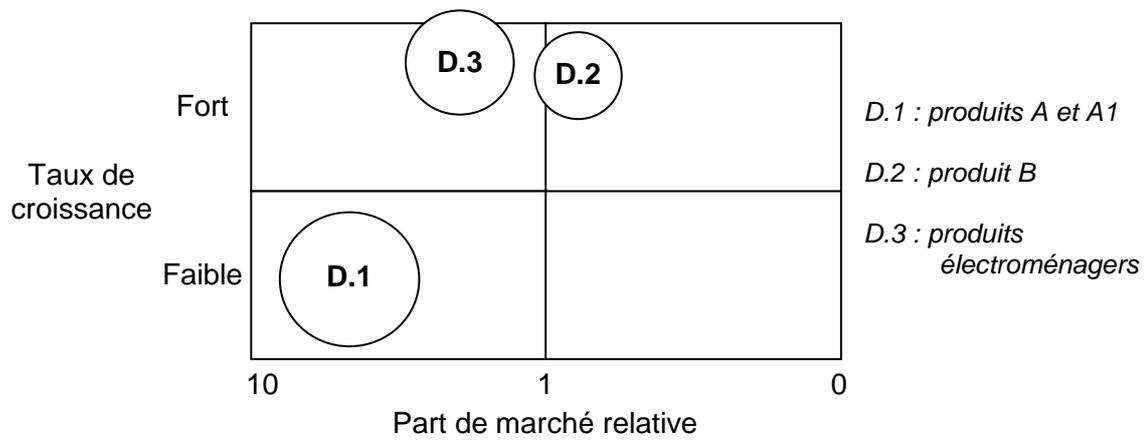
Dans un troisième temps, le fils s'est lancé dans une nouvelle aventure pour fabriquer et commercialiser des produits dans le secteur de l'électroménager. Il a ainsi créé une nouvelle entreprise GAMMA. Dans cette activité, il existe déjà des concurrents en Tunisie mais le marché présente de fortes possibilités 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
<b>D1</b>		
<b>D2</b>		
<b>D3</b>		

- 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.

## CAS : "RUSSEL"

### Corrigé indicatif

---

#### Première Partie : Questions de connaissance et d'analyse

**Question 1 :** *Détailler les différentes modalités de pénétration des marchés étrangers ? Classer les selon l'importance de l'engagement de l'entreprise dans les pays d'accueil.*

Modalités de pénétration des marchés étrangers	Importance de l'engagement
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sans création d'une structure dans le pays visé :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Recours à un importateur dans le pays visé : export</li><li>○ Cession de licence (technologie ou marque) à un partenaire dans le pays visé</li></ul></li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avec création d'une filiale dans le pays visé :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Filiale commerciale totalement contrôlée ou commune (co-entreprise)</li><li>○ Filiale intégrée (production et commercialisation) totalement contrôlée ou commune (co-entreprise)</li></ul></li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>4</b></p>

