

Note pédagogique

Étude de cas :

" TECHNOTEX : Analyse stratégique et financière "

Auteur : Hanène REJEB FEKIH

hanene.fekih@yahoo.fr

Domaines disciplinaires : *Stratégie, Finance*

Nature de la ressource : *Cas réel*

Note pédagogique

Étude de cas :

« TECHNOTEX : Analyse stratégique et financière »

Mots clés :

Diagnostic stratégique, Analyse financière, Ratios, Choix d'investissement, Textiles intelligents.

Objectifs pédagogiques :

Cette étude de cas est conçue pour une mise en pratique des notions étudiées en stratégie, en analyse financière et en gestion financière de long terme.

Elle doit permettre à l'étudiant de s'entraîner à :

- Analyser l'environnement interne et externe d'une entreprise.
- Identifier les facteurs clés de succès et les compétences clés pour une entreprise évoluant dans l'industrie.
- Étudier le positionnement d'une entreprise par rapport à la concurrence.
- Comprendre l'objectif et la démarche d'un diagnostic financier.
- Calculer et analyser de façon critique des ratios pertinents par rapport à un secteur d'activité.
- Étudier la rentabilité d'un projet d'investissement.

Résumé et problématique du cas :

TECHNOTEX est une société exportatrice du secteur textile. Elle est confrontée à une concurrence accrue surtout des produits asiatiques. Pour déjouer cette concurrence, elle s'est focalisée depuis 2010, et en collaboration avec un de ces clients, sur le secteur des textiles intelligents. Il s'agit d'un marché en plein essor et à haute valeur ajoutée, mais qui demande un niveau de savoir-faire élevé et des investissements importants et continus. TECHNOTEX est devenu un des leaders incontestables des textiles intelligents. Pour préserver sa position de leader, Elle doit soutenir un large programme de développement. La société veut avoir des éclaircissements sur l'adéquation de sa structure financière avec sa stratégie ainsi que sa capacité de développement. L'objectif de ce cas est de procéder, tout d'abord à un diagnostic stratégique de l'activité de la société, ensuite effectuer une analyse financière rétrospective afin de dégager les points forts et les points à améliorer et enfin étudier la rentabilité du projet d'investissement proposé par TECHNOTEX.

Outils d'analyse :

- Matrice SWOT.
- Matrice de McKinsey
- Analyse des états financiers.
- Analyse financière par les ratios.
- Utilisation possible d'Excel.
- Critères de choix d'investissement.

Suggestions d'animation :

- Exposé oral.
- Travail en groupe.
- Discussion.
- Graphiques.
- Métaplan.

Bibliographie :

- BARREAU J. et DELAHAYE J., Gestion financière, DUNOD, 13^{ème} édition, 2004.
- BRULHART F., Les 7 points clés du diagnostic stratégique : Avec la méthode des cas, Éditions d'organisation, 2009.
- DEISTING F. et LAHILLE J.P., Analyse financière, DUNOD, 5^{ème} édition, 2017.
- DEGOS G. et GRIFFITHS S., Gestion financière : de l'analyse à la stratégie, Éditions d'organisation, 2^e édition, 2011.
- GARDES N., Finance d'entreprise, Éditions d'organisation, 2006.
- JACKY K., le choix des investissements, DUNOD, 2003.
- KOEHL J., Les choix d'investissement, DUNOD, 2003
- LAHILLE J.P., Finance d'entreprise : Étude de cas corrigés, Éditions d'organisation, 2003.
- MARION A., Analyse financière : concepts et méthodes, DUNOD, 6^{ème} édition, 2015.
- PIGET P., Gestion financière de l'entreprise, ECONOMICA, 2^{ème} édition, 2005.
- PORTER M., Choix stratégique et concurrence, ECONOMICA, 1999.
- RAMAGE P., Analyse et diagnostic financier, Éditions d'organisation, 2001.
- RIVET A., Gestion financière : analyse et politique financière de l'entreprise, Ellipses, 2003.
- SALVA M., Comprendre l'analyse financière, VUIBERT, 6^{ème} édition, 2018.

