

REPUBLIQUE DU SENEGAL
ECOLE SUPERIEURE POLYTECHNIQUE
Centre de Thiès



G m . 0516

Département Génie Electronique

PROJET DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
D'INGENIEUR DE CONCEPTION

Sujet :

DIAGNOSTIC ET ELABORATION D'UN PLAN D'AMELIORATION
DE LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE DE PRODUCTION
D'EAU MINERALE « OHE »

H2O INNOVATION

Présenté par : Ousmane ANNE
Oumar GOUMBALE

Directeur interne : M Banda NDOYE
Co Directeur : M Salla GUI-YI
Directeur externe : M Alioune NDIAYE

Juillet 2008

REMERCIEMENTS

Nous tenons, d'abord, à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de nos études : les parents, les amis, les professeurs...

Nous remercions également les personnes qui nous ont soutenu et aidé pour ce travail de projet de fin d'études :

Mr Banda Ndoeye, notre directeur de projet, professeur à l'école polytechnique de Thiès ; pour son encadrement et ses conseils,

Mr Mamadou Salla Guèye, le co-directeur, professeur à l'école polytechnique ; pour sa disponibilité et son soutien,

Mr Alioune Ndiaye, le directeur externe, directeur de l'entreprise H2O INNOVATION ; pour nous avoir donné l'opportunité de mettre en pratique certaines notions vues en classe,

Mr Ngor Sarr, professeur à l'école polytechnique et madame Fatou Diouf, agent à Aid Transparency ; pour leur contribution à l'élaboration de ce projet.

DEDICACES

Ce travail est dédié :

A nos parents particulièrement nos mères qui n'ont cessé de prier pour la réussite de nos études.

A nos familles

A tous les étudiants de l'école polytechnique de Thiès

A la terre du milieu

SOMMAIRE

Ce projet de fin d'études a pour but de diagnostiquer et d'établir un plan de relance de l'entreprise H2O INNOVATION. Il s'agit en clair, d'élaborer un plan de diagnostic global, d'identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise ciblée, d'identifier les opportunités et les menaces de l'environnement externe. Nous allons terminer en proposant les meilleures options stratégiques afin d'avoir un plan d'amélioration de la compétitivité.

Compte tenu de la demande constante des populations en eau minérale et vu une production assez faible de l'unité, un plan de relance de l'entreprise s'impose de plus en plus aux dirigeants.

Nous avons commencé par des entretiens sur le secteur de l'eau minérale pour établir un aperçu des clients et du marché. S'agissant du diagnostic, l'analyse stratégique classique sous forme de questionnaire est utilisée pour passer en revue toutes les composantes fonctionnelles de l'entreprise. La matrice « threats-opportunities-weakness-strengths : TOWS » a permis de faire une analyse des résultats de l'audit et de répertorier les opportunités et les menaces de l'environnement externe d'une part puis les forces et faiblesses de l'entreprise d'autre part.

Un premier constat est que le système d'organisation de l'entreprise n'était pas bien mis en place c'est à dire que le suivi n'était pas rigoureux et que l'organisation était informelle. A cela s'ajoute un problème d'approvisionnement en bouteilles PET qui représente 43% du coût de production, d'après les calculs effectués. Au niveau de l'environnement externe, la position géographique de l'entreprise dans une zone non électrifiée constitue un frein à son épanouissement. Toutefois la force majeure de l'entreprise repose sur sa politique de qualité et la flexibilité de l'unité de production.

A travers la synthèse du diagnostic, la méthode d'orientation stratégique forces maximales et menaces minimales associées aux faiblesses minimales et opportunités maximales a permis de proposer une nouvelle politique environnementale et un plan d'actions. Vu la demande croissante, nous avons proposé une recapitalisation. L'achat d'une souffleuse nous a paru nécessaire pour l'amélioration de la compétitivité voire même la survie de l'entreprise.

Mots clés : diagnostic, relance, TOWS, stratégie

Table des matières

SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES PHOTOS.....	viii
ABREVIATIONS ET ACRONYMES	ix
AVANT PROPOS.....	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : ANALYSE ET CONCEPTS DU DIAGNOSTIC.....	2
I) OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC.....	2
II) MODELES DE DIAGNOSTIC	2
II-1) l'analyse stratégique classique.....	2
II-2) les 7S de McKinsey	10
II-3) la méthode du PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	12
II-4) le positionnement stratégique de l'entreprise	16
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET LE CONDITIONNEMENT DE L'EAU	21
I) SITUATION GENERALE DE L'ENTREPRISE.....	21
I-1) Organisation fonctionnelle interne	22
I-2) Description de la chaîne de production	22
I-3) les fournisseurs et les clients de l'entreprise	25
I-4) le produit fabriqué par H2O INNOVATION	26
III) CONDITIONNEMENT ET TRATEMENT DE L'EAU	26
II-1) processus d'obtention de l'eau minérale.....	27
II-2) Normes et règlements	30
CHAPITRE 3 : ETUDES DU MARCHÉ DE L'EAU MINÉRALE AU SENEGAL	32
I) SITUATION DU MARCHÉ ACTUEL	32
II) LES RESULTATS DE L'ETUDE DU MARCHÉ	33
II-1) Les objectifs de l'étude	34
II-2) Méthodologie.....	34
II-3) Evaluation du marché des ménages	34
II-4) Le marché du tourisme	36
II-5) L'offre actuelle sur le marché de l'eau minérale	36
CHAPITRE 4 : RESULTATS DU DIAGNOSTIC ET PLAN DE RELANCE	38
I) ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE	38

I-1) Identification des menaces et opportunités	38
I-2) Règlements.....	39
I-3) La concurrence	39
I-4) Les fournisseurs	39
I-5) Les clients	40
II) RESULTATS DU DIAGNOSTIC INTERNE	42
II-1) Organisation commerciale et marketing	42
II-3) L'action commerciale	43
II-4) Organisation de la production	44
II-5) Diagnostic financière.....	48
III) OPTION ET PLAN STRATEGIQUE D'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE.....	50
III-1) La stratégie	50
III-2) La nouvelle option stratégique	51
III-3) Nouvelle politique environnementale	53
III-4) Plan d'action stratégique	54
IV) ETUDES FINANCIERES	56
IV-1) Le bilan	56
V-2) Critères d'évaluation des projets	57
CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS	75
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	77
ANNEXES.....	79

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-1 : Analyse produits- Marché	5
Tableau 1-2 Matrice d'Ansoff	6
Tableau 1.3 Matrice de TOWS.....	7
Tableau 1-4 Nouvelle Matrice de TOWS.....	9
Tableau 1-5: Préférence dans chaque quadrant du modèle	18
Tableau 3.1 : Consommation des ménages	35
Tableau 3.2 : Répartition des ménages consommateurs.....	35
Tableau 3.3 : L'offre locale en eau minérale	37
Tableau 4.1 synthèse environnement extérieur.....	41
Tableau 4.2 synthèse organisation commerciale et marketing	43
Tableau 4.3 synthèse action commerciale.....	44
Tableau 4.4 synthèse organisation de la production	47
Tableau 4.5 synthèse organisation financière	49
Tableau 4.6 Illustration de la méthode d'orientation stratégique	53
A2_1 : Importations en eau minérale	xx
A2_2 : Exportations en eau minérale	xxi

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Analyse d'Harvard	3
Figure 1-2 les 7S de McKinsey	11
Figure 1-3 : Système à deux axes du modèle SPACE	16
Figure 1-4 : Schéma et itération du diagnostic	19
Figure 2.1 Diagramme du processus de la production de l'eau minérale	24

LISTE DES PHOTOS

A4_1 : Bouteille d'eau minérale OHE	xxvi
A4_2 : Vue d'ensemble de la production	xxvii
A4_3: Filtre à sable	xxvii
A4_4 : Filtres à charbon	xxviii
A4_5 : Système d'osmose inverse	xxviii
A4_6 : Ozonuseuse	xxix
A4_7 : Embouteilleuse	xxix
A4_8 : Etiqueteuse	xxx
A4_9 : Fardeleuse	xxxi

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

APIX : Agence nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des grands travaux

BFR : Besoin en Fonds de roulements

CA : Chiffre d'Affaires

CCBM : Comptoir Commercial barra MBoup

CF : Coût fixe

CONAL : Continentale Alimentaire

CV : Coût variable

DRC : Délai de Récupération du Capital

FCFA : Franc de la Communauté Franche d'Afrique

FUMOA : Futs Métalliques de l'Ouest Africain

GOP : Gestion des Opérations et de la Production

ISO : International Standard Organization (Organisation Internationale de la Normalisation)

IR : Indice d'Enrichissement

MP : Matières Premières

MRP: Manufacturing Resources Planning

P/A: P sachant A

P/F: P sachant F

PDP: Plan Directeur de Production

PET: Polyéthylène Téréphtalate

PIC: Plan Industriel et Commercial

ROI: Return On Investment

S.A: Société Anonyme

SAEMS : Société Anonyme des Eaux Minérales du Sénégal

SEMCO: Société d'Embouteillage et de Conditionnement

SPACE: Strategy Position and Action Evaluation

SIMPA: Société Industrielle Moderne des Plastiques Africains

SOCOSEN : Société des eaux de Consommation du Sénégal

SONES: Société Nationale des Eaux du Sénégal

TOWS/SWOT: Threats Opportunities Weaknesses and Strengths

TRI: Taux de Rendement Interne

TRE: Taux de Rendement Externe

TRL: Taux de Rendement Limite

UV: Ultra Violet

VA: Valeur actuelle

VAN : Valeur Actuelle Nette

AVANT PROPOS

L'Ecole Supérieure Polytechnique (E.S.P.) est un établissement qui regroupe, depuis la réforme de 1994, l'ex - E.N.S.U.T., l'ex - E.N.S.E.P.T. et l'ex E.P.T

Elle est rattachée à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et comporte deux centres : le centre de Dakar et le centre de Thiès.

L'E.S.P. comporte cinq départements repartis dans les deux centres comme suit :

❖ Centre de Dakar :

- Département du Génie Chimique
- Département du Génie Civil (formation continue)
- Département du Génie Electrique
- Département du Génie Informatique
- Département du Génie Mécanique (D.U.T.)

Depuis 2005, l'ex - I.S.G. a été rattaché à l'E.S.P. sous le nom de Département de Gestion.

❖ Centre de Thiès :

- Département du Génie Civil
- Département du Génie Mécanique - option Electromécanique (D.I.C)

Avec la réforme de 2007, l'E.S.P. centre de Thiès est rattachée maintenant à L'U.T. avec comme nom l'E.P.T. tout en gardant le même statut et en intégrant la formation de D.U.T. en Génie Mécanique.

L'ES.P. a pour vocation la formation de techniciens supérieurs (D.U.T. et D.S.T.) au bout de deux ans, d'ingénieurs technologues (D.I.T.) en quatre ans et d'ingénieurs de conception (D.I.C.) en cinq ans. La recherche en troisième cycle est aussi intégrée.

A la fin du cycle d'ingénieurs de conception, l'élève ingénieur est appelé à faire un projet de fin d'études, sous la direction des professeurs et éventuellement de personnes externes. Ce projet lui permet de mettre en application les différentes connaissances théoriques et pratiques acquises au cours de sa formation.

INTRODUCTION

Le secteur de l'agroalimentaire reste dominé par la production de boisson et de l'eau minérale. A cause de la qualité relativement moyenne des eaux de robinet ; le marché des eaux traitées devient de plus en plus croissant. En effet, on assiste à un changement de comportement sinon une prise de conscience de la population, soucieuse de sa santé, vis-à-vis de la consommation de l'eau. Dès lors des entreprises se sont spécialisées dans ce domaine pour une production en qualité et en quantité. H2O INNOVATION est l'une d'entre elles.

Néanmoins, contrairement aux entreprises du secteur, l'usine à un niveau de production assez faible pour satisfaire la demande croissante de ses clients. Même si elle continue de produire, elle a du mal à trouver sa place dans un marché où la concurrence est faite.

Pour comprendre les causes un diagnostic global de l'entreprise s'impose. Il permettra d'identifier les opportunités et les menaces de l'environnement externe et de trouver les forces et faiblesses de l'entreprise. Par ailleurs pour remédier à cette situation, nous avons proposé un plan d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Ce projet porte sur l'identification de tous les maux des composantes fonctionnelles de l'entreprise. Il parle des méthodes de diagnostic et de la situation du secteur des eaux minérales au Sénégal. Il présente les meilleures options stratégiques pour la compétitivité des produits de l'usine. En outre il donne un aperçu de l'importance de l'eau en général et de l'eau minérale en particulier. Enfin il décrit certaines méthodes de conditionnement de l'eau.

Le travail se présente en quatre parties. Nous allons d'abord faire une analyse et donner les concepts de la notion du diagnostic. Ensuite nous présenterons l'entreprise à travers ses différentes structures fonctionnelles et nous parlerons du conditionnement et de l'importance de l'eau. Le troisième chapitre est consacré à l'étude du marché de l'eau minérale au Sénégal. Et nous terminerons par les résultats du diagnostic et des recommandations.

CHAPITRE 1 : ANALYSE ET CONCEPTS DU DIAGNOSTIC

Par définition le diagnostic est le raisonnement menant à l'identification de la cause d'une défaillance ou d'un problème, à partir des caractères relevés par des observations des contrôles ou des tests. Il permet de savoir si l'entreprise, ou une partie de l'entreprise, fonctionne bien ou mal, de déceler ses points forts et ses points faibles, de situer sa position par rapport aux entreprises de la même profession; enfin, d'évaluer son adaptation au milieu ainsi qu'à la conjoncture à long terme ou l'examen des « centres nerveux » de l'entreprise, centres de coûts et de rentabilité, en vue d'apprécier ses faiblesses et ses chances de succès et d'expansion.

I) OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic vise d'une manière générale à aboutir à la formalisation d'une réflexion stratégique sur le devenir de l'entreprise avec l'identification des actions prioritaires à engager. D'autre part il permet de :

- dresser un bilan approfondi de la situation d'une entreprise,
- déterminer les domaines d'amélioration possibles et les perspectives d'évolution,
- définir des axes stratégiques,
- mesurer l'impact des correctifs qui seront appliqués en termes de résultats et de valeur de l'entreprise.

Selon les besoins et la nature de l'entreprise il existe plusieurs méthodes de diagnostic.

II) MODELES DE DIAGNOSTIC

II-1) l'analyse stratégique classique

Pour répondre à la question « quelles sont intrinsèquement les chances que possède une entreprise d'assurer sa pérennité dans son secteur », une méthodologie a été conçue par les chercheurs de la Harvard Business School et de ce fait connue sous l'appellation « Analyse d'Harvard ».

Cette analyse amène à déterminer les compétences ou les manques de compétences de l'entreprise. En fait, cela revient à étudier les points forts qu'elle détient et aussi à comprendre quels sont les freins qui ralentissent les mouvements de l'entreprise et qui sont de nature à l'empêcher d'échapper aux menaces présentes dans l'environnement, voire faire obstacle aux opportunités à saisir.

On présente souvent cette analyse en utilisant une représentation, qui de près ou de loin ressemble à celle qui suit :

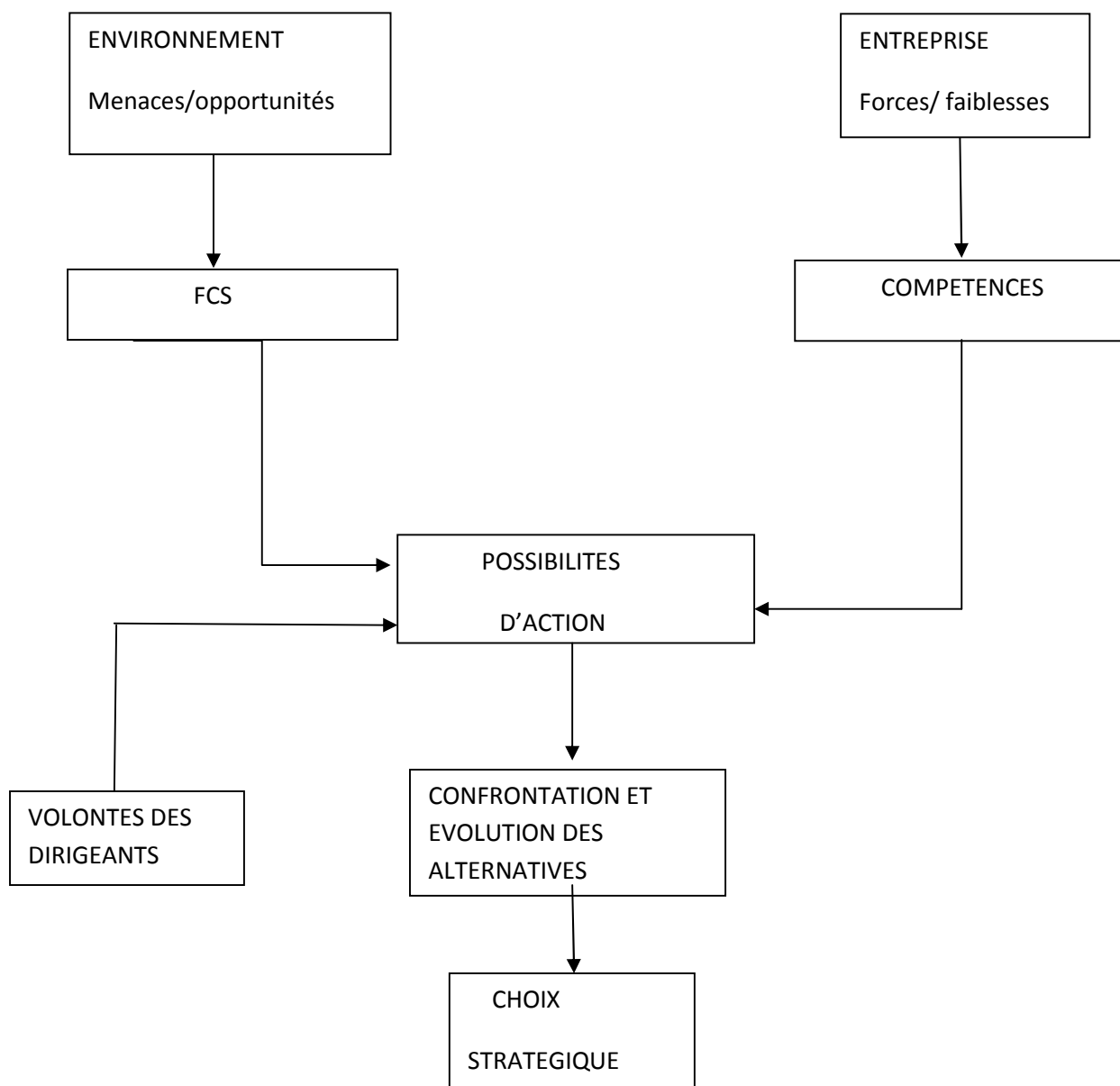


Figure 1.1 Analyse d'Harvard

(Source : Gérard Garibaldi année 2002)

Comme on le voit, il s'agit de mettre en évidence les possibilités d'action que peut avoir une entreprise :

- compte tenu des événements prévisibles dans l'environnement, qui sont porteurs d'opportunités mais aussi de menaces, d'où la détermination des facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir,
- et des possibilités stratégiques de l'entreprise qui sont induites par les compétences qu'elle possède ou ne possède pas.

Par suite, les possibilités d'action devront être évaluées en prenant en compte les volontés des dirigeants. De là se déduiront, selon cette méthodologie, les choix stratégiques, les objectifs à fixer, les politiques fonctionnelles à déterminer et enfin les plans d'action. Il s'agit donc bien d'une méthode globale, la première qui fut utilisée, pour aider à la décision stratégique.

L'étude des « tendances lourdes » étant faites, il faut maintenant dresser la liste des points forts et des points faibles de l'entreprise. Pour cela, on doit considérer chacune des activités exercées et examiner la capacité de l'entreprise à exécuter par rapport :

- d'une part, à la façon d'agir des concurrents,
- et, d'autre part, aux attentes et besoins des cibles marketing visées.

Il va falloir examiner toutes les activités et toutes les fonctions mises en œuvre, c'est-à-dire : le management, la commercialisation, les finances, la gestion des ressources humaines, la recherche et développement, la conception des produits, la production ainsi que tous les paramètres qui peuvent affecter sa capacité à entreprendre.

Une première vision de l'entreprise peut nous être fournie par la mise en évidence des mix produits/ marchés sous la forme suivante :

Tableau 1-1 : Analyse produits- Marché

	ANCIENS	NOUVEAUX
A N C I E N S	PENETRATION ACTUELLE 1	DEVELOPPEMENT DU PRODUIT 2
N O U V E A U X	3 DEVELOPPEMENT DU MARCHE	4 DIVERSIFICATION

(Source : Gérard Garibaldi année 2002)

Il ne s'agit pas comme on peut le voir, de mettre sous le feu des projecteurs des couples produit / marché, ainsi que cela se pratique en analyse marketing, mais bien de mettre en évidence les stratégies de développement mises en œuvre par l'entreprise en terme de produit par rapport aux marchés.

La construction de ce tableau va permettre une première analyse de l'entreprise basée sur les choix passés, analyse qui va traduire les mouvements stratégiques :

- classiques pour l'entreprise dans le cadran 1,
- en développement soit de produit soit de marché dans les quadrants 2 et 3,
- enfin dans le quadrant 4, les essais de pénétration dans des domaines différents.

Toutes les entreprises ne sont pas présentes, au moins à certains moments de leur existence, dans les quatre quadrants et cela n'est pas neutre en ce qui concerne la compréhension du jeu stratégique joué.

Il existe une variante, sous la forme de 9 cases, de cette matrice d'Ansoff ; cette variante permet de mettre en lumière les axes de diversification :

Tableau 1-2 Matrice d'Ansoff

	ACTUELS	CONNEXES	NOUVEAUX
ACTUELS	Pénétration	Intégration horizontale	Innovation technique
CONNEXES	Extension de marché	DIVERSIFICATION	Extension par conglomération
NOUVEAUX	Expansion de marché	Extension congénérique	DIVERSIFICATION

(Source : Gérard Garibaldi année 2002)

II-1-1) la matrice TOWS

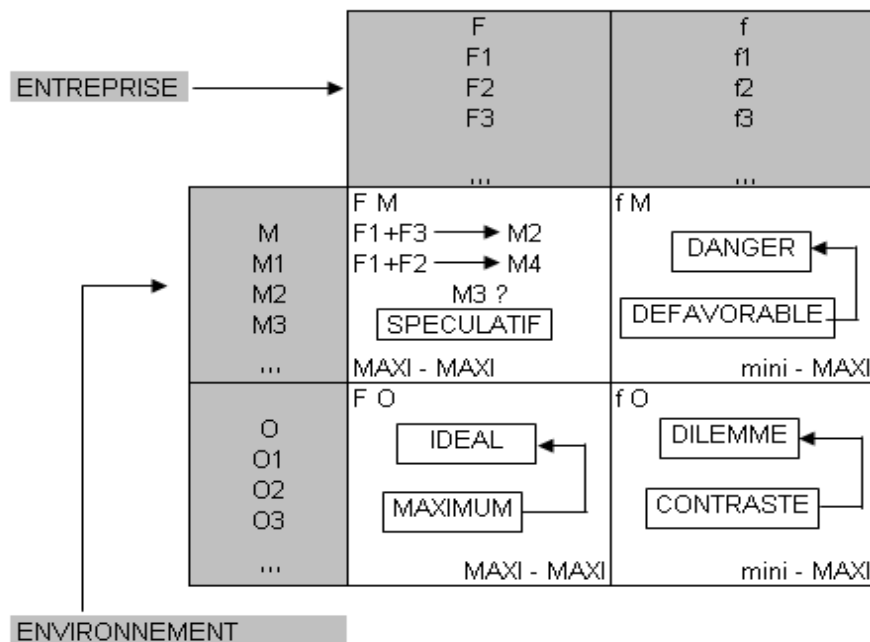
Forces et faiblesses, une fois clairement comprises, il sera alors nécessaire de comparer les points « forts » et les points « faibles » de l'entreprise avec les menaces et les opportunités, présentes aujourd'hui ou à terme, dans l'environnement. Pour cela une démarche a été proposée par un chercheur de l'université de San Francisco le professeur H. WEIHRICH. Il s'agissait pour lui de confronter et d'évaluer les alternatives stratégiques possibles à partir de ces comparaisons. Il a, ainsi, mis au point une matrice connue sous la dénomination de matrice de WEIHRICH ou matrice « TOWS » :

Threats - Opportunities - Weaknesses -Strengths

C'est-à-dire : Menaces – Opportunités – Faiblesses – Forces

Il s'agit de retenir pour remplir la matrice les éléments paraissant les plus importants et de les combiner les uns avec les autres, de préférence deux par deux, afin d'imaginer les attitudes possibles pour l'entreprise dans chaque situation. On voit immédiatement le nombre et la complexité des situations à examiner. L'auteur définit ainsi les situations de chaque quadrant de la matrice.

Tableau 1.3 Matrice de TOWS



(Source : Gérard Garibaldi année 2002)

Une présentation simplifiée de ces comparaisons peut se faire en utilisant deux axes dans l'espace, par exemple :

- L'axe vertical : forces/faiblesses
- L'axe horizontal : opportunités/menaces

Le point de rencontre de ces deux axes représentant symboliquement le point d'équilibre (où les menaces et les opportunités s'équilibrent ainsi que les forces et les faiblesses).

II-1-2) la nouvelle matrice TOWS

En général, une menace ou une opportunité possède deux éléments de qualification :

- Premièrement un niveau important d'effet, c'est-à-dire un niveau de gravité pour une menace ou un niveau d'exploitation pour une opportunité ;
- Deuxièmement une probabilité réelle que l'événement se réalise ; cette probabilité est favorable dans le cas d'une opportunité et défavorable dans le cas d'une menace.

A partir de ces deux éléments, il est relativement facile de qualifier l'événement en utilisant une échelle de notation. On peut alors croiser menaces et opportunités, en ne retenant que les menaces et les opportunités qui sont réellement significatives. En effet, on ne retient que celles qui se révèlent avoir en même temps un effet notable et une probabilité de se réaliser.

Nous retiendrons donc spécifiquement les scénarios possibles de l'état de l'environnement pour construire une matrice terminale, différente de la matrice de TOWS puisque non directement déduite des menaces et des opportunités comme cela se pratique habituellement.

Cette dernière matrice amène à définir 6 situations très différentes, au lieu de quatre dans le modèle de la matrice classique « TOWS ». En effet, construire une matrice, en lieu et place de la matrice classique « TOWS », permet d'imaginer les scénarios les plus probabilistes quant aux conditions de l'environnement dans lequel pourrait avoir lieu la concurrence.

