



## **TD 4 Etude de cas**

L'entreprise "BETTA" est une société anonyme créée au début des années 2001 sous la forme d'une S.A.R.L. au capital social de 300 000 D détenu par Monsieur SAKLI et ses fils. Au 31/12/2010, 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 2010 sont de 10% supérieures à celles de 2009 ; toutefois, les ventes cumulées à la fin d'avril 2010 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. 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 2010 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 2010, 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 intéressé 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 à faire :**

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).
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.