CAS TECHNOTEX

1. PRESENTATION GENERALE

La société TECHNOTEX est une Société Anonyme (SA), totalement exportatrice, créée en 2000 dans le cadre d'un projet FOPRODI¹ et en partenariat avec la SPPI SICAR².

Elle a pour objet la conception, le développement et la commercialisation d'habillement. Elle se positionne sur plusieurs branches du secteur textile habillement, à savoir, le finissage³, la confection⁴ et la bonneterie⁵ avec une spécialisation dans la production de vêtements sans couture en utilisant la technologie de tricotage numérique (qui lui assure une grande maîtrise de la qualité et du temps de production). Grâce à cette technologie, TECHNOTEX est la première et l'unique entreprise en Afrique du Nord à produire ce type de produits. Par ailleurs, afin de consolider son avancée technologique, la société compte fabriquer davantage de produits techniques (vêtements intelligents).

Le siège social de la société est situé à Sousse, où se trouve aussi son usine de production. La société se distingue par son outil de production à la pointe de la technologie ainsi que par son équipe dynamique et innovante. En combinant ces deux facteurs clés, TECHNOTEX a pu en quelques années, augmenter la technicité de ses produits et contrer la concurrence des produits basiques en provenance d'Asie.

La société fut créée à l'initiative du jeune entrepreneur M. Hédi Mansour, ingénieur de formation en textile, qui est son Président Directeur Général. Elle dispose d'une équipe de 186 employés et d'une capacité nominale de production de deux millions de pièces par an.

TECHNOTEX investit continuellement en Recherche & Développement afin d'offrir des produits innovants à forte valeur ajoutée. Elle est en mesure de proposer à ses clients, aussi bien locaux qu'étrangers, de nouvelles structures de mailles et de matière innovante tout en

¹ **FOPRODI** (Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle) : C'est un fonds étatique qui sert à renforcer les fonds propres des projets industriels dont le coût ne dépasse pas 5 MDT, et réalisés par les nouveaux promoteurs ou dans le cadre des petites et moyennes entreprises.

² **SICAR** (Sociétés d'Investissement à Capital Risque) : Elles financent tous les projets notamment les projets bénéficiaires de l'intervention du FOPRODI et ce à travers la souscription d'actions sans atteindre la majorité au capital.

³ Le **finissage** consiste en la réalisation d'opérations de finition à la main ou à l'aide d'une machine spéciale avant l'expédition du produit fini.

⁴ La **confection** consiste en la fabrication de vêtements en série.