Tableau 1-4 Nouvelle Matrice de TOWS

	F F1 F2 F3 '''	f f1 f2 f3 '''
SITUATION SPECULATIVE OM	1 LE JEU Á CHANCE GAGNANTE	2 LE JEU Á HAUT RISQUE
SITUATION IDEALE Om	3 LE PARADIS	4 LE DILEMME
SITUATION DANGEUREUSE oM	5 LE PURGATOIRE	6 L'ENFER

(Source : Gérard Garibaldi année 2002)

- *La position 1* est celle où l'entreprise peut mobiliser de réelles forces pour jouer face à la situation spéculative. Elle est baptisée « **JEU Á CHANCE GAGNANTE** » puisque la notion de spéculation entraîne un comportement de joueur et de chance gagnante car l'entreprise peut user de ses points forts.
- *La position 2*, c'est lorsque le décideur choisit de se maintenir dans son secteur, même cas, mais avec un haut risque puisque l'entreprise ne pourrait présenter surtout que des faiblesses: « **JEU Á HAUT RISQUE** »
- *La position 3* met l'entreprise dans la situation d'exploiter ses forces dans un contexte situation idéal puisque les opportunités sont fortes face aux menaces faibles : « **PARADIS** »
- *La position 4* met l'entreprise dans la même situation sauf qu'elle n'aurait que des points faibles pour saisir les opportunités présentes. L'entreprise n'aurait que de possibilité de saisir les chances offertes par son incapacité due au contraste entre situation de l'environnement et état de l'entreprise : « **DILEMME** »

- *La position 5* est celle où l'entreprise est à même de pouvoir utiliser ses points forts en face d'une situation dangereuse puisque présentant plus de menaces que d'opportunités. Elle pourra sans doute survivre et s'adapter mais dans la souffrance : « **PURGATOIRE** »
- *Enfin la situation 6* est celle où l'entreprise n'aurait à opposer que des faiblesses en face d'une situation dangereuse. C'est bien entendu le pire des scénarios possibles pour l'entreprise : c'est « **L'ENFER** ».

II-2) les 7S de McKinsey

Cette méthode proposée par McKinsey présente l'avantage d'étudier simultanément plusieurs niveaux. Elle peut se présenter sous la forme du schéma suivant s'appuyant sur :

- La stratégie (objectifs, plans d'actions, comment utiliser les ressources au mieux dans un certain environnement...),
- La structure (organisation, nombre de niveaux hiérarchiques, délégation...),
- Les systèmes (procédés, procédures, règles instituées et régulièrement suivies...),
- Le staff (personnel) : (les spécialistes, les métiers des hommes...),
- Les skills (compétences) : (distinctives par rapport à celles des concurrents),
- La style : (culturel, techniques et comportements en termes de management, style de direction...),
- Les shared-values (valeurs communes): (Principes, concepts moraux, philosophiques et même spirituels que partagent les membres de l'entreprise).

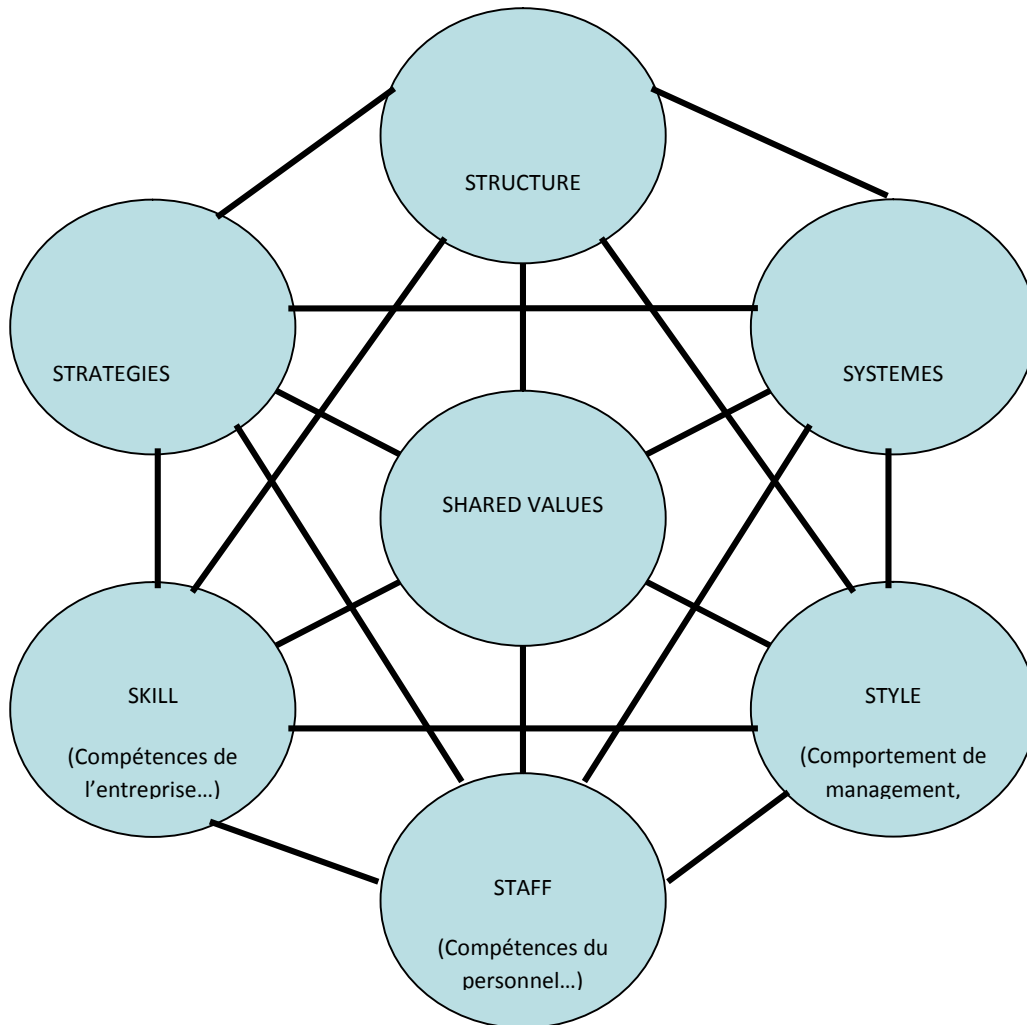


Figure 1-2 les 7S de McKinsey
(Source : Gérard Garibaldi année 2002)

Il ne faut sans doute pas réellement, considérer les « 7s » de McKinsey comme une méthode d'analyse mais plutôt comme une approche style « check list » permettant de :

- décrire tous les aspects clés de l'entreprise pour réfléchir sur le plan stratégique,
- donner du poids à des facteurs ; les uns concrets (stratégie, structure...), les autres non concrets (valeurs partagées...), sans en oublier aucun, ni en privilégier aucun.

Les « 7s » de McKinsey demeurent un outil précieux pour insérer la dimension « humaine » dans l'analyse stratégique. C'est un fait que les outils présentés jusqu'alors ont vraiment peu

permis de faire. Or cette dimension deviendra primordiale lorsque l'entreprise aura à construire et à mettre en œuvre les plans d'action pour réussir le « COMMENT ? ».

Cette méthode marche lorsqu'on effectue des choix stratégiques pour en valider toutes les conséquences et vérifier leur adéquation par rapport à l'entreprise.

II-3) la méthode du PIMS (Profit Impact of Market Strategy)

Le « PIMS » est une méthode d'analyse stratégique qui a été pensée vers la fin des années 50 et le début des années 60 à la demande de GENERAL ELECTRIC. Ce très grand groupe d'origine américaine a senti le besoin de procéder à des études sérieuses pour tenter d'explicitier, mathématiquement, très clairement les raisons « génériques » pour lesquelles certaines entreprises étaient plus « gagnantes » que d'autres, et ce quel que soit le secteur économique, voire même la taille de l'entreprise.

Le PIMS est donc une approche d' « ingénieur » qui se veut exhaustive.

A la base de la méthode se trouve la volonté de rechercher un modèle de prévisions des performances futures à partir notamment « du déjà réalisé ». Ce modèle a nécessité l'étude, en détail, de plusieurs centaines d'entreprises et d'activités différentes. Aujourd'hui ce sont plus de 4500 entreprises nord-américaines, japonaises et européennes et plus de 3000 domaines d'activité qui sont concernés. Pour cela des équipes passent dans ces entreprises, plusieurs jours si nécessaire, pour relever les informations constituant la base de données stratégiques.

Le PIMS se fixe une triple vocation :

- gérer une base de données reflétant les activités passées des membres,
- découvrir, à partir de ces données, les lois du marché,
- fournir ces éléments aux cotisants.

Cette base, de données stratégiques permet de tirer des moyennes. La « moyenne » devient la norme : le PAR (terme pris au domaine du golf).

On voit, tout de suite, une des limites de la méthode :

La « moyenne », ne représente, en aucun cas, un jeu gagnant.

II-3-1) Comment fonctionne le PIMS

Dans une première étape, on entre dans la base de données stratégique et pour une entreprise, on détermine :

- les données de l'entreprise cliente,
- la définition des segments stratégiques,
- l'appréciation de la qualité relative,
- les données du marché,
- les données financières,

Puis, ces informations sont croisées avec celles contenues dans la base de données. Ces croisements permettent de fournir à l'entreprise cliente :

- des résultats : ROI, productivité, etc.
- une évaluation des niveaux appropriés d'investissement en termes de R & D et de frais commerciaux,
- des enseignements à tirer, en termes de tactique, par comparaison avec des entreprises semblables,
- l'analyse du portefeuille,
- l'évaluation par rapport aux concurrents.

Il faut, néanmoins, savoir que les concepts utilisés par le PIMS lui sont spécifiques et que les comparaisons avec les résultats de l'utilisation d'autres outils doivent être faites avec précaution.

II-3-2) Les facteurs influençant le secteur

Le modèle PIMS a identifié une quarantaine de facteurs pouvant influencer la rentabilité des secteurs et les a regroupés en quatre catégories.

- L'environnement économique,
- La position concurrentielle de l'entreprise,
- La structure du processus de production,
- Les allocations des ressources.

On peut noter que ce regroupement est parfaitement valable pour toute analyse stratégique et pour toute entreprise.

Le PIMS a surtout mis en valeur l'importance de la notion de ROI (Return On Invest), le retour sur les investissements que l'on peut représenter par la formule :

$$ROI = \frac{\text{résultat courant} + \text{frais.financier} + \text{impots}}{\text{capitaux.utilisés}}$$

Moyenne calculée en quatre années, avec comme base de calcul :

- le résultat courant,
- les capitaux utilisés, la somme des immobilisations et des besoins en fonds de roulement. Le BFR étant, ainsi déterminé, comme la somme des stocks et des crédits clients diminués des crédits fournisseurs.

Par ailleurs le PIMS a mis en lumière ce qu'il considère comme les paramètres ayant l'influence la plus forte et la plus directe sur la rentabilité :

- Intensité du capital :
Plus la rotation du capital est forte et plus la rentabilité est forte ; ce qui a pour corollaire qu'un investissement à faible rotation n'a de sens pour une entreprise que si les atouts de celle-ci sont très conséquents. En théorie, ceci favorise la sous-traitance pour n'intégrer, en interne, que l'assemblage.
- Croissance du marché :
Elle est favorable à la rentabilité et défavorable au cash flow.
- Part du marché :
Le PIMS considère que la rentabilité croît avec la part du marché (phénomène dû à la maîtrise de l'effet de l'expérience).
- Productivité :
La rentabilité évolue dans le même sens que le ratio « valeur ajoutée par personne dans l'entreprise »,
- Qualité relative du produit :

La rentabilité évolue en fonction de la qualité vendue, la qualité relative étant obtenue en faisant la différence entre le pourcentage du nombre de produits vendus à qualité supérieure à celle des concurrents et ce même pourcentage pour les produits vendus à qualité inférieure (c'est le jugement des clients qui compte ; par ailleurs le terme de produit englobe le produit physique lui-même et les services qui lui sont éventuellement associés).

Les travaux du PIMS permettent de mettre en évidence des corrélations qui semblent aujourd'hui connues et acceptées par tous, ce qui n'était pas le cas à l'époque. C'est donc une méthode pour, notamment, comprendre le passé et comparer les résultats de son entreprise relativement par rapport à ses concurrents.

Cependant le PIMS a tiré « neuf » conclusions générales des études passées, qui semblent aujourd'hui admises et que l'on peut résumer ainsi :

- la situation d'une industrie peut généralement se prévoir ;
- ces situations se ressemblent car elles obéissent aux mêmes lois du marché ;
- ces lois déterminent environ 80 % des écarts constatés entre les résultats d'opération des différentes industries ;
- il y a neuf facteurs influençant profit et cash flow net ;
- l'exploitation de ces neuf facteurs d'influence est complexe ;
- les caractéristiques du produit n'ont pas d'influence ;
- les effets espérés des particularités stratégiques d'une industrie ont tendance à s'affirmer avec le temps ;
- les stratégies sont gagnantes si leurs fondements sont bons et perdantes s'ils sont mal fondés ;
- la plupart des signaux d'alarme stratégiques clairs sont solides. »

En définitive, si le choix a été fait, de présenter cette méthode à l'intérieur de ce chapitre c'est parce que le PIMS fournit des règles, permettant d'enrichir la réflexion stratégique mais aussi à un coût qui n'est pas neutre, et sous certaines conditions d'équivalence des segments stratégiques par rapport à ceux de ses concurrents.

II-4) le positionnement stratégique de l'entreprise

Une autre approche, trop souvent négligée et ce fort injustement, provient de :

« SPACE » : Strategic Position and Action Evaluation (Positionnement Stratégique et Evaluation des Actions).

Ainsi que l'on pourra le comprendre, elle est riche d'enseignements pour valider les choix faits.

