

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-pièces¹, et la matière première en l'occurrence le cuir ; tu fabriques les tiges² 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.

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

² 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 saison³ 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 MDT⁴ 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

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

⁴ 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" ?