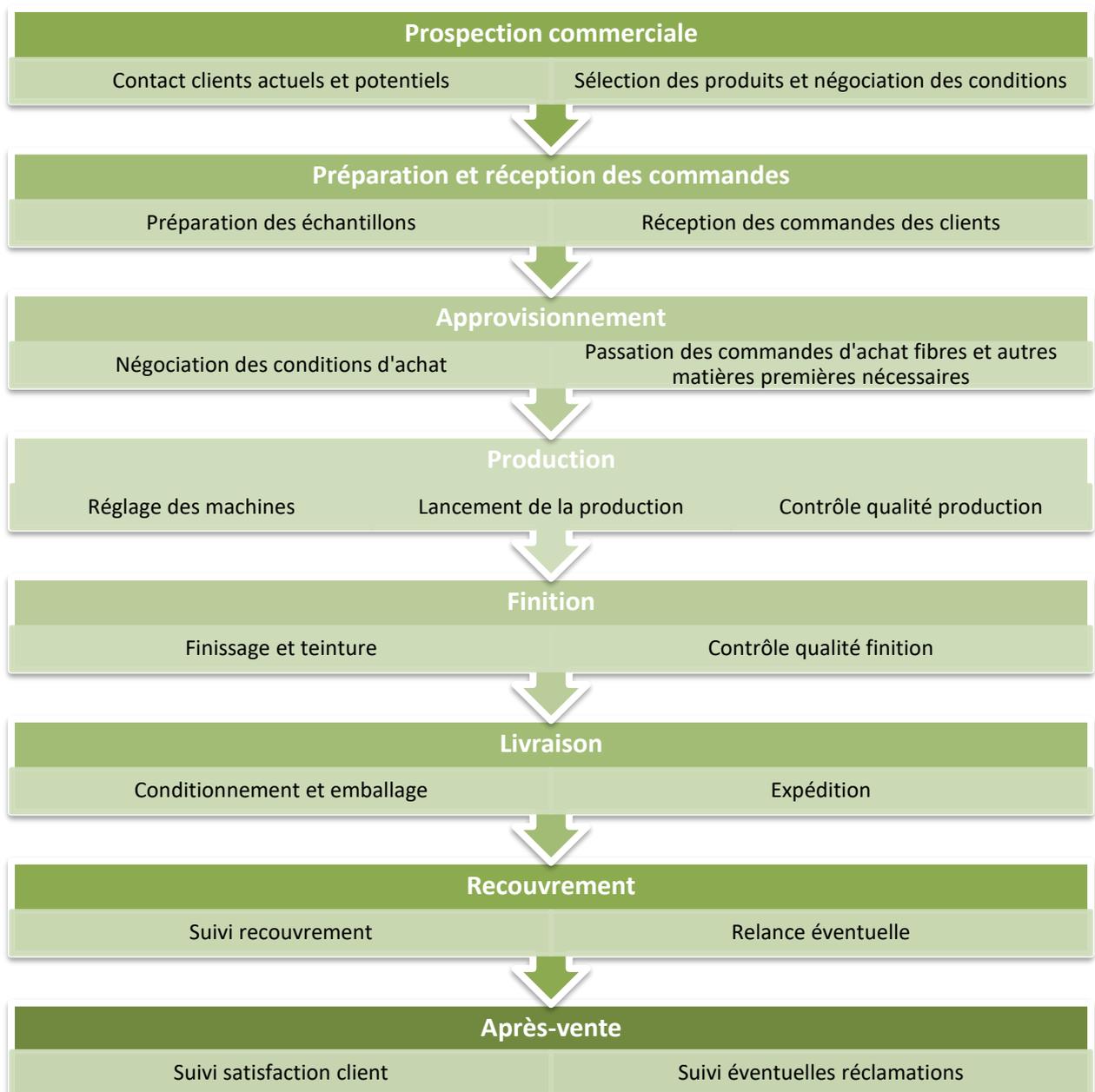
⁵ La **bonneterie** consiste en la fabrication de vêtements en tissus à mailles tels que les sous-vêtements, la lingerie et les chaussettes.

les assistant dans leurs choix. Toutefois, ces investissements en R&D deviennent de plus en plus lourds et la société se trouve en manque de moyens humains et matériels.

Grâce à sa détermination, son savoir-faire, le dynamisme de son équipe et son étroite collaboration avec ses fournisseurs, la société est devenue en peu de temps, une référence dans le domaine des vêtements sans couture, notamment dans les pays européens tels que la France, l'Espagne et l'Italie.

2. CYCLE D'EXPLOITATION

L'activité de TECHNOTEX est caractérisée par une forte intégration et une maîtrise des différentes phases de production. Son cycle d'exploitation est schématisé comme suit :



3. PORTEFEUILLE PRODUITS

L'activité de TECHNOTEX est essentiellement basée sur la vente des produits suivants :

- **Lingerie femmes** : la gamme lingerie femme est composée de vêtements sans couture en utilisant la technologie de tricotage numérique.
- **Lingerie hommes** : la lingerie homme propose une large panoplie de sous-vêtements.
- **Lingerie intelligente (Textile technique)** : la lingerie intelligente est une gamme composée de produits innovants dont le tissu est intégrateur de technologie.

Elle sert à la correction de la silhouette, les micros massages, la thermorégulation en mettant en œuvre des techniques de compression dirigé ou non, en utilisant des matières premières innovantes (fibres), etc.