Elle a été conçue par un groupe de chercheurs, qui ont mis en évidence qu'à côté de la « position concurrentielle » et de l' « attrait du secteur », il était nécessaire de considérer deux autres facteurs :

- La stabilité de l'environnement,
- Et la force financière.

Ils ont construit un système à deux axes, chacun d'entre eux étant gradué à l'opposé par rapport au point zéro pour pouvoir supporter deux facteurs. La cotation des quatre facteurs devra tenir compte de cette particularité de construction. Pour cela on utilisera :

- la valeur « maxima » pour une « force financière » et un « attrait du secteur » qui sont élevés,
- et à l'opposé, la valeur « minima », c'est-à-dire : négative, pour les deux autres facteurs quand ils sont forts.

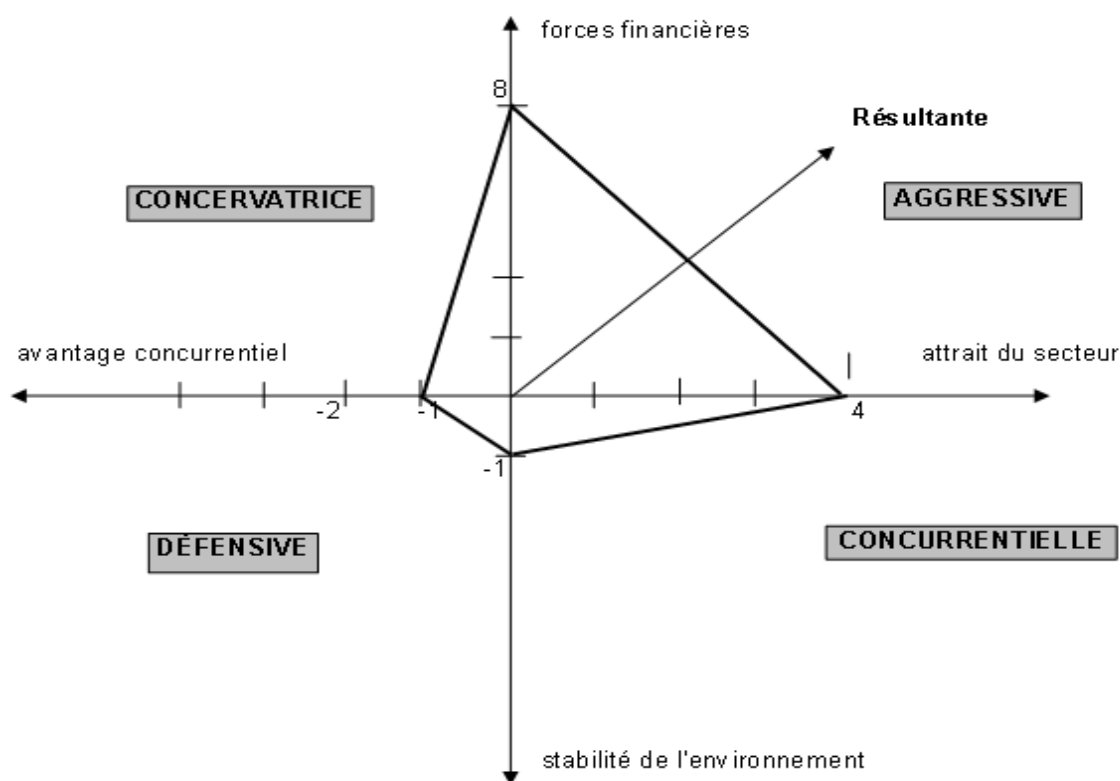


Figure 1-3 : Système à deux axes du modèle SPACE

(Source : Gérard Garibaldi année 2002)

Ce système à deux axes définit quatre quadrants ; la résultante des cotations permet de tracer la « résultante ». La position occupée par l'entreprise, à l'intérieur d'un de ces quadrants, permet de vérifier que les choix d'action actuels sont bien pertinents pour assurer la survie et que l'entreprise possède les compétences et ressources nécessaires.

Le tableau, ci-après, permet de voir ce qui est préférable dans chaque quadrant :

Tableau 1-5: Préférence dans chaque quadrant du modèle SPACE

CONSERVATRICE	AGGRESSIVE
Sélection de produits	Saisie des opportunités
Sélection des marchés	Renforcement des parts de marché
Réduction des coûts	Acquisitions
Recherche de nouveaux marchés	Concentration des ressources sur
Développement de nouveaux produits	production complémentaire
DÉFENSIVE	CONCURRENTIELLE
Retrait progressif	Accroissement des ressources financières
Réduction des coûts	Augmentation de la force de vente
Arrêt des investissements	Amélioration des lignes de produit
Diminution des capacités de production	Accroissement de la productivité
	Réduction des coûts
	Maintien de l'avantage concurrentiel

(Source : Gérard Garibaldi année 2002)

On peut, à partir de là, comparer ce qui a été fait et en déduire la qualité des mouvements stratégiques passés.

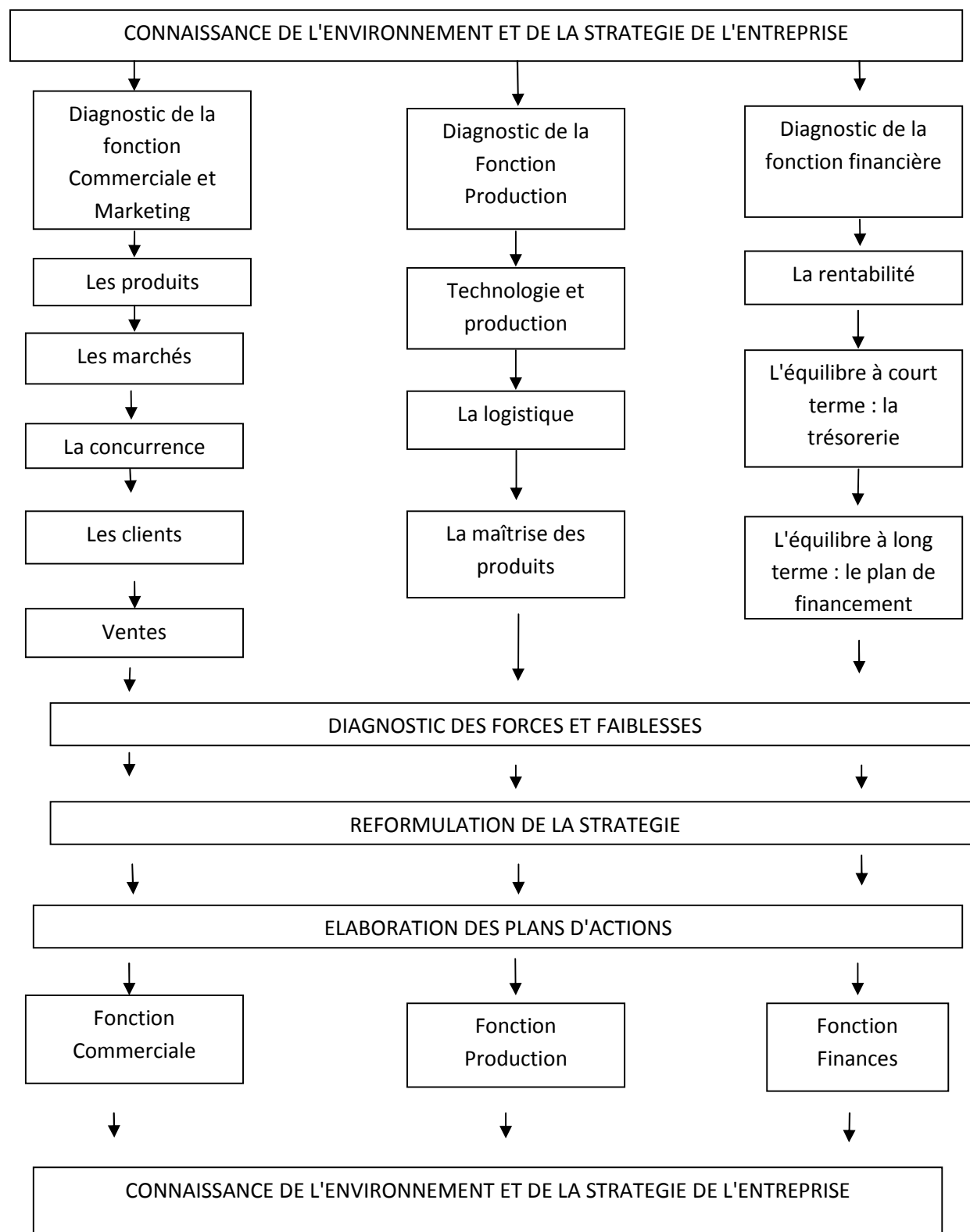


Figure 1-4 Schéma et itération du diagnostic

(Source : séminaire de formation diagnostic global d'une unité industrielle année 2004)

Cette étude de l'entreprise, basée pour une partie notable sur l'analyse d'Harvard, appartient à ce qu'il est convenu d'appeler l'analyse stratégique classique par opposition à l'analyse concurrentielle. Comme on l'aura compris cette analyse n'a plus aujourd'hui pour but premier de faire prendre des décisions stratégiques immédiates. Il s'agit donc de permettre à l'entreprise d'inscrire son itinéraire stratégique en ayant toujours présent à l'esprit les divers scénarios dans lesquelles elle pourrait avoir à se trouver.

Néanmoins, il est indispensable de garder en mémoire que l'urgence des décisions à prendre est souvent due à la surprise devant l'apparition subite de certaines situations non prévues. L'étude de l'environnement a pour but de remédier à cet état de fait en offrant un mode d'analyse basé sur la recherche d'informations fiables puisées essentiellement dans l'environnement.

Concernant les 7s de McKinsey, il est à noter qu'il s'agit plutôt d'une approche style « check List » qu'une méthode d'analyse stratégique proprement dite. Mais il est à considérer implicitement car étant le seul à intégrer le facteur humain. Quant' au PIMS, il est utilisé par des spécialistes ayant une base de données stratégiques qui leur permet de tirer des moyennes. Cette moyenne ne représente en aucun cas une chance gagnante. Le SPACE est une méthode plutôt mathématique et théorique prenant principalement en compte la stabilité de l'environnement et la force financière. Vu le niveau financier relativement moyen de l'entreprise, on ne peut pas parler de force financière.

Pour notre cas, nous choisirons la méthode d'analyse stratégique classique, du fait que l'entreprise n'a pas encore mis en place un plan de diagnostic pour répertorier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. De plus, il est impératif de faire une analyse stratégique classique avant de mettre en place une stratégie concurrentielle.

I-1) Organisation fonctionnelle interne

L'entreprise est constituée essentiellement :

- D'une direction administrative qui est chargée, en plus de la fonction administrative, des fonctions financières et commerciales. Elle détermine les outils de gestion financière et assure le contrôle et le suivi. En même temps, elle gère le marché et la politique commerciale de l'entreprise.
- D'une direction production qui assure le système de fabrication et le management des ressources de production. Elle est chargée d'établir les documents techniques et les règles. Elle s'occupe aussi de la relation fournisseur entreprise.

Le personnel de l'entreprise est composé de 7 employés permanents dont un chef d'usine. L'entreprise prend 15 à 20 journaliers par jour.

I-2) Description de la chaîne de production

H2O INNOVATION S.A est située à 5 km du village de NIAGUE dans la région de Dakar. L'usine est installée en dehors des grandes agglomérations, et non loin des zones de consommation élevées. Elle occupe une superficie de 200 m² et le puits est distant de l'usine d'environ 500 m. elle occupe un terrain bail dans la communauté rurale.

