

## Cas : "SOTEX"

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 prospecter 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 délaisser 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.