« **Les vêtements ne serviront plus seulement à s'habiller mais également à assurer bien-être et santé** ».

Cette gamme de produits est à haute valeur ajoutée laissant de fortes marges brutes. Ceci est possible, dans la mesure où, ses produits sont très demandés sur le marché international où la concurrence est faible dans la mesure où la fabrication de ce genre de produits demande un niveau de savoir-faire très avancé.

Cette gamme constitue les produits phares de l'ensemble du portefeuille de la société et représente 84% du chiffre d'affaires de 2011.

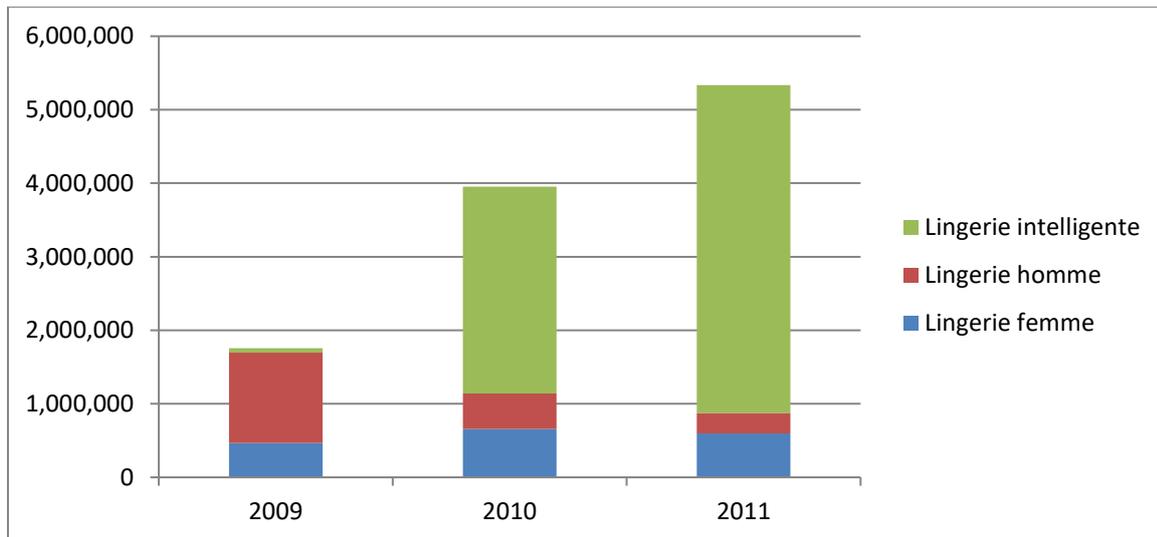
Jusqu'à 2009, TECHNOTEX s'est focalisée sur l'univers de lingerie sans couture homme et femme (marché mature à forte concurrence). Cet univers était très demandeur et arrivait à saturer la capacité de production et l'a même dépassée. En effet, la société a dû investir à plusieurs reprises afin d'augmenter la capacité de production.

Depuis 2010 et en collaboration avec l'un de ses clients spécialisés dans l'univers des cosmeto-textiles, la société s'est spécialisée dans l'univers innovant des textiles intelligents bénéficiant d'un marché en pleine croissance et à faible concurrence.