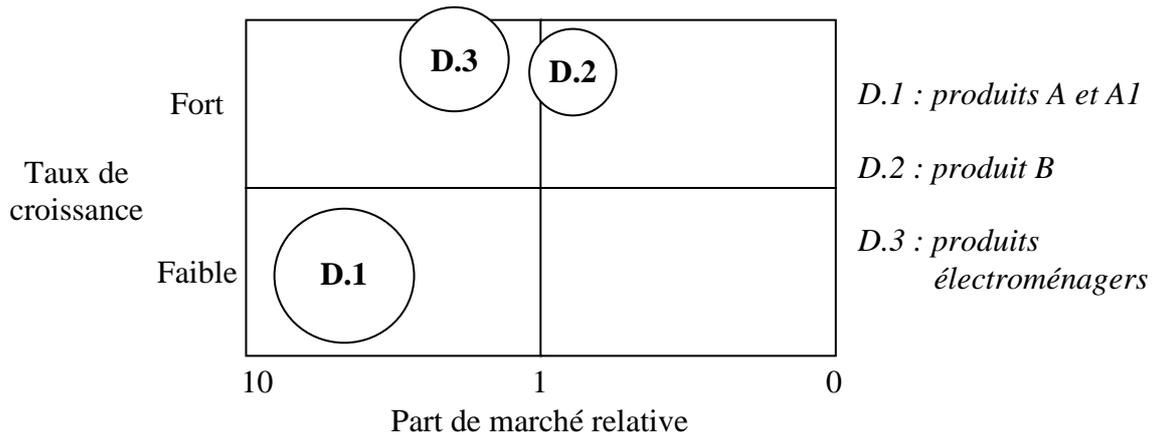
---

#### Deuxième Partie : Politique Générale – Cas « RUSSEL »

**Question 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.*

La stratégie concurrentielle adoptée par RUSSEL au démarrage de l'activité du produit A est une stratégie de domination par les coûts. En effet, cette activité est caractérisé par le système concurrentiel « volume » (nombre de concurrents est faible, marges relativement faibles, concurrence est rude, et la rentabilité dépend du volume des ventes car les investissements en R&D sont élevés) d'où la stratégie la plus adaptée est celle de domination par les coûts. En pratiquant cette stratégie, RUSSEL a pu devenir le leader de son activité.

**Question 2 :** En supposant que la matrice BCG se présente de la façon suivante :



**2.1. Compléter le tableau suivant.**

Activité	Degré de maturité	Justification
<b>D1</b>	Maturité/déclin	Taux de croissance faible
<b>D2</b>	Croissance	Taux de croissance fort
<b>D3</b>	Croissance	Taux de croissance fort

**2.2. Préciser la recommandation stratégique du BCG correspondant à chacune des activités D.1, D.2 et D.3.**

- D1 : Ayant une position de leader, RUSSEL devrait maintenir sa position dans cette activité vache à lait et la rentabiliser
- D2 : Ayant une part de marché relative inférieure mais proche de 1, RUSSEL devrait doubler les efforts dans cette activité dilemme et se doter des ressources et des compétences requises pour atteindre une position forte et transformer cette activité en une activité vedette (dépasser le concurrent)
- D3 : Ayant une part de marché relative supérieure à 1, RUSSEL devrait se développer pour accompagner la croissance du marché et conforter sa position dans cette activité vedette

**2.3. Commenter le portefeuille.**

- Sur le plan de l'équilibre entre ressources absorbées et générées, il semble que le portefeuille est équilibré
- Sur le plan de la dynamique du renouvellement des activités permettant la pérennité de l'entreprise, il semble que le portefeuille présente une activité vache à lait (D1) qui peut financer l'activité dilemme (D2), afin de la transformer en une activité vedette, et une activité vedette (D3) qui remplacera dans le temps l'activité vache à lait.

## Cas : "ELECTRODE"

*Cas élaboré par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 2005/06*

L'entreprise ELECTRODE est fondée en 1980 par un ingénieur en électronique. Dès le démarrage, il s'est mis à fabriquer et commercialiser deux produits audio : des radios et des baladeurs (Walkman). Ces deux produits utilisent globalement les mêmes composants, suivent le même processus de fabrication et sont commercialisés à travers les mêmes canaux. Dans un objectif d'une meilleure utilisation des capacités de production et de développement des ventes, l'ingénieur a décidé de diversifier sa gamme de produits. En 1985, il a intégré la fabrication et la commercialisation des auto-radios et des mini-chaînes en s'inspirant en partie des produits existants et en s'appuyant sur un savoir-faire commun.