La chaîne de production peut être divisée en trois parties :

PRE TRAITEMENT

- 4 cuves stockage d'eau brute
- Filtres à sable
- Filtre à 0,1 micron

TRAITEMENT

- Osmose inverse
- Reminéralisation
- Stockage eau
- Ozonisation

CONDITIONNEMENT

- Convoyeur
- Laveur de bouteilles
- Remplisseuse
- Bouchonneuse
- Etiqueteuse
- Fardeleuse
- Convoyeur

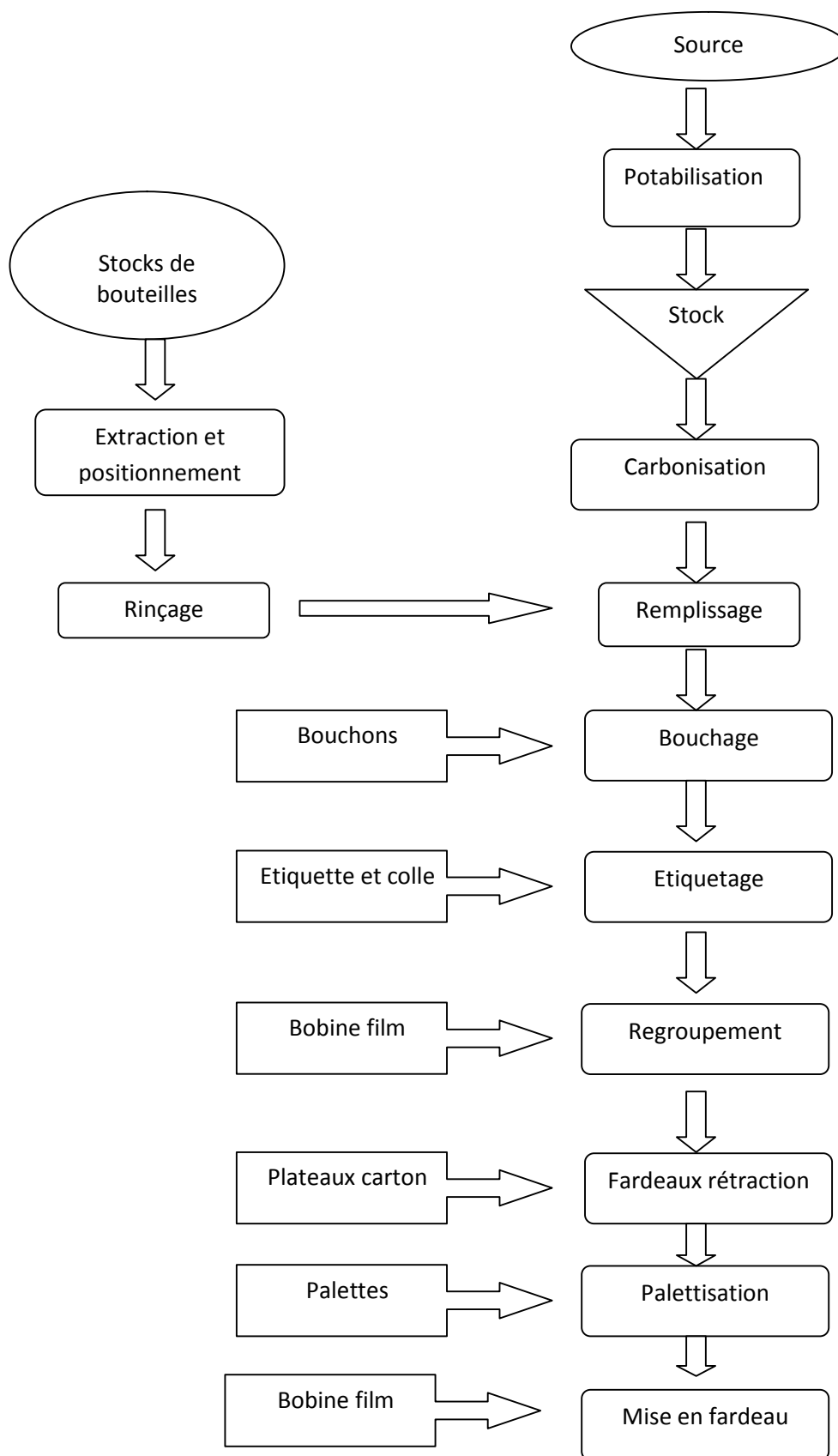


Figure 2.1 Diagramme du processus de la production de l'eau minérale

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET LE CONDITIONNEMENT DE L'EAU

I) SITUATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

H2O INNOVATIONS S.A. est une petite et moyenne entreprise qui a été créée par des jeunes sénégalais. Dans le souci de contribuer au développement du Sénégal, les promoteurs ont voulu apporter leur modeste contribution au combat pour l'accessibilité et la disponibilité d'une eau buvable sans risque de contamination, que mène le gouvernement du Sénégal.

Le problème de l'eau potable au Sénégal est loin d'être résolu. La sécheresse se fait de plus en plus menaçante et l'impureté des eaux disponibles continue d'être l'un des principaux facteurs responsables de nombreuses maladies tropicales telles que la diarrhée. C'est pour éradiquer à ces problèmes ou du moins amoindrir leurs conséquences néfastes, que l'entreprise s'est fixé comme objectif d'offrir une eau de qualité supérieure à un prix accessible à la population. Après avoir analysé de façon attentive le marché de l'eau, elle décide de mettre sur le marché les produits suivants :

- ✓ La vente de bouteilles d'eau de format 1,5 Litres
- ✓ La vente de bouteilles d'eau de format 0,5 Litres

Les objectifs de H2O INNOVATIONS S.A. contribueront largement à diminuer les importations d'eau de l'étranger et par la même occasion réduire le montant des devises qui sortent annuellement du pays. Ses principaux objectifs sont :

- Diminuer le nombre de cas chroniques et mortels de maladies causées par l'impureté de l'eau
- Amener au Sénégal une nouvelle technologie et de nouvelles techniques de purification de l'eau
- Créer des emplois (environ une cinquantaine à long terme).

Pour son alimentation en eau l'entreprise dispose d'un puits et d'un branchement à la SONES. Après avoir été pré-filtrée à l'aide d'un système au charbon activé, l'eau est conditionnée par une résine qui l'adoucit. Le sable, les saletés, les dépôts et la rouille sont enlevés par des filtres de 5 microns.

L'eau est ensuite traitée par un procédé d'osmose inversé enlevant sels, métaux lourds, produits chimiques et bactéries. Enfin, l'état final prévoit le filtrage des matières chimiques organiques, des gaz dissous et l'élimination des goûts ou odeurs désagréables.

Avant d'être embouteillée l'eau est introduite dans un tube à ultraviolet qui permet l'élimination de toutes les bactéries ou virus qui n'auraient pas été évacués par l'osmose. La forte intensité des rayons ultraviolets produit un gaz, l'ozone, qui permet de stériliser l'eau lorsqu'elle est embouteillée.

I-3) les fournisseurs et les clients de l'entreprise

Les fournisseurs de l'entreprise sont :

- | | |
|----------|----------------|
| - FUMOA | bouteilles PET |
| - VERSUS | étiquettes |
| - ISENCO | colle |
| - SOCHIM | colle |
| - SIMPA | film |

Les clients sont représentés par des hôtels, des restaurants, des grandes institutions, des organismes non gouvernementaux, des petites et moyennes entreprises et des stations et services d'essence. Il s'agit d'un marché concentré géographiquement ce qui permet d'assurer un service de livraison rapide et efficace. Une étude a montré que ce segment de marché aura un effet multiplicateur certain au niveau du marché résidentiel. Le nombre de consommateur travaillant dans ces lieux est élevé et c'est la publicité par le « bouche à oreille » qui initiera le marché des particuliers

La clientèle se trouve essentiellement dans la capitale Dakar où il y'a une forte concentration d'hôtels, de restaurants, de supermarchés, de grossistes et où vit 20% de la population du pays. Des franchises seront ouvertes à moyen terme dans les autres villes du pays.

Une politique en matière de service à la clientèle est appliquée par la vente avec discrimination par supplément de packs en fonction de la quantité achetée. Pour fidéliser les clients, des ristournes sont envisagées.

I-4) le produit fabriqué par H2O INNOVATION

L'eau minérale produite par H2O INNOVATION S.A. est composée principalement en milligramme par litre

✓ Calcium	50
✓ Magnésium	10
✓ Sodium	7
✓ Potassium	1
✓ Chlorure	88
✓ Nitrates	0
✓ Sulfates	40
✓ Nitrites	0

Pour 1 litre le PH est de 7.7

Les prix appliqués jusqu'à présent par H2O sont fixés en fonction des périodes de l'année et de la demande.

1000 à 1500 FCFA pour le pack de 6 bouts de 1,5 litres

1800 à 2000 FCFA pour les packs de 12 bouts de 0,5 litre.

III) CONDITIONNEMENT ET TRAITEMENT DE L'EAU

L'eau est vitale pour l'être humain et constitue 75% de son poids. Notre organisme en a besoin pour digérer les aliments que nous mangeons. Pour notre bien être et une performance physique et mentale, notre corps a besoin d'un apport équilibré en liquides. L'apport journalier minimal doit être de 2 litres.

Un nombre croissant de personnes se tournent vers les eaux minérales pour répondre à une partie ou à l'intégralité de ces besoins individuels quotidiens. Les eaux en bouteilles sont perçues comme étant plus sûres et de meilleure qualité.

II-1) processus d'obtention de l'eau minérale

En général, le processus commence à partir d'une source, puits ou nappe d'eau. L'eau est alors soumise à une pression qui la fait remonter en surface. Elle passe ensuite par une chaîne de prétraitement avant d'atterrir au poste de remplissage.

L'eau minérale se distingue nettement de l'eau de boisson ordinaire du fait que :

- elle est caractérisée par une teneur en certains sels minéraux, dont la proportion est limitée et la présence d'oligo-éléments ou d'autres constituants ;
- elle provient directement des nappes souterraines par des émergences naturelles ou forcées pour lesquelles toutes les précautions devraient être prises afin d'éviter toute pollution ou influence extérieure sur les propriétés physiques et chimiques de l'eau minérale ;
- elle est constante dans sa composition et stable dans son débit et sa température, compte dûment tenu des cycles de fluctuations naturelles mineures ;
- elle est captée dans des conditions qui garantissent la pureté microbiologique et la composition chimique de ses constituants essentiels ;
- elle est conditionnée à proximité de l'émergence de la source avec des précautions d'hygiène particulières.

Il existe plusieurs méthodes de conditionnement et de traitement de l'eau. Parmi celles-ci on distingue principalement la méthode par osmose inverse et la méthode par ultra violet.

II-1-1) Conditionnement de l'eau par osmose inverse

L'osmose inverse est un procédé de traitement de l'eau par lequel l'eau est poussée à travers une membrane semi perméable dont les pores sont minuscules. Ainsi, les impuretés qui sont trop grosses pour passer à travers la membrane sont retenues puis évacuées.

a) Comment fonctionne l'osmose inverse

Les appareils d'osmose inverse purifient l'eau en faisant passer un volume d'eau pressurisé à travers une membrane très fine en plastique. Si l'eau brute à traiter provient d'un puits ou d'une autre source privée, il faudra au préalable désinfecter et pré filtrer l'eau en amont de l'appareil d'osmose inverse, pour éliminer le chlore, les particules et les sédiments et retenir les contaminants susceptibles de souiller ou d'endommager la membrane.

b) Les étapes de l'osmose inverse

- Durant le processus de filtration initiale, l'eau du robinet ou du puits (pressurisée par une pompe relais) passe à travers un filtre à particules (un pré filtre) qui retient le limon, les sédiments, le sable et les particules d'argile qui pourraient obstruer la membrane de l'osmose inverse.
- L'eau est ensuite acheminée vers un filtre au charbon actif qui emprisonne les minéraux et les contaminants comme le chrome, le mercure, le cuivre, la chloramine et les pesticides. Il retient aussi le chlore, une fonction importante puisque le chlore abrège la durée utile de la membrane.
- L'eau est transférée sous pression dans le module d'osmose inverse, où seule l'eau propre peut passer par les pores de la membrane. Les impuretés qui ne peuvent pas traverser la membrane sont éliminées dans le tuyau d'évacuation.
- L'eau traitée aboutit dans une citerne de stockage
- Enfin l'eau traitée passe à travers un filtre au charbon actif, avant son utilisation, pour améliorer le goût et l'odeur.

Notons que l'eau qui renferme du manganèse, du sulfure d'hydrogène ou du fer doit subir un traitement préalable afin de prolonger la vie utile de la membrane.

L'osmose inverse peut retirer de l'eau les matières dissoutes, les sels et les minéraux qui rendent l'eau dure, les substances chimiques organiques et d'autres impuretés. Ce procédé peut améliorer le goût de l'eau pour les gens qui n'aiment pas le goût des matières minérales dissoutes.

Les appareils d'osmose inverse ne fonctionnent pas correctement si la pression d'eau est inférieure à 40 ou 45lb/po². Si la pression est trop faible, comme c'est le cas souvent dans

les installations privées, il faudra songer à installer une pompe relais pour augmenter la pression.

Ces appareils doivent être entretenus conformément aux instructions du fabricant. D'ordinaire, le pré-filtre à sédiment et les pré-filtres à charbon actif doivent être remplacés au moins une fois par année. Cela dit, les pré-filtres pourraient nécessiter un remplacement aussi fréquent que tous les six mois si l'eau qui passe dans l'appareil renferme du sable, de grandes quantités de chlore ou d'autres substances qui nuisent au bon fonctionnement des filtres.

II-1-2) Traitement de l'eau par rayons ultra violet UV

Le traitement aux rayons UV désigne le procédé de désinfection de l'eau qui traverse une source lumineuse particulière. Protégée par un manchon transparent avant d'être immergée dans l'eau, l'ampoule émet des ondes ultraviolettes qui inactivent les micro-organismes pathogènes. Cette technique de traitement gagne en popularité puisqu'elle ne requiert pas nécessairement l'ajout de produits chimiques.

Le traitement aux rayons ultraviolets n'altère pas la composition chimique de l'eau puisqu'il n'y ajoute rien, sauf de l'énergie. Il convient de noter que les micro-organismes inactivés ne sont pas retirés de l'eau, pas plus que le traitement ultraviolet n'élimine la saleté ou les particules, les métaux comme le plomb ou le fer ou les minéraux durs comme le calcium. Il faut compter sur d'autres dispositifs pour enlever les particules, les métaux et les minéraux.

Un système de traitement aux rayons UV comprend les éléments suivants :

- Une ampoule ou lampe ultraviolette.
- Un manchon protecteur transparent pour l'ampoule, généralement en quartz
- Une source d'alimentation
- Une cuve que l'eau emprunte pendant son traitement
- Des filtres en amont et (ou) en aval du traitement
- Dans certains cas, un indicateur et (ou) un avertisseur de remplacement de l'ampoule.

L'eau doit être parfaitement claire, exempte de particules de terre ou de sable qui autrement risqueraient de bloquer les rayons UV et d'assurer la survie de particules nocives. Par conséquent, un système de traitement aux rayons UV est normalement pourvu d'un filtre de 5 microns placé en amont de l'appareil de traitement. Avant donc de procéder à l'installation de l'appareil, il faut faire analyser l'eau puisqu'elle pourrait nécessiter un traitement supplémentaire.

Le fonctionnement de l'appareil de traitement par UV entraîne peu de frais.