4. CHIFFRE D'AFFAIRES ET PORTEFEUILLE CLIENT

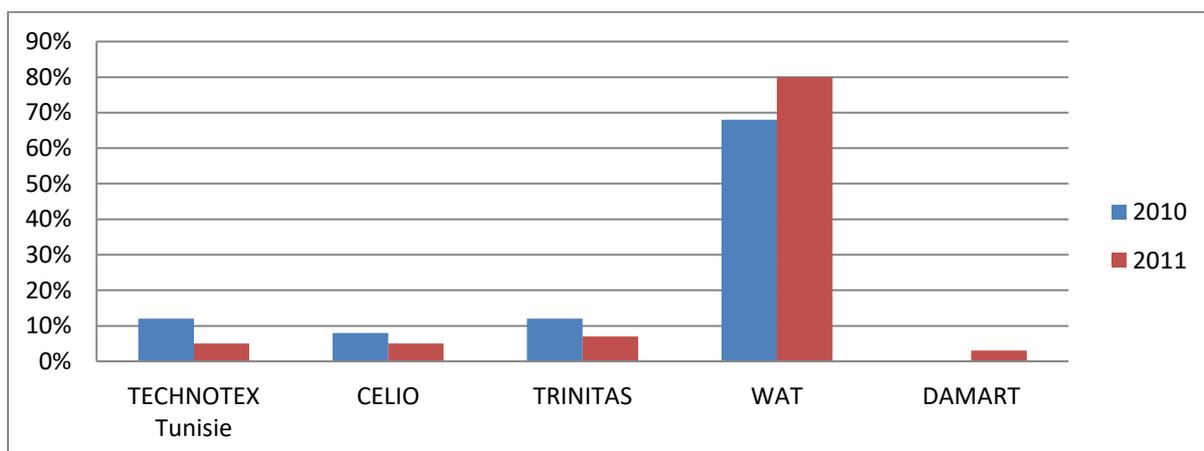
Le chiffre d'affaires de la société est en évolution continue. Il a enregistré en 2010 une hausse considérable de l'ordre de 125% par rapport à 2009. En 2011, le chiffre d'affaires a augmenté de 35% par rapport à l'année précédente.

Le chiffre d'affaires par famille de produits se présente comme suit :



La prospection commerciale est effectuée essentiellement par une équipe restreinte guidée par M. Mansour (le PDG). Cette équipe participe aux salons professionnels, sollicite des rendez-vous porte à porte chez les clients partout dans le monde ...etc.

TECHNOTEX dispose de cinq clients principaux parmi les grands industriels internationaux ainsi que de clients mineurs en termes de volume.



- **TECHNOTEX Distribution** : Cette société opère sur le marché local. Les principaux clients de TECHNOTEX Distribution sont les grandes chaînes de distribution en

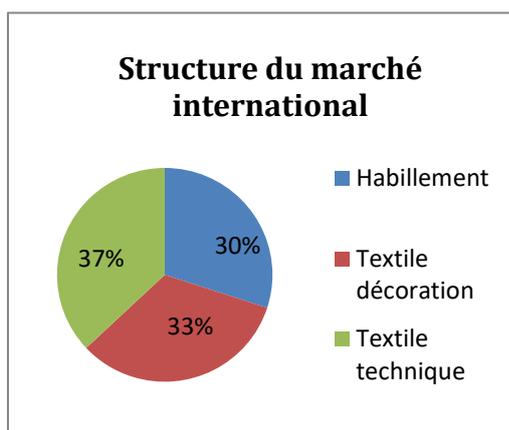
Tunisie (Carrefour, Géant, Monoprix, etc.) qui exigent un budget marketing conséquent (insertions publicitaires, mise en avant, promotions, insertions catalogues, etc.).

- **CELIO INTERNATIONAL** : Les relations commerciales et de partenariat entre TECHNOTEX et CELIO INTERNATIONAL datent depuis 2005.
- **TRINITAS** : Les relations commerciales et de partenariat entre TECHNOTEX et TRINITAS datent depuis 2003.
- **LYTESS / WAT TUNISIE** : LYTESS s'est imposée en moins d'une décennie, en tant que leader sur le marché des cosmeto-textiles. TECHNOTEX travaille indirectement avec LYTESS à travers sa filiale tunisienne WAT (Worthwear Active Technology). Cette dernière, créée en 2010, est la première usine consacrée à 100% au développement et à la production des cosmeto-textiles avec une capacité journalière de 10 000 pièces. WAT qui travaille essentiellement avec LYTESS est actuellement le plus gros client et le partenaire technique de TECHNOTEX.
- **DAMART** : DAMART est un client nouveau de TECHNOTEX, il représente un grand potentiel de développement.