En 1990, l'ingénieur fait le point sur ses activités. Il constate que tous les produits ont connu des évolutions qualitatives grâce à l'intégration de technologies nouvelles nécessitant elles-mêmes des compétences nouvelles mais communes que l'entreprise a pu acquérir grâce à des formations et des stages spécialisés effectués auprès de certains fournisseurs. En effet, pour s'approvisionner en composants électroniques nécessaires à la fabrication de ses produits, ELECTRODE a noué des relations de partenariat avec certains fournisseurs. Ces relations ont permis à l'entreprise de profiter des compétences des partenaires pour améliorer la qualité de ses produits. Au fil de ces années de coopération, ELECTRODE a constaté que la qualité de ses produits dépend largement des composants utilisés et que ses coûts de transfert sont devenus assez élevés.

L'ingénieur constate également que les améliorations des produits couplées avec des campagnes publicitaires et des promotions ont permis la construction d'une certaine image de la marque ELECTRODE sur le marché. Les distributeurs, dont le nombre est très important par rapport aux fabricants de ce type de produits, ne cessent de s'intéresser aux produits d'ELECTRODE compte tenu de leur qualité.

Suite à ces constats, l'ingénieur décide de profiter de cette notoriété pour poursuivre sa stratégie de diversification de sa gamme. Il s'est intéressé aux produits audio-visuels et décide de se lancer dans la fabrication et la commercialisation de téléviseurs. Ces nouveaux produits sont commercialisés sous la même marque que les anciens. La clientèle cible est la même ainsi que les réseaux de distribution. Surestimant la spécificité des compétences nécessaires à la fabrication des téléviseurs, l'ingénieur crée, en 1991, un nouvel atelier dédié à la production de ces nouveaux produits. L'ingénieur décide, par ailleurs, de gérer cette nouvelle activité comme un nouveau DAS.

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Commenter la décision de gérer l'activité de fabrication et de commercialisation de téléviseurs comme un nouveau DAS.
2. Schématiser le modèle de la concurrence élargie de Porter et analyser deux des cinq forces.
3. Quelle est la voie de développement stratégique suivie par l'ingénieur ? Argumenter.

## CAS : "ELECTRODE"

### Corrigé indicatif

---

#### Première Partie : Questions de connaissance et d'analyse

**Question 1 :** *Quelles sont les quatre principales causes de l'effet d'expérience ? Donner une explication concise de chaque cause. Présenter votre réponse sous forme d'un tableau. (2 points)*

Cause	Explication
Economies d'échelle	Etalement des frais fixes
Effet de taille	Pouvoir de négociation
Effet d'apprentissage	Temps écoulé + volume de production cumulé
Innovation	L'expérience peut entraîner l'amélioration du produit et/ou du processus

---

#### Deuxième Partie : Politique Générale – Cas « ELECTRODE » (4 points)

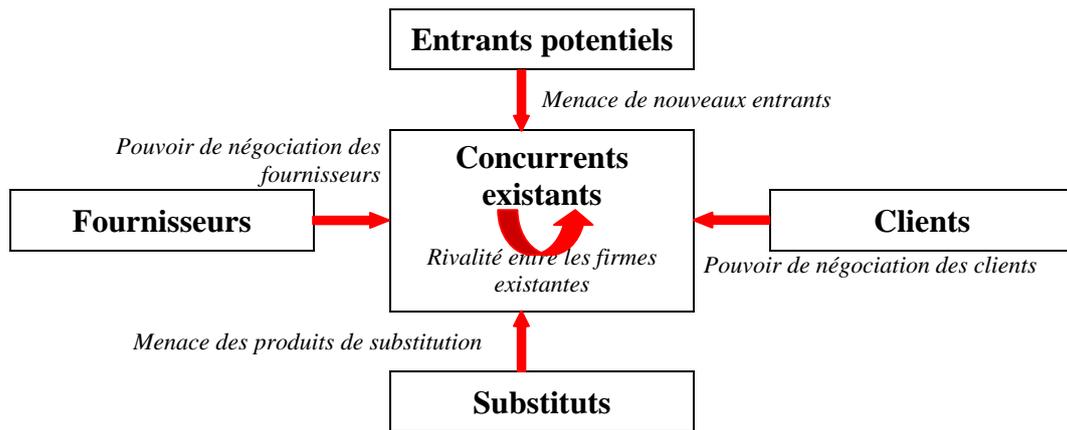
**Question 1 :** *Commenter la décision de gérer l'activité de fabrication et de commercialisation de téléviseurs comme un nouveau DAS. (1 point)*

