CAS MIVERTECK (7 POINTS) (DECEMBRE 2018)

L'entreprise MIVERTECK entreprise familiale est gérée aujourd'hui par les héritiers du fondateur : Hichem et Khalil. Spécialisée dans la production du verre et des miroirs, l'entreprise créée en 1967 est passée au fil des années de l'artisanat du verre à Souk Belkhir à une industrie de transformation du verre à la pointe de la technologie. En effet, l'entreprise a beaucoup investi ces dernières années dans la modernisation de ses procédés de fabrication en vue de la maîtrise des coûts et le lancement de nouveaux types de verres. MIVERTECK a ainsi acquis des machines automatisées ayant autorisé l'accroissement de la capacité de production, l'amélioration de la qualité dans tous ses métiers stratégiques. Certaines machines ont permis l'optimisation de la découpe et la minimisation des chutes qui sont passées de 17% à 8%.

L'entreprise ayant démarré dans le verre clair a vu la demande de ce produit baisser notamment auprès des particuliers. Cette activité ne parvenant plus à faire de la croissance à deux chiffres suite à l'accroissement du degré d'exigence des consommateurs et l'émergence de produits plus performants à même de satisfaire leurs besoins, l'entreprise y a vu sa position concurrentielle se détériorer en faveur du leader.

L'entreprise a ainsi laissé du terrain aux principaux concurrents au niveau de l'activité verre claire pour se développer davantage dans les activités à forte valeur ajoutée :

- *Verre auto nettoyant
- *Verre à contrôle solaire
- *Verre de sécurité (pare-feu, pare-balle...) destiné particulièrement aux ambassades et certaines organisations gouvernementales.
- *Verre de décoration (imprimé, laqué, teinté, sablé...)
- *Verre à isolation thermique renforcée....
- *Double vitrage

Le verre présente de plus en plus de nouvelles utilisations qui constituent des opportunités intéressantes notamment les gardes corps, les escaliers, pare douches, façades d'immeubles...

L'entreprise s'intéresse exclusivement aux marchés des professionnels, réalisant l'essentiel de son activité auprès des entreprises de menuiserie aluminium et PVC, entreprises d'ameublement, cuisinistes, détaillants revendeurs....

La famille dirigeante a décidé il y a cinq ans de diversifier davantage sa clientèle en dehors du secteur du bâtiment. C'est ainsi qu'elle a développé progressivement un nouveau Portefeuille clients dont le point commun est l'utilisation du verre plat en tant qu'input et d'agir en tant que

Enoncé Révision comptable PSE Décembre 2018

véritable partenaire avec ses clients en les aidant à identifier leurs besoins et en essayant d'y répondre de la manière la plus réactive possible. L'entreprise compte déjà à son actif :

*Des entreprises d'électro-ménager qu'elle fournit en verre pour leurs besoins de production de fours électriques, de réfrigérateurs, de micro ondes

*Wallyscar : le constructeur automobile tunisien

* SMLT : Société du métro léger de Tunis

L'entreprise dotée d'un service commercial et service production très performants, a pu grâce à son expertise développer des partenariats technologiques solides avec cette catégorie de clientèle qu'elle a baptisée SP : Special business, facteur déterminant en vue de réussir à satisfaire cette catégorie de clientèle.

L'entreprise envisage deux alternatives en 2019, la première défendue par Khalil et la seconde par Hichem :

- Rachat du Client : la Verrerie de Naassen, à qui l'entreprise vend actuellement ses déchets et casse de verre, utilisés en vue de la production d'une large gamme de verre creux pressé avec différentes formes. Verre à thé, verre à eau, verre à café, verre à jus..... Bien que cette activité permettra le recyclage des déchets, Khalil est conscient que l'investissement est risqué du fait que le verre creux est carrément un autre métier où la concurrence européenne et asiatique est intense.
- Hichem est entrain d'étudier l'éventualité de produire la matière première. et de réduire ainsi sa dépendance notamment vis-à-vis de ses principaux fournisseurs notamment algériens, français, polonais et chinois. L'entreprise a jusque là importé les panneaux de verre qu'elle traitait et découpait selon les besoins de ses clients. L'investissement est néanmoins très lourd et le marché tunisien trop restreint pour pouvoir absorber les quantités produites. On est bien conscients que sauf nouvelle révolution technologique, imprévisible actuellement, permettant de fabriquer sur une échelle plus réduite du verre plat compétitif, le seul marché intérieur tunisien n'est pas suffisant et ne le sera pas au cours des prochaines années pour rentabiliser une fabrication de verre plat.

Hichem et Khalil n'arrivant pas à trouver un terrain d'entente, font appel à un consultant qui recommande une troisième alternative :

Enoncé Révision comptable PSE Décembre 2018

- L'acquisition d'une machine de découpe numérique en vue de se lancer dans la production d'articles de décoration en verre. Pour mieux s'imposer sur cette nouvelle activité, il sera question d'ouvrir deux boutiques offrant une large gamme de produits aux particuliers : articles déco, aquariums, une grande diversité de miroirs..... Conscient que cette nouvelle activité requiert de nouvelles compétences notamment commerciales, la recherche d'un associé avec une grande expérience dans le secteur de la déco et disposant de locaux avec des emplacements stratégiques semblerait être une solution.
1. Caractériser l'activité verre clair selon la matrice BCG 1 (Justifiez votre réponse) et formulez vos recommandations (1 point)
 2. Pensez-vous que l'activité développée il y a cinq ans auprès d'une nouvelle catégorie de clientèle puisse être considérée comme un nouveau DAS : domaine d'activité stratégique de l'entreprise. Justifiez votre réponse. En déduire la voie de développement déployée. Justifiez votre réponse (1.5 point)
 3. Quelle est la stratégie concurrentielle adoptée par l'entreprise au niveau du segment SP. Explicitez ses fondements. Justifiez votre réponse (1 point)
 4. Explicitez les Voies, modes et manœuvres de développement stratégique planifiées pour l'année 2019. Justifiez votre réponse (présentez votre réponse sous forme de tableau) (1.75 points)
 5. Caractériser la recommandation stratégique formulée par le consultant et présentez ses avantages et risques à travers un tableau à deux colonnes. (1,75 points)