5

TECHNOTEX s'oriente vers la prospection de nouveaux clients internationaux dans le but de limiter sa dépendance envers son donneur d'ordre français LYTESS, via sa filiale tunisienne : la société WAT Tunisie.

5. CONCURRENCE



Le secteur textile est composé de 3 segments principaux : l'habillement (vêtements de mode), le textile de décoration et le textile technique.

A l'échelle internationale, le textile technique est celui qui connaît la plus forte croissance et en progression ininterrompue, alors que le textile d'habillement est en décroissance constante depuis 2007 (-5% en 2011).

Le secteur textile est caractérisé par une continuelle mutation technologique. La pérennité de l'entreprise est tributaire de sa capacité à détecter les avancées technologiques et de sa flexibilité afin de s'y adapter rapidement.

Par ailleurs, une tendance à l'innovation est en plein essor, notamment sur le créneau des textiles intelligents à caractéristiques révolutionnaires qui peuvent rendre obsolètes les produits classiques courants.

TECHNOTEX a mis en place un système de veille technologique, permettant de détecter les nouveautés afin de rester compétitive et satisfaire les attentes des clients tout en les fidélisant.

TECHNOTEX est la seule société en Afrique du Nord à produire des vêtements sans couture et du textile technique, c'est l'un des leaders incontestables des textiles intelligents.

Les principaux industriels européens concurrents à la société TECHNOTEX, qui produisent de la lingerie sans couture, sont :

- EM BIOTECH (France)
- JOVI TEXTIL SL (Espagne)
- VARTES SRL (Italie)
- P.L.U.S. SRL UNIPERSONALE (Italie)
- ALZIFICIO SAN. BA (Italie)

TECHNOTEX est confronté aussi à la concurrence accrue des produits asiatiques importés surtout depuis janvier 2005, date à laquelle les Accords MultiFibres ont été démantelés. Ces derniers, conclus en 1974, ont constitué un obstacle contingentaire qui a longtemps protégé le secteur textile tunisien contre l'invasion des grands pays producteurs de textile et habillement tels que la Chine qui est le premier exportateur mondial d'habillement.

Mais depuis la fin des quotas d'importation, et l'adhésion de la Chine à l'Organisation Mondiale du Commerce, les importations européennes en produits chinois ont considérablement augmenté au détriment de la part des importations européennes en provenance de la Tunisie.

6. STRATEGIE DE POSITIONNEMENT DE TECHNOTEX PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE :

Afin de contrer la concurrence, TECHNOTEX mise essentiellement sur :

- Le maintien de sa position de premier producteur tunisien de textiles intelligents et de vêtements sans couture grâce à la technologie de tricotage numérique et l'utilisation de matières innovantes et techniques.
- La multiplication des univers de produits (*Outwear, Shapewear, Technowear, Sportswear et Beachwear*) pour étoffer le portefeuille clients et élargir la gamme de

production pour une meilleure répartition du chiffre d'affaires et une optimisation de l'outil de production.

- Développement des produits finis innovants et intégrateurs de technologies avec une forte valeur ajoutée notamment grâce au développement de la gamme intelligente.
- La prospection d'une nouvelle catégorie de clients tels que les grands laboratoires et les grandes marques à forte notoriété.
- Le développement de sa structure commerciale et de ses moyens commerciaux pour la promotion et la distribution de ses produits techniques à l'échelle mondiale.
- Le développement d'une structure de Recherche & Développement en matières premières et techniques de tricotage.
- Développement d'un atelier de finissage technique.
- Développement de trois laboratoires de tests et de contrôles physique, chimique et de finissage.

7. PROGRAMME D'INVESTISSEMENT

Depuis sa création, TECHNOTEX a investi dans le matériel industriel et l'aménagement de ses ateliers afin de garder un outil de production à la pointe de la technologie, permettant de générer des produits à forte valeur ajoutée.