D'après le texte, l'ingénieur a surestimé la spécificité des compétences nécessaires à la fabrication de téléviseurs. Il est donc compris que les compétences nécessaires sont globalement les mêmes que celles utilisées pour la fabrication des autres produits. En outre, les téléviseurs sont destinés à la même clientèle, distribués à travers le même réseau de distribution et sous la même marque. Donc, les compétences communes sont plus importantes que les compétences spécifiques (surestimées).

D'après ce qui précède, l'activité de fabrication et de commercialisation des téléviseurs présente de fortes synergies avec les activités existantes.

D'où la décision de gérer cette nouvelle activité comme un nouveau DAS n'est pas adaptée et il serait nécessaire de gérer l'ensemble des activités comme un DAS unique.

**Question 2 : Schématiser le modèle de la concurrence élargie de Porter et analyser deux des cinq forces. (2 points)**



Force	Analyse	Intensité
Pouvoir de négociation des Fournisseurs	La qualité des produits d'ELECTRODE dépend largement des composants utilisés et ses coûts de transfert sont devenus assez élevés → l'entreprise dépend de ses fournisseurs et ne peut pas facilement changer de fournisseurs	<b>Forte</b>
Pouvoir de négociation des Clients	Le nombre de distributeurs est très important par rapport au nombre de fabricants de ce type de produits → les fabricants sont concentrés par rapport à leurs clients	<b>Faible</b>

**Question 3 : Quelle est la voie de développement stratégique suivie par l'ingénieur ? Argumenter. (1 point)**

La voie de développement stratégique : la spécialisation (par diversification) marketing

Argumentation : diversification de la gamme de produits tout en s'appuyant sur les mêmes compétences de fabrication et de commercialisation (même cible et même réseau de distribution).

## Cas : "SAVONNERIE ARTISANALE"

*Cas élaboré par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Rattrapage 2005/06*

Dans le monde entier l'histoire du savon est liée à la fabrication et au commerce de l'huile d'olive. Les savonneries traditionnelles utilisent, en effet, un sous-produit de l'huile de consommation courante, à savoir de l'huile de seconde pression (de moindre qualité) ou de l'huile de pression de noyaux et de tourteaux (impropre à la consommation), pour la fabrication du savon. L'activité a donné naissance au siècle dernier à des entreprises de très grandes tailles qui ont périclité à la suite de l'apparition sur les marchés des savons beaucoup moins chers à base de suifs et des détergents utilisés pour la lessive. En fait, le secteur du savon traditionnel s'est pratiquement écroulé partout dans le monde à la suite de la seconde guerre mondiale et aujourd'hui sa fabrication se cantonne au secteur artisanal.

Comme la plupart des grandes familles de la ville, les Ben Zitoun ont travaillé le savon lorsque l'activité était florissante. Incapables de faire face à la concurrence des industriels, ils ont abandonné progressivement leur métier d'origine et se sont reconvertis dans l'orfèvrerie.

Cette activité d'orfèvrerie s'est bien développée dans le pays, mais depuis quelques années, son rythme de croissance est devenu assez faible. La baisse de la demande est due à l'apparition de la mode des faux bijoux.

En 1997, Atef Ben Zitoun participe à une exposition de produits artisanaux. Il tient un stand d'orfèvrerie où il présente sa production. Pendant les deux semaines du salon, il ne vend aucun bijou en dépit de l'afflux des visiteurs. Ayant tout le temps d'observer les lieux, il remarque que l'artisan Mahmoud, un fabricant de savon traditionnel, réussit à écouler sa production.