L'ampoule perd progressivement de sa capacité de désinfection au fil du temps. C'est pourquoi il convient de la remplacer une fois l'an, même si elle fonctionne toujours.

La propreté du manchon de quartz est essentielle pour que l'appareil fonctionne en toute sécurité. Il doit être soumis à un examen une fois par mois et nettoyé s'il apparaît brouillé.

II-2) Normes et règlements

Les traitements de l'eau autorisés incluent la séparation de constituants instables tels que les composés contenant du fer, du manganèse, du soufre ou de l'arsenic, par décantation et/ou filtrage, le cas échéant, accélérée par une aération préalable.

Le transport des eaux minérales dans des récipients de grande contenance (vrac) aux fins de conditionnement ou de toute autre opération avant le conditionnement est interdit.

Dans l'eau minérale, la concentration des substances indiquées ci-dessous ne doit pas dépasser les chiffres ci après :

Antimoine	0.005 mg/l
Arsenic	0.01 mg/l
Barium	0.7 mg/l
Borate	5 mg/l
Cadmium	0.003 mg/l
Chrome	0.05 mg/l
Cuivre	1 mg/l

Cyanure	0.07 mg/l
Fluorure	< 1 mg/l
Plomb	0.01 mg/l
Manganese	0.5 mg/l
Mercuré	0.001 mg/l
Nitrate	50 mg/l
Nitrite	0.02 mg/l
Selenium	0.01 mg/l

La source ou le point d'émergence doit être protégé contre les risques de pollution. Les installations destinées à l'exploitation des eaux minérales naturelles doivent être réalisées de façon à exclure toute possibilité de contamination. A cet effet et notamment :

- ✓ Les installations de captage, les conduites d'amenée d'eau et les réservoirs doivent être construits avec des matériaux convenant à l'eau et de façon à empêcher l'apport de substances étrangères à cette eau
- ✓ Les conditions d'exploitation et, en particulier, les installations de lavage et de conditionnement doivent satisfaire aux exigences d'hygiène
- ✓ Si, en cours d'exploitation, il est constaté que l'eau est polluée, l'exploitant est tenu de suspendre toute opération d'exploitation jusqu'à ce que la cause de la pollution soit supprimée.
- ✓ Enfin l'eau minérale doit être conditionnée dans des récipients pour la vente au détail, hermétiquement clos, propres à éviter toute possibilité d'altération ou de contamination

Le processus de traitement et de conditionnement de l'eau minérale n'est pas très complexe. Pour plus de qualité, les entreprises utilisent souvent une combinaison de processus. Les normes d'hygiène, de potabilité et de qualité chimique et biologique sont rigoureuses dans ce secteur.

CHAPITRE3 : ETUDES DU MARCHE DE L'EAU MINERALE AU SENEGAL

La production mondiale d'eau minérale s'élève à 150 milliards de L/an ; les pays qui enregistrent le niveau de consommation le plus élevé sont ceux de l'Europe du sud, de la Chine et du Brésil.

Le secteur de l'agroalimentaire est un des plus importants de l'économie sénégalaise au regard d'une part des investissements qui y sont réalisés chaque année, et d'autre, part de la contribution dans les exportations et l'approvisionnement du marché local. En 2007 l'APIX y a recensé près de 22 projets d'investissements pour un montant global de 24 milliards de F CFA. Il existe plusieurs branches dans ce secteur dont celles de l'eau minérale, du jus de fruit et du lait.

Les populations, soucieuses de leur santé, adhèrent de plus en plus à la consommation d'eau minérale.

I) SITUATION DU MARCHE ACTUEL

Le marché des eaux minérales est l'un des plus dynamiques du secteur agroalimentaire sénégalais. Longtemps dominés par les importations, il se développe avec l'apparition de nouvelles entreprises.

Jusqu'en octobre 2001, l'offre locale était représentée par la Société Anonyme des Eaux Minérales du Sénégal (SAEMS) dont l'activité a été reprise par la Société d'Embouteillage et de Conditionnement (SEMCO) qui produit et commercialise une eau minérale naturelle sous la marque « fontaine ».

D'autres sociétés se sont également positionnées telle que la Société Industrielle Agroalimentaire du groupe FARES, qui dispose d'une unité d'embouteillage d'eau minérale commercialisée sous la marque « kiréne ». Elle détient aujourd'hui 80% des parts de marché pour un chiffre d'affaire annuel de 2 milliards de FCFA. Par ailleurs, elle exporte une partie de sa production dans la sous région, à savoir le Mali et la Guinée Biseau.

Pour compléter cette offre, on trouve également la société sénégalaise BA EAU BAB qui commercialise de l'eau déminéralisée sous le même nom, conditionnée en bombonne de 18

litres et bouteilles de 1.5 litre. Celle-ci dispose de son propre réseau de distribution et s'est spécialisé dans l'approvisionnement des administrations et organismes internationaux, mais également des grands magasins et particuliers par l'intermédiaire d'un service de livraison à domicile.

La Société des eaux de consommation du Sénégal (SOCOSEN) produit une eau minérale sous la marque de Baraji. Cette unité bénéficie des avantages liés au Code des investissements de l'APIX avec un investissement de 1 milliard de franc CFA.

A coté de cette unité de production d'eau en sachet signalons la présence de Safi qui totalise environ 7 millions l/an.

Un autre créneau est entrain de se développer, celui de l'eau purifiée et filtrée en sachet à l'instar de la société Continentale Alimentaire (CONAL) et sa marque « Eau Claire ».

S'agissant des importations, elles représentaient 851 millions de FCFA (1.365 million d'euros) en 2006 contre 1.359 milliard de FCFA (2.027 millions d'euros) en 2000. Elles sont dominées par 3 pays, la France qui assure 82% des importations suivie de l'Afrique du Sud avec 8% et l'Italie 5%.

Une cinquantaine de marques d'origine diverse (Awa de Cote d' Ivoire, etc.) sont présentes sur le marché, avec une prévalence pour l'origine française. Les marques, « Cristalline », « Piervale » et « Valentine » sont les principales. Les marques « Evian », « Volvic », « Contexéville » sont également présentes ainsi que les eaux gazeuses « Perrier », « Vichy Celestins » et « Badoit » qui se positionnent sur le segment haut de gamme.

II) LES RESULTATS DE L'ETUDE DU MARCHE

Le marché de l'eau embouteillée est très concurrentiel au Sénégal. En plus des entreprises locales on note la présence des importateurs qui sont de moyennes entreprises.

Cependant, ce marché contient un potentiel de clientèle assez important. Deux facteurs majeurs sont à l'origine de ce phénomène.

- ❖ La forte croissance démographique en milieu urbain ;
- ❖ La forte poussée de l'activité touristique.

La présente étude se propose d'apporter des données quantitatives sur le marché de l'eau embouteillée au Sénégal.

II-1) Les objectifs de l'étude

Il s'agit de manière générale d'évaluer le marché actuel et le marché potentiel de l'eau minérale, et de déterminer le niveau de la demande. Il s'agit plus spécifiquement, tout en évaluant la demande, de définir :

- Le niveau de la consommation globale ;
- Le potentiel du secteur touristique ;
- Le potentiel du marché en zone urbaine.

II-2) Méthodologie

C'est principalement à travers une recherche documentaire que les données ont été recueillies et exploitées. A cet effet, plusieurs sources ont facilité la recherche et l'exploitation des données. On peut citer :

- ✓ l'étude qualitative sur les facteurs explicatifs du comportement d'achat,
- ✓ les statistiques du Ministère du Tourisme,
- ✓ les statistiques douanières,
- ✓ l'enquête sur les ménages au Sénégal de la Direction de la Statistique.

II-3) Evaluation du marché des ménages

Le marché global théorique de l'eau traitée est constituée de sept cent soixante dix sept mille neuf cent trente et un (777 931) ménages répartis inégalement sur l'ensemble du territoire. Le tableau ci après montre la consommation des ménages.

Tableau 3.1 : Consommation des ménages

Type de ménage	Effectif	Nombre moyen de personnes par ménage
Ménages dirigés par des hommes	526 123	10,70
Ménages dirigés par les femmes	167 245	7,90
Total	693 368	

Source : Direction de la Statistique année 2007

Tableau 3.2 : Répartition des ménages consommateurs

zones géographiques	Nombre	Pourcentage
Dakar	163 635	23,60%
Autre centres urbains	131 047	18,90%
milieu rural	398 687	57,50%
Total	693 368	100,00%

Source : Direction des Statistiques année 2007

En considérant que le marché de l'eau embouteillée n'a aucun non consommateur absolu, et compte tenu des tableaux ci-dessus, il est possible d'affirmer que le marché théorique global de ce produit est représenté par la population totale qui est composée de six cent quatre-vingt treize mille trois cent soixante huit (693368) ménages.

La consommation mensuelle en moyenne par ménage est estimée à 30 litres.

Le potentiel annuel du marché de l'eau minérale en volume est alors :

$$693\,368 * 30 * 12 = 60\,208\,200 \text{ litres}$$

II-4) Le marché du tourisme

Selon les statistiques du Ministère du Tourisme, les entrées de touristes au Sénégal sont estimées en 2008 à 1 361 000 pour une durée moyenne évaluée à 3.9 jours.

Sachant qu'un touriste consomme en moyenne 3 litres d'eau embouteillées par jour, alors le marché du tourisme pourrait être évalué comme suit :

$$3 \text{ litres} * 3.9 * 1\,361\,000 = 15\,923\,700 \text{ litres}$$

Vu les exportations relativement négligeables, la demande peut être évaluée à :

$$\text{Demande} = 60\,208\,200 + 15\,923\,700$$

$$\text{Demande} = \mathbf{76\,131\,900} \text{ litres}$$

Ces chiffres sont à prendre avec précaution car les sources datent de 2007. Aussi, l'environnement et la nature évolutive de l'être humain font que les données peuvent varier.

II-5) L'offre actuelle sur le marché de l'eau minérale

Ce marché est composé de deux éléments :

- l'importation,
- la production locale.

Depuis la libéralisation des activités industrielles et commerciales en 1994, le marché de l'eau embouteillée s'est élargi en termes de volume consommé et de marques référencées

En effet, la présence de plusieurs marques importées est notée dans le marché. L'estimation la plus récente des importations s'élève environ à 678 327 litres. (**Voir annexes**)

L'offre locale est dominée par Kirène et peut être présentée comme suit :

Tableau 3.3 L'offre locale en eau minérale

Entreprise	Siagro « Kirène »	Semco « Fontaine »	CCBM « Safy »	autres producteurs locaux
Production (litres)	32 millions	7 millions	7 millions	14 millions

Soit un total de :

$$\text{Offre} = 32\,000\,000 + 7\,000\,000 + 7\,000\,000 + 14\,000\,000 + 678\,327$$

$$\text{Offre} = 60\,678\,327 \text{ litres}$$

Il est dès lors possible d'affirmer que ce marché est loin d'être atteint par la concurrence actuelle, malgré son agressivité en termes de prix, de présence aux points de vente et de multiplication des références.

Le secteur de l'eau minérale reste stable même si la concurrence entre entreprises locales s'accroît de plus en plus. L'étude sur le marché a montré que la demande est largement supérieure à l'offre. En effet 20% de la demande n'est pas satisfaite.

On note aussi une diminution progressive des importations ce qui explique que la population fait confiance aux entreprises locales.

CHAPITRE 4 : RESULTATS DU DIAGNOSTIC ET PLAN DE RELANCE

I) ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE

Le secteur de l'eau a connu dans le passé beaucoup de fluctuations, mais la tendance actuelle est la stabilisation des offres par rapport à la demande. Cela se justifie d'une part par la baisse de compétitivité de l'eau importée à cause du transport, d'autre part par le fait du nouveau comportement de la population qui apporte de plus en plus d'attention à sa santé et par le fait que les coûts de production sont relativement faibles par rapport au prix de l'eau importée.

I-1) Identification des menaces et opportunités

L'avantage concurrentiel de H2O repose sur la qualité du traitement du produit et de sa capacité à diversifier vers d'autres secteurs. La capacité de production permet d'atteindre des productions élevées. Les coûts de production relativement faibles et la flexibilité des charges permettront de se positionner sur le marché.

Même si les dirigeants de l'entreprise disent se sentir à l'aise avec le groupe électrogène, la non-électrification de l'entreprise constitue un frein à son émergence. Le coût d'acquisition des bouteilles PET et des bouchons représente environ 45% du coût de la production. Le réseau de distribution est divisé en deux parties :

Un circuit formel pour l'alimentation des stations d'essence, supermarché, hôtels...

Un circuit informel pour servir certains grossistes et détaillants de quartier.

Au niveau de la livraison un problème a été rencontré. En effet ne disposant pas de moyens logistiques, l'entreprise a établi un accord avec un commerçant pour le transport de la marchandise dans les régions. A l'arrivée, la marchandise n'était pas présentable à la consommation à cause des dépôts de poussière et de la saleté au niveau des packs.

Le conditionnement de l'eau en sachets n'intéresse qu'un segment de consommateurs mais à ne pas négligé car les coûts sont relativement faibles.

I-2) Règlements

Sur le plan de la réglementation, le respect des normes de qualité et d'hygiène est de rigueur dans ce domaine. Les eaux d'alimentation doivent satisfaire les normes de potabilité en vigueur, notamment en ce qui concerne leurs caractéristiques physiques, chimiques, biologiques et bactériologiques. Outre les normes de potabilité, les eaux minérales doivent répondre à des critères définis par décret pris sur rapport conjoint du Ministre chargé de la Santé publique et du Ministre chargé de l'Hydraulique et de l'Assainissement. Des dispositions devront être en application pour résoudre le problème réel de l'environnement, qui consiste à réduire l'utilisation des sachets et à encourager celle des bouteilles.