Afin de maintenir sa compétitivité et saisir de nouvelles opportunités, TECHNOTEX a élaboré une stratégie de développement, qui consiste à diversifier son portefeuille clients, soutenir ses efforts en R&D et investir davantage dans la modernisation des différents ateliers. C'est dans ce cadre qu'elle cherche à financer un nouveau programme d'investissement :

Investissement	Montants
Atelier Tricotage	2 043 383
Laboratoire de tests et contrôles physiques	59 312
Atelier de finissage technique	586 612
Laboratoire de test et de contrôles chimiques	72 933
Laboratoire de finissage technique	93 936
Matériel et équipements de fabrication et d'ennoblissement	450 087
Développement de la structure commerciale	500 000
Brevets et droits de fabrication	1 531 000
Matériel de transport	17 737
TOTAL	5 355 000

Le taux d'actualisation est le coût moyen pondéré du capital (CMPC), il est égal à 12%.

QUESTIONS :

Dossier 1 : Analyse stratégique

1. Réalisez le diagnostic interne et le diagnostic externe de TECHNOTEX en utilisant l'analyse SWOT.
2. Dégagez les facteurs clés de succès et les compétences clés à partir de ce diagnostic.
3. Étudier le positionnement de TECHNOTEX par rapport à la concurrence.

Dossier 2 : Analyse financière

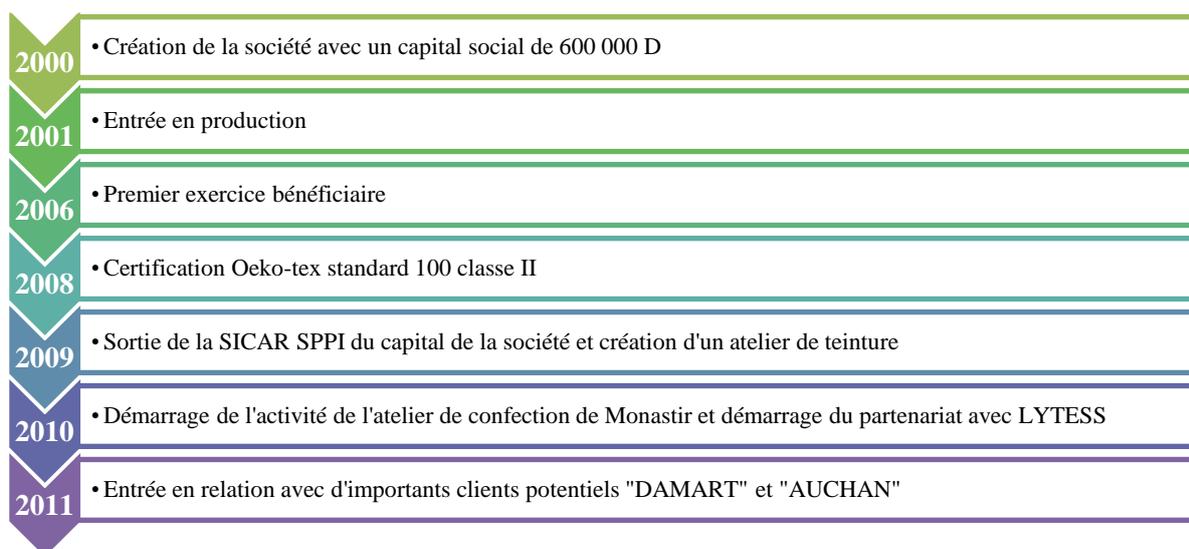
La société veut avoir des éclaircissements sur l'adéquation de sa structure financière avec sa stratégie ainsi que sa capacité de développement. Elle vous demande de réaliser une analyse financière rétrospective et de dégager les points forts et les points à améliorer en effectuant :

1. Une analyse de son équilibre financier,
2. Une analyse de l'exploitation,
3. Une analyse de sa structure financière,
4. Une analyse des ratios de gestion
5. Une analyse des ratios de solvabilité,
6. Une analyse des ratios de liquidité,
7. Une analyse des ratios de rentabilité

Dossier 3 : Choix d'investissement

1. Déterminer les cash-flows nets dégager par le programme d'investissement.
2. Déterminer :
 - La valeur actuelle nette,
 - Le délai de récupération du capital investi,
 - L'indice de rentabilité,
 - Le taux de rendement interne
3. Conseilleriez-vous à la direction de réaliser son programme d'investissement ?