Après cette exposition, Atef fait part de son constat à des membres de sa famille. La discussion a amené Atef à reconsidérer l'activité de fabrication de savon traditionnel, surtout qu'il rencontre des difficultés dans son activité d'orfèvrerie. Ses produits ne sont plus compétitifs et sa part de marché est devenue inférieure à celle de son principal concurrent.

Au cours de la même période, Atef rencontre un ancien savonnier, vieil ami de la famille. En lui faisant part de ses difficultés dans son activité d'orfèvrerie et ses intentions de reprendre l'activité du savon traditionnel, celui-ci l'encourage. « C'est ta place naturelle » dit-il à Atef et ajoute : « Cette époque est différente des autres. Les gens veulent des choses naturelles ». Atef a été conforté dans ses idées, surtout que l'ami de famille voyage partout dans le monde et a une vision des tendances générales du marché.

Le nombre d'artisans savonniers encore en activité se compte sur les doigts d'une seule main. Mahmoud en fait partie. Dans un coin de son atelier, des savons empilés en forme de tour sont entrain de sécher. De la marchandise est exposée. Il y a des savons traditionnels à l'huile d'olive en forme de boule et des pains de savons rectangulaires. Ceux-ci sont proposés à la vente à l'unité ou dans des petites boîtes en bois. Mahmoud est installé à l'intérieur. Assis sur un tabouret, il sculpte un morceau de savon. Il répète les gestes que son père lui a appris. Mahmoud a pris la relève en 1968 et est très fier d'appliquer à la lettre les techniques qu'on lui a enseignées. Il affirme qu'il n'a rien à changer et se contente d'introduire de nouvelles couleurs et certaines techniques de découpage pour diversifier les formes. Cette vision est partagée par la plupart des artisans du savon.

En 1998, une fois installé, Atef entame ce qu'on peut appeler une formation technique pour ré-apprendre les bases du métier. Il rencontre aussi un maître-artisan avec qui il s'associe pendant quelque temps et qui lui communique une partie de son savoir-faire. Pendant cette période, Atef multiplie les essais. Au moment où il a estimé que le résultat de ses essais était concluant, il commence à manufacturer des produits traditionnels similaires

à ceux des autres artisans. Pour vendre ses produits, il utilise là aussi les circuits traditionnels. Il écoule sa marchandise auprès de commerçants de la ville spécialisés dans le commerce des objets artisanaux.

Pendant cette période, Atef estime que le seul moyen permettant à l'artisan de maximiser ses profits passe par sa capacité à effectuer des achats aux meilleurs prix. La production du savon utilise principalement de l'huile, des arômes, de la soude caustique, du sel et de l'eau. Les deux ingrédients qui ont le plus d'impact sur le prix et la qualité du produit sont l'huile et les arômes. Il s'agit de produits qui sont utilisés en très grande quantité par de nombreux secteurs dont l'alimentaire. Dans ces conditions, les volumes utilisés dans la fabrication du savon sont négligeables par rapport à la demande générale d'huile et d'arômes.

Pour améliorer son pouvoir de négociation en matière d'approvisionnement, Atef décide, en 2000, de se lancer dans la production du savon à une échelle plus importante. Il prend contact avec les différentes boutiques d'artisanat qui maille le territoire du pays et leur livre sa marchandise. Cette décision lui a permis d'augmenter ses ventes et de dépasser son principal concurrent Mahmoud dans une activité dont la croissance est faible, sans pour autant améliorer ses profits. Il décide alors de faire appel à un bureau d'étude dans l'espoir de trouver de nouvelles idées permettant d'améliorer la rentabilité de son activité.

Le rapport remis par le cabinet, en 2002, conclut qu'au niveau mondial, la demande s'oriente vers les produits naturels à vertus thérapeutiques. Atef décide alors d'investir dans la recherche et développement afin d'adapter ses produits à la demande.