I-3) La concurrence

Au niveau de la concurrence, la principale force des grandes entreprises repose sur les économies d'échelles qu'elles arrivent à réaliser. Pour assurer une production continue, toutes ces usines produisent elles mêmes les emballages qui représentent 80 à 85% du cout de production. Cette disponibilité constante des emballages leur permet de répondre à la demande, mais aussi de réduire les coûts de production et d'assurer la qualité des produits par une maîtrise totale de la chaîne.

Les concurrents ci après ont été recensés même s'ils ne sont pas nécessairement sur le segment considéré :

Kirène, Fontaine, Safi, Ba eau Bab, Baraji, St. Alix, Val de Belcéline, Awa, Evian, Volvic, Pierval, etc.

Il faut reconnaître qu'aujourd'hui Kirène occupe la place de leader.

I-4) Les fournisseurs

Les principaux fournisseurs de H2O INNOVATION sont :

- ❖ FUMOA pour les bouteilles PET
- ❖ VERSUS fournit les étiquettes
- ❖ ISENCO assure la colle pour l'emballage de même que SOCHIM
- ❖ SIMPA qui approvisionne l'entreprise en film.

Il faut remarquer qu'il n'existe pas de contrat entre les fournisseurs et l'entreprise. Le délai de paiement des bouteilles PET est fixé à 30 jours date de fin du mois.

Des contrats d'approvisionnement devront être établis pour assurer la disponibilité des MP, et la recherche d'autres fournisseurs pour assurer le fonctionnement.

I-5) Les clients

La clientèle de l'entreprise, outre les restaurants hôtels, est représentée par

- CASINO ex SCORE
- PRIDOUX (7 magasins)
- BOUTIQUES SELECT (Stations Shell)
- BOUTIQUES TOTAL (Stations Total)
- Grossistes et marché
- BOUTIQUES EL DEN (Stations Elton)

La qualité du produit et le prix sont les éléments de motivation d'achat de la clientèle. Une étude de clientèle, d'image ou de notoriété durant le fonctionnement de l'usine n'était pas réalisée.

Le délai de paiement des clients est fixé à 60 jours date de fin du mois.

La politique en matière de service à la clientèle utilisée est une vente avec discrimination par supplément de packs en fonction du nombre acheté. Pour fidéliser les clients, des ristournes pourraient être envisagées, et la livraison des produits par l'entreprise.

Synthèse environnement externe**Tableau 4.1 Synthèse de l'environnement extérieur**

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">- Demande croissante- Qualité de traitement du produit- Capacité à diversifier sur d'autres secteurs	<ul style="list-style-type: none">- Difficultés financières- Mauvaise campagne publicitaire du produit sur le marché- Cout d'acquisition des bouteilles très élevé- Non disponibilité de l'électricité- Problème de livraison- Relation informelle entre l'entreprise et les fournisseurs- Présence des eaux en sachet- Concurrence

II) RESULTATS DU DIAGNOSTIC INTERNE

II-1) Organisation commerciale et marketing

« Fabriquer ce que vous pouvez vendre plutôt que d'essayer de vendre ce que vous fabriquez » Peter DRUCKER

Cette formule résume l'optique marketing que de nombreuses entreprises de toutes les tailles ont adopté pour améliorer leur efficacité commerciale.

Il est possible de définir le marketing comme l'art de faire converger les actions de l'entreprise en vue de satisfaire au mieux les besoins de sa clientèle, dans le cadre de politiques cohérentes visant à optimiser l'efficacité globale de l'entreprise face à ses marchés. Il est important de souligner que l'approche marketing est centrée sur les produits ou services de l'entreprise ou du commerce et non sur sa stratégie globale (domaine de la politique générale) mais la réussite des produits sur le marché est une composante essentielle de la réussite de la politique générale de l'entreprise.

La stratégie marketing se définit dans un cadre de contraintes environnementales (juridiques, technologiques, démographiques, socioculturelles...) et se concrétise par des plans d'actions marketing.

Accroître ou maintenir sa part de marché nécessite de pouvoir disposer d'un « appareil » commercial adapté, performant et évolutif.

II-1-1) Organigramme

L'entreprise ne dispose pas d'une véritable Direction Commerciale. La fonction commerciale est gérée par l'administration.

II-1-2) Stratégie marketing

Il n'existe pas un tableau de bord du suivi de l'activité marketing. Les objectifs de vente sont fixés en fonction de la période de l'année. La cible est toute personne espérant le bien être en buvant cette eau ; en particulier les personnes âgées et les enfants. Les sportifs sont aussi ciblés.

II-1-3) La force de vente

L'entreprise ne dispose pas d'équipes de vente telles que concessionnaires, agents ou représentants. Mais néanmoins la distribution est assurée par les supermarchés, les stations d'essence...

Tableau 4.2 Synthèse de l'organisation commerciale et du marketing

FORCES	FAIBLESSES
- Néant	-Aucune organisation commerciale (pas de direction commerciale ni de circuits de distribution ni d'équipes de vente).

II-3) L'action commerciale**II-3-1) La communication**

La société utilisait comme moyen de communication la téléphonie. Elle ne dispose pas de site Internet. L'entreprise souhaite véhiculer auprès de ses clients une production de qualité. Sa volonté est de nouer avec ses fournisseurs une relation de confiance.

II-3-2) Promotion des ventes

De façon promotionnelle, l'entreprise offre l'eau gracieusement lors d'événements spéciaux tels que les manifestations sportives ou culturelles afin d'attirer l'attention des consommateurs sur son produit.

II-3-3) la qualité de service

L'entreprise n'est pas certifiée ISO. Même si des efforts ont été consentis pour un produit de bonne qualité, une politique d'hygiène rigoureuse manque à l'environnement interne de l'entreprise.

Synthèse de l'action commerciale

Tableau 4.3 synthèse action commerciale

FORCES	FAIBLESSES
- Bonne politique de promotion de vente	- Moyens de communication limités et non modernisés.
- Bonne ambition de satisfaire sa clientèle et ses fournisseurs	- Marketing du produit très restreint - Certification ISO à mettre en place

II-4) Organisation de la production

Aujourd'hui, l'offre excédentaire crée une concurrence sévère qui contraint l'entreprise à :

- ✓ la maîtrise des coûts,
- ✓ une qualité irréprochable
- ✓ des délais de livraison courts et fiables,
- ✓ de petites séries de productions personnalisées,
- ✓ un renouvellement des produits dont la durée de vie s'est raccourcie,
- ✓ l'adaptabilité par rapport à l'évolution de la conception des produits et des techniques de fabrication.

Ces impératifs doivent s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise qui impose avant tout la satisfaction des clients, ce qui doit se traduire au niveau de la production par :

- ✓ de bons produits
- ✓ une bonne organisation de production
- ✓ un bon système de fabrication

Alors que les normes d'hygiène et de qualité sont rigoureuses dans ce secteur, on note l'absence d'un laboratoire pour les tests chimiques et les contrôles de qualité.

Au niveau de la chaîne de production, des fuites ont été remarquées.

L'acheminement des bouteilles d'eau de l'étiqueteuse vers la fardeleuse n'est pas automatique.

II-4-1) Management des ressources de la production

L'organisation de la production est jusque là informelle. Le personnel de l'entreprise est composé de 7 employés permanents dont un chef d'usine. L'entreprise prend 15 à 20 journaliers par jour.

La société ne dispose pas de PIC (Plan Industriel et Commercial) ni de PDP (Plan Directeur de Production) ni d'un MRP (Manufacturing Resource Planning).

II-4-2) Typologie de la production

L'entreprise produit en moyenne série. L'organisation de la production est en ligne de fabrication.

Les flux de production sont discontinus. L'entreprise produit sur commande.

Les machines de production pourraient être utilisées pour la production de jus de fruit ou du vinaigre.

II-4-3) Documents techniques et contraintes

L'entreprise ne dispose pas d'un Département Méthode ni de fiches décrivant les données techniques de chaque article.

Il existe un goulot d'étranglement au niveau de l'acheminement des bouteilles de l'étiqueteuse vers la fardeleuse. Les temps de fabrication ne sont pas mesurés.

II-4-4) Gestion de la production et gestion informatique

L'entreprise ne possède pas de systèmes informatiques de gestion de la production.

II-4-5) Gestion de la qualité

La qualité permet un gain considérable de compétitivité, elle permet de fidéliser la clientèle, de diminuer les coûts de production, en supprimant les dépenses supplémentaires occasionnées par la non qualité. Elle réduit le coût de garantie et de service après vente.

La maîtrise de la qualité des processus est un élément essentiel qui s'appuie sur des aspects statiques et dynamiques.

L'aspect statique consiste à formaliser la connaissance et les méthodes de pilotage du processus :

- ✓ Capitalisation du savoir-faire au travers de documentation et des règles de pilotage,
- ✓ Utilisation de la maîtrise de statistiques des processus qui seule permet de garantir la stabilité, et la standardisation de tous les processus répétitifs.

L'aspect dynamique consiste à mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue ou par percées.

Des échantillons sont envoyés périodiquement à des laboratoires pour l'analyse qualitative du produit. D'autre part la qualité du produit est appréciée en fonction du feed-back des clients. Comme il a été mentionné plus haut, l'entreprise ne possède de certification ISO.

II-4-6) Gestion des stocks

La gestion des stocks a pour finalité de maintenir à un seuil acceptable le niveau des services pour lequel le stock considéré existe. Ce niveau doit être optimisé de façon à éviter des stocks dormants ou morts, mais aussi des ruptures de stocks.

L'entreprise pratique la politique du Just in Time donc pas de gestion des stocks.

II-4-7) Relation avec les fournisseurs et sous traitants

La relation entre l'entreprise et les fournisseurs est informelle et elle n'a pas de sous traitants.

II-4-8) Mesure de la performance

Le chef de la production gère sa chaîne de production par un tableau tenu de manière informelle, c'est-à-dire sans utilisation de logiciels.

Synthèse diagnostic de la production

Tableau 4.4 synthèse organisation de la production

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de coût de stockage - Bonne politique de gestion de la qualité du produit - Bonne capacité de production - Coûts de maintenance faible - Courte chaîne de production - Flexibilité des machines de production 	<ul style="list-style-type: none"> - Flux de production discontinu - Manque d'automatisation - Organisation informelle de la production - PIC, PDP et MRP inexistant - Présence de goulot d'étranglement - Organisation en lignes de fabrication sans graphiques de flux - Production non informatisée - Approvisionnement irrégulier - Tableaux de bord remplis de manière informelle. - Absence de Département Méthode et de fiches techniques - Manque de qualification du personnel

II-5) Diagnostic financière

Le diagnostic financier a pour objectif de retrouver, au moyen des chiffres, la réalité économique de l'entreprise dont nous connaissons la stratégie, le positionnement sur le marché, les moyens matériels, la motivation des équipes.

En effet les décisions prises concernant l'investissement et l'exploitation ont leur contrepartie en matière de ressources financières : capitaux propres et endettement.

Le résultat mesure le solde des produits et des charges faisant varier la valeur du patrimoine, sur une année.

- ✓ Si le résultat est positif, il y'a enrichissement,
- ✓ Si le résultat est négatif, il y'a appauvrissement,
- ✓ Les capitaux propres constituent la pierre angulaire de tout le dispositif financier de l'entreprise. Ils représentent une garantie pour les prêteurs et leur importance diminue d'autant les frais financiers inhérents aux capitaux empruntés.
- ✓ Le bilan permet de comprendre les emplois (ou besoins) de l'entreprise et les modes de financement qui ont été utilisés. Il permet de calculer le besoin en fonds de roulement nécessaire pour faire vivre l'entreprise.

II-5-1) Organisation financière

Le capital est constitué d'un financement de 70 millions de FCFA. La gestion financière de l'entreprise est plus ou moins maîtrisée cependant elle n'est pas faite dans les règles de l'art. De plus la société ne fait pas appel à des conseillers extérieurs.

II-5-2) Gestion des comptes clients

La condition générale de vente est basée sur le prix de revient du produit; de ce fait, les prix de vente sont pratiquement uniformes. La production est faite sur commande. Les créances pour un délai de 2 mois, sont recouvertes à travers des chèques ou des espèces.

II-5-3) Le bilan

C'est un document résumant à une date donnée d'une part l'origine des moyens mis en œuvre, d'autre part l'emploi qui en a été fait. Il est établi après la clôture de l'exercice (31 décembre). Il permet de mesurer le patrimoine de l'entreprise.

$$\text{Patrimoine} = \text{Biens} + \text{Créances} - \text{Dettes}$$

A la dernière année d'exercice de l'entreprise le bilan montre une perte de 32 707 452.64 FCFA.

II-5-4) Le compte de résultat

Les observations du compte de résultat nous permettent à mi parcours de mesurer les performances de l'entreprise et de faire le point sur sa gestion.

Durant ses années de fonctionnement l'entreprise n'a pas pu établir un compte de résultat.

II-5-5) Politique de financement de l'entreprise

La politique de financement de l'entreprise est basée en grande partie sur un emprunt bancaire d'un montant de 250 millions. En cela s'ajoute un apport de fonds propres évalué au montant de 50 millions.

Synthèse diagnostic financière

Tableau 4.5 Synthèse de l'organisation financière

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Vente basée sur le prix de revient - Prix de vente des produits compétitifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de conseillers extérieurs pour contrôler les fonds. - Mauvaise organisation financière - Rédaction non rigoureuse des documents financiers tels que le bilan, la balance... - Inexistence de politique bancaire.