ANNEXE 1 : Dates clés de la société



ANNEXE 2 : États financiers comparés au 31 décembre

- Bilans comparés au 31/12 (Exprimé en Dinars) :

ACTIFS	2011	2010	2009
ACTIFS NON COURANTS			
ACTIFS IMMOBILISES			
Immobilisations Incorporelles	22 289	22 289	20 921
Amortissements	-20 746	-17 442	-12 601
Valeur comptable nette	1 543	4 874	8 320
Immobilisations Corporelles	2 650 919	2 201 546	1 706 408
Amortissements	-1 282 014	-1 160 573	-969 759
Valeur comptable nette	1 368 905	1 040 973	736 649
Immobilisations Financières	0	0	0
TOTAL ACTIFS IMMOBILISES	1 370 448	1 045 820	744 969
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	0	0	0
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	1 370 448	1 045 820	744 969
ACTIFS COURANTS			
Stocks	690 489	627 319	538 879
Clients et comptes rattachés	1 193 816	1 402 071	564 303
Provisions	-96 224	-96 223	-70 472
	1 097 592	1 305 848	493 831
Autres actifs courants	14 839	4 977	19 182
Provision	-8 000	0	0
	6 839	4 977	19 182
Placements et autres actifs financiers	0	0	0
Liquidités et équivalents de liquidités	1 862 164	350 501	141 102
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	3 657 084	2 288 645	1 192 993
TOTAL DES ACTIFS	5 027 532	3 334 465	1 937 962

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	2011	2010	2009
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	3 893 315	2 392 887	932 924
PASSIFS			
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts à long terme	170 501	230 134	336 005
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	170 501	230 134	336 005
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	713 397	419 231	291 859
Autres passifs courants	185 183	176 111	210 693
Concours bancaires et Autres passifs financiers	65 136	116 102	166 481
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	963 716	711 444	669 033
TOTAL DES PASSIFS	1 134 217	941 578	1 005 038
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	5 027 532	3 334 465	1 937 962

- États de résultats comparés au 31/12 (Exprimés en Dinars) :

LIBELLES	2011	2010	2009
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Revenus	5 334 451	3 952 746	1 757 825
Autres produits d'exploitation	35 021	32 682	25 706
Total produits d'exploitation	5 369 472	3 985 428	1 783 531
CHARGES D'EXPLOITATION			
Variations stocks produits finis et encours	-26 157	100 235	-324 416
Achats d'approvisionnements consommés	2 730 246	1 534 637	888 396
Charges de personnel	695 901	517 680	369 544
Dotations aux amortissements et aux provisions	186 297	221 407	159 428
Autres charges d'exploitation	214 546	188 009	128 737
Total charges d'exploitation	3 800 833	2 561 968	1 221 689
RESULTAT D'EXPLOITATION			
	1 568 639	1 423 460	561 842
Charges financières nettes	26 941	30 745	19 390
Produits des placements	0	0	0
Autres gains ordinaires	26 308	16 757	599
Autres pertes ordinaires	0	0	0
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES AVANT IMPÔT			
	1 568 007	1 409 473	543 051
Impôt sur les bénéfices	14 018	19 343	12 456
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES APRES IMPÔT			
	1 553 989	1 390 130	530 596
Éléments extraordinaires	0	0	0
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 553 989	1 390 130	530 596

ANNEXE 3 : Données prévisionnelles concernant le programme d'investissement

LIBELLES	2012p	2013p	2014p	2015p	2016p
Résultat net prévisionnel	529 482	940 879	1 724 889	2 528 578	3 413 317
Dotation aux amortissements et aux provisions	20 730	19 869	676 657	750 005	742 550