Il essaye de recomposer le savoir des anciens. « Il y a un savoir à recomposer et j'ai fini par trouver les clés », dit-il. Au cours de cette période, Atef raffine aussi sa propre technique de production. De plus, il s'est rendu dans les grandes surfaces pour étudier la gamme des marques internationales de savon et a remarqué qu'elles ont toutes élargi leurs gammes vers des produits présentés comme naturels ou à vertus aromathérapeutiques. Quoiqu'il en soit, au fur et à mesure de ses découvertes, Atef produit des savons qu'il introduit sur le marché après en avoir testé l'innocuité dans les laboratoires du centre de recherche de l'université locale. Atef décline aussi ses découvertes en crèmes et huiles corporelles. Il affirme qu'il est spécialisé en aromathérapie.

« Nous essayons de manufacturer tous les produits qui se rapportent à ce domaine mais le savon reste de loin notre activité principale » le déclare-t-il dans une réunion avec ses conseillers. Aujourd'hui, la plus grande partie du chiffre d'affaires de Atef provient des ventes du savon qu'il propose à des prix qui sont 20% à 25% plus chers que la concurrence.

La réputation grandissante de Atef et de ses savons finit par pousser les magasins d'artisanat à le contacter directement pour obtenir ses produits d'aromathérapie. Très rapidement un problème se pose : conscient de sa notoriété grandissante, Atef veut imprimer son nom sur les savons qu'il livre. Les magasins d'artisanat refusent. Il décide alors d'ouvrir une boutique près de ses anciens clients. Ce premier magasin réalise très vite des bénéfices. Alors, Atef ouvre d'autres commerces dans la capitale et dans les grandes villes surtout touristiques. Tous ces commerces se ressemblent. Ils sont encombrés de savons de formes diverses, de fioles d'huiles et de petits bocaux de crèmes, à l'exclusion de tout autre produit. Les matériaux de décoration et les couleurs utilisées induisent une impression de naturel et tous les gérants tiennent le même discours axé sur l'authenticité et les qualités thérapeutiques des produits proposés.

Le développement du circuit de distribution de Atef contribue à développer sa notoriété. A la suite d'une commande provenant de l'étranger, il ouvre un premier magasin à Dubaï et un autre à Hambourg en Allemagne. Ces magasins ressemblent aux précédents. Il affirme que son objectif est d'être présent dans le plus de pays possible et d'être le meilleur dans son domaine. Reste que l'opération l'a dépassé. Il le reconnaît lui-même...

---

## **TRAVAIL A FAIRE**

1. Pour les deux activités (orfèvrerie et savon) de Atef :
  - 1.1. Schématisez la matrice BCG de ce portefeuille avant 2002.
  - 1.2. En déduire le type de segment et la recommandation stratégique correspondants à chaque activité. Présentez votre réponse sous la forme d'un tableau.
2. Selon le BCG, quel est le système concurrentiel caractérisant l'activité du savon à partir de 2002. Argumentez.
3. Quelles sont les différentes voies de développement stratégique suivies par Atef à partir de 2002 ?

# CAS : "SAVONNERIE ARTISANALE"

## Corrigé indicatif

### Première Partie : Questions de connaissance et d'analyse

**Question 1 :** *Comment caractérise-t-on les compétences stratégiques qui contribuent à la construction d'un avantage concurrentiel ? Expliquez.*

*Rappel : Position Concurrentielle = Avantage Concurrentiel + Désavantage Concurrentiel  
où un Avantage Concurrentiel = Forces + Compétences Distinctives*

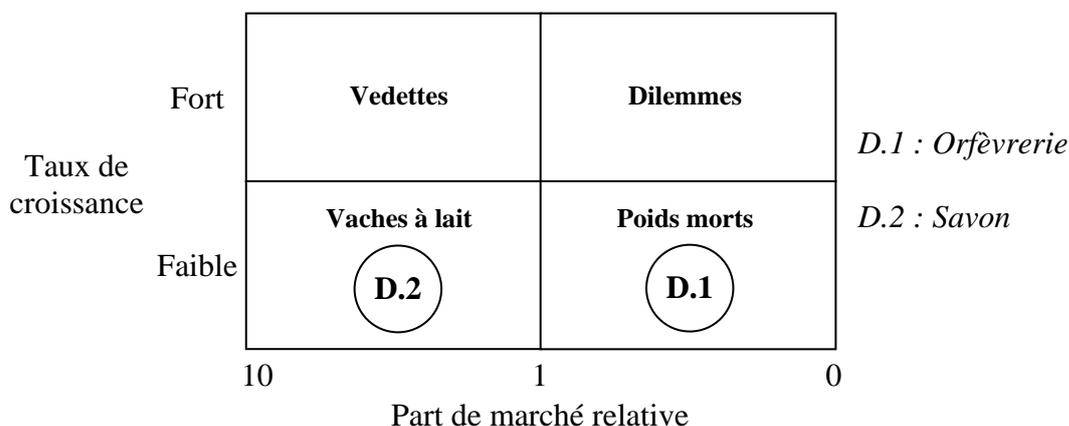
Ainsi deux types de compétences stratégiques contribuent à la construction d'un avantage concurrentiel :

- **Les forces :** il s'agit d'une compétence stratégique (FCS) pour la quelle l'entreprise possède un niveau de maîtrise supérieur à celui de la concurrence (*les compétences stratégiques sont les sources de l'avantage concurrentiel ou les activités élémentaires de la chaîne de valeur qui ont un impact sur la création d'un avantage concurrentiel et dont la maîtrise, mieux que les concurrents, permet à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif*)
- **Les compétences distinctives :** il s'agit d'une compétence stratégique (FCS) que l'entreprise possède mais qui est encore absente chez la concurrence

### Deuxième Partie : Politique Générale – Cas « Savonnerie Artisanale »

**Question 1 :** *Pour les deux activités (orfèvrerie et savon) de Atef :*

**1.1.** *Schématisez la matrice BCG de ce portefeuille avant 2002.*



**1.2.** *En déduire le type de segment et la recommandation stratégique correspondants à chaque activité. Présentez votre réponse sous la forme d'un tableau.*

Activité	Type de segment	Recommandation stratégique
<b>D1 : Orfèvrerie</b>	Poids mort	Abandonner ou maintenir sans investissement
<b>D2 : Savon</b>	Vache à lait	Rentabiliser

---

**Question 2 : Selon le BCG, quel est le système concurrentiel caractérisant l'activité du savon à partir de 2002. Argumentez.**

Le système concurrentiel caractérisant l'activité du savon à partir de 2002 : Spécialisation.

Argumentation :

- Possibilité de différenciation : forte (*produits naturels à vertus thérapeutiques ; recherche et développement → Atef décline aussi ses découvertes en crèmes et huiles corporelles. Il affirme qu'il est spécialisé en aromathérapie*).
- Avantage concurrentiel : fort (*des prix qui sont 20% à 25% plus chers que la concurrence ; réputation grandissante de Atef et de ses savons*)

---

**Question 3 : Quelles sont les différentes voies de développement stratégique suivies par Atef à partir de 2002 ?**

- Atef décline aussi ses découvertes en crèmes et huiles corporelles : **Spécialisation marketing** (diversification de la gamme de produits)
- Il décide alors d'ouvrir une boutique près de ses anciens clients : **Intégration verticale en aval** (activité de distribution de produits à vertus aromathérapeutiques)
- Alors, Atef ouvre d'autres commerces dans la capitale et dans les grandes villes surtout touristiques : **Spécialisation géographique** (développement d'un réseau de distribution au niveau national)
- A la suite d'une commande provenant de l'étranger, il ouvre un premier magasin à Dubaï et un autre à Hambourg en Allemagne : **Spécialisation géographique** (développement d'un réseau de distribution au niveau international)