Cette partie qui est le diagnostic, a permis d'une part de voir les problèmes liés à l'environnement externe de l'entreprise : une forte concurrence, une relation entre l'entreprise et le monde extérieur plus ou moins informelle, les normes et règlements dans le secteur de l'eau minérale. Néanmoins il existe des opportunités, telle que la capacité de diversifier sur d'autres secteurs que l'entreprise pourrait saisir pour son émergence.

D'autre part le diagnostic interne révèle plus de faiblesses que de forces dans l'entreprise. En effet : il n'existe pas de politique commerciale, on note une organisation informelle de la production, et de l'absence de documents financiers. Une bonne capacité de production des machines avec un coût d'entretien faible constitue une des forces majeure de H2O.

Vu la stabilité du marché et les prévisions de demande croissante, une reformulation de la stratégie et une politique d'environnement externe modernisée constituent, entre autres, une solution pour la compétitivité de l'entreprise.

III) OPTION ET PLAN STRATEGIQUE D'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE

Le diagnostic et sa synthèse étant terminés, nous allons passer maintenant à la redéfinition de la stratégie de l'entreprise. C'est l'objet de cette partie du rapport qui se subdivise en trois volets dont le premier est constitué des généralités sur la stratégie et la nouvelle option stratégique. Le deuxième propose une nouvelle politique environnementale et des plans d'actions internes. Nous terminerons par une étude financière.

III-1) La stratégie

'Le mot stratégie vient du grec ancien et se traduit littéralement par l'art du général d'armées. Elle désignait la conduite des armées et de la guerre. Elle est régie principalement par les trois grands principes de la guerre : la concentration des forces, l'économie des moyens et la mobilité ; principes qui s'appliquent bien au combat comme à son évitement, c'est-à-dire à la dissuasion. Au nom du principe de concentration des forces, on doit choisir d'attaquer le point faible de l'adversaire en mobilisant des forces de telle sorte que la victoire soit assurée

Le principe concernant l'économie des moyens veut que l'on ne doive exposer dans l'action que les ressources nécessaires mais suffisantes pour atteindre les objectifs fixés, ce qui

suppose que l'action se déroule dans un contexte de ressources limitées et coûteuses. Le principe de mobilité a pour but de préserver la liberté d'action, c'est-à-dire le choix du lieu, du moment et de l'opportunité de combattre. Inversement, limiter la mobilité d'action de son adversaire consiste à le priver de telles possibilités de choix de telle sorte que ses actions soient parfaitement prévisibles et qu'une riposte appropriée puisse leur être opposée.

Ces principes de la guerre peuvent être adaptés à la lutte que livre l'entreprise dans un marché concurrentiel.¹

Les diagnostics externe et interne nous ont permis de déterminer toutes les possibilités d'actions, en évaluant les avantages et inconvénients, les risques et incompatibilités. Les valeurs des systèmes de production de l'entreprise ainsi que celles de l'environnement et en particulier la responsabilité sociale de l'entreprise ont été clarifiées. Avant la mise en place d'une bonne stratégie, il faudrait d'abord définir clairement les objectifs à atteindre.

Comme objectifs principaux de l'entreprise, nous pouvons citer :

- ❖ Remettre en marche l'usine et la rentabiliser
- ❖ Trouver une position concurrentielle confortable dans le marché

III-2) La nouvelle option stratégique

Le croisement menaces/opportunités et forces/faiblesses se traduit en quatre types d'orientations stratégiques. Il s'agit de préciser le champ d'activités au sein duquel l'entreprise valorise ses avantages, affronte ses concurrents et met en œuvre sa stratégie.

- ✓ **stratégies « forces internes/opportunités externes »** (S-O/maxi-maxi) : c'est la situation dans laquelle toute entreprise voudrait se trouver, qui permet de développer une stratégie d'exploitation maximisée des forces pour valoriser les opportunités qui se présentent ;
- ✓ **stratégies « forces internes/menaces externes »** (S-T/maxi-maxi) : il s'agit de s'appuyer sur les forces existantes pour minimiser ou éliminer les menaces de l'environnement, mais il importe de le faire avec retenue et discrétion pour éviter des effets en retour regrettables ;

1 : Ceci est tiré de la thèse de Mr Ngor SARR

- ✓ **stratégies « faiblesses internes/opportunités externes »** (W-O/mini-maxi) : l'entreprise identifie des opportunités externes alors qu'elle se trouve en état de faiblesse interne, ce qui limite sa capacité à tirer parti du marché. Dans ce cas, trois stratégies alternatives sont possibles : acquérir en propre les éléments constitutifs de ces opportunités externes, coopérer avec un concurrent pour en partager le bénéfice ou abandonner l'espace stratégique ouvert par ces opportunités aux concurrents ;
- ✓ **stratégies « faiblesses internes/menaces externes »** (W-T/mini-mini) : l'objectif consiste alors à essayer de réduire simultanément l'influence de faiblesses et des menaces. Dans une situation précaire, l'entreprise peut tenter de survivre en procédant à des abandons partiels d'activités, à des cessions ou à des regroupements, en espérant inverser progressivement ses faiblesses et voir s'estomper les menaces. L'entreprise peut aussi choisir la voie de la liquidation.

Après analyse de la situation externe et interne de l'entreprise, nous avons constaté malgré les opportunités présentes, que les menaces existantes sont dominantes. A cause d'une gestion interne non rigoureuse et informelle, ses faiblesses l'emportent sur ses forces.

De ce fait nous avons proposé à l'entreprise d'utiliser l'orientation stratégique à quatre quadrants qui consiste à s'appuyer sur les forces existantes pour minimiser, voire éliminer les menaces de l'environnement, à saisir les opportunités externes tout en amoindrissant ses faiblesses internes, à utiliser les forces pour saisir les opportunités et à cacher les faiblesses aux menaces de sorte qu'elles ne puissent pas les atteindre.

Tableau 4.6 Illustration de la méthode d'orientation stratégique

		ENTREPRISE	
		S (max)	W(Max)
ENVIRONNEMENT	T (min)	S'appuyer sur les forces existantes pour minimiser ou éliminer les menaces	Cacher les faiblesses aux menaces de sorte qu'elles ne puissent pas les atteindre,
	O(Max)	Utiliser les forces pour saisir les opportunités	Saisir les opportunités externes en amoindrissant les faiblesses internes

(Source : l'analyse stratégique classique Gérard Garibaldi)

Légende :

S	→	Strengths = Forces	Max	→	Maximal = Maximale
W	→	Weaknesses = Faiblesses	Min	→	Minimal = Minimale
O	→	Opportunities = Opportunités			
T	→	Threats = Menaces			

III-3) Nouvelle politique environnementale

La compréhension de la structure de l'industrie, dans laquelle se trouve l'entreprise, les tendances lourdes qui vont influencer, pendant un temps au moins, le comportement et l'allure du secteur vont permettre de clairement comprendre les conditions de la lutte concurrentielle. Celles-ci se fondent et s'organisent toujours autour des éléments de l'environnement qui ont une importance capitale pour la réussite de l'entreprise.

- ✓ une enquête faite dans les régions de Thiès et Dakar a montré qu'une partie considérable des personnes interrogées ne connaissent pas le produit OHE. Il est donc nécessaire de faire des publicités à travers les télévisions et radios de la place pour montrer l'image du produit et la notoriété de l'entreprise. A cela, il faut ajouter une vaste campagne de sensibilisation sur l'intérêt de consommer l'eau minérale.
- ✓ après une publicité bien menée, la création de boutiques témoins s'avère incontournable pour rendre le produit disponible dans tout le territoire national pour son meilleur écoulement.
- ✓ pour une meilleure livraison du produit, disposer d'un service logistique permanent. L'entreprise doit mettre son offre à la disposition des clients.
- ✓ la concurrence est souvent mal appréhendée, pour ne pas dire sous évaluée, et dès lors l'entreprise ne la maîtrise pas. Il faudra alors maintenir une veille concurrentielle et avoir un responsable chargé de l'établissement et l'observation d'un dossier précis de concurrence.
- ✓ fournir un ensemble de services après vente tel que kiosques, étalages...
- ✓ établir des relations de partenariat avec des banques et des organismes nationaux pour le partage des risques et des coûts de production.

III-4) Plan d'action stratégique

III-4-1) Fonction commerciale et marketing

_Pour profiter au maximum de la demande croissante sur le marché, l'entreprise doit disposer d'une bonne structure commerciale. Elle doit donc mettre en place une direction commerciale qui se chargera d'établir le meilleur schéma de création de circuits de distribution et d'équipes de vente.

_Pour une amélioration de la force de vente signer des contrats, comportant des clauses de non concurrence telles que limitation géographique, produit ou canal de distribution, avec les concessionnaires, agents, représentants...

_Utiliser des moyens de communication tels que Internet, l'affichage, les foires et expositions... pour vulgariser le produit fabriqué.

_Faire une politique promotionnelle basée sur le prix de vente lors des grands événements religieux tels que le Gamou et le Magal.

_Organiser des actions de formation commerciale pour le personnel afin d'améliorer leur compétence dans le domaine du marketing et du commerce.

_Toutes les améliorations pourront être des préalables à une certification ISO. Donc le plus important est de s'informer sur les démarches pour une certification et de travailler dans ce sens.

_Créer un service interne de surveillance dont la mission sera de veiller à une bonne exécution des tâches. De ce fait toutes les dépenses seront contrôlées et toutes les malversations seront évitées.

III-4-2) Fonction production

_Vu le coût de revient très élevé des bouteilles PET, l'achat d'une souffleuse de préforme s'avère nécessaire. L'étude de rentabilité de ce projet a été faite. (Voir ci-dessous)

Incorporer un système informatique, qui permet d'effectuer des calculs, stocker de nombreuses données, gérer la circulation des informations, au sein de l'entreprise pour une bonne gestion des matières, des moyens de production et une amélioration de la gestion administrative et financière de la production.

_Etablir un système automatique entre la fardeleuse et l'étiqueteuse ou à la limite acheter un transpalette. En effet pour une production en grande quantité, il est très pénible manuellement d'amener les bouteilles sur la fardeleuse.

_Au niveau de l'emballage, innover par le design et la couleur. Le packaging est un élément primordial dans la perception du produit par les consommateurs. Les eaux embouteillées n'échappent pas à ce phénomène. En effet aujourd'hui, le packaging joue un rôle important dans la communication de la marque et permet de différencier les produits. Il permet également d'attirer l'attention du consommateur. En outre, la diversification au niveau des emballages permet d'augmenter le volume occupé sur le linéaire et donc d'accroître la connaissance de la marque. De plus des études auprès des consommateurs ont montré l'importance de la couleur de l'emballage.

_Augmenter la production des bouteilles de 0,5 litre. Une bonne partie des consommateurs est constituée des voyageurs. Ce format est adapté alors pour des contraintes de mobilité et d'encombrement.

_Réorganiser la fonction production c'est-à-dire mettre en place un nouveau système de gestion et de suivi de la production, de la maintenance, des ressources humaines et de l'approvisionnement. Pour cela, l'entreprise doit recruter un spécialiste dans ces domaines. Il

doit aussi avoir des compétences en informatique surtout en création gestion de base de données.

III-4-3) Financière

La fonction financière doit mettre au service de la rentabilité de l'entreprise les ressources et les techniques financières, nécessaires à son développement et à sa protection. Elle doit aussi apprécier puis contrôler l'intérêt économique des projets.

Pour une gestion claire de la fonction financière l'entreprise doit :

- ✓ disposer des documents comptables et financiers qui sont établis périodiquement.
- ✓ anticiper l'évolution des flux financiers globaux
- ✓ établir un système d'alerte pour détecter immédiatement les dérapages éventuels
- ✓ disposer d'un tableau de bord permettant de suivre les activités et de contrôler les dépenses
- ✓ séparer la fonction administrative de la fonction financière
- ✓ adapter la comptabilité et le contrôle de gestion aux nouvelles formes d'organisation et de travail

Afin de saisir les opportunités offertes par le marché, une bonne organisation financière s'impose. Pour cela, l'entreprise doit recruter un gestionnaire des finances. Ainsi toutes les dépenses seront retracées dans les différents documents financiers (journal, compte de résultat et le bilan).

IV) ETUDES FINANCIERES

IV-1) Le bilan

C'est une photo instantanée de l'entreprise à une période donnée. C'est le recensement des actifs de l'entreprise et des ses moyens de financement, le passif. Nous avons établi le bilan de l'entreprise durant son année de fonctionnement.

Actifs	Montant	Passifs	montant
Immobilisations	31 021 886	Cap Social	70 000 000
Mat d'exploitation	202 272 600	Résultat	-16 089 872
Mat de transport	48 000 000	Emprunts	230 000 000
Mat et Mobilier de bureau	18 705 514	Fournisseurs	86 654 480
Banques	125 000 000	Frais d'exploitation	26 385 448
caisse	4 129 800		
	429 129 800		429 129 800

Le bilan nous montre que l'entreprise a fait une perte de 16 089 872 FCA durant son année de fonctionnement.

Avant tout investissement dans un projet, il faut d'abord s'assurer de la rentabilité et de la faisabilité de ce projet. Nous présenteront les différents critères qui permettent d'évaluer la rentabilité du projet.

V-2) Critères d'évaluation des projets

Les différents critères d'évaluation utilisés en gestion sont : la VAN, le TRI, l'IR, le seuil de rentabilité (Q_{opt}), le TRE, le DRC et le TRL.

Pour notre cas, Nous choisirons les critères de rentabilité : la VAN, l'IR et le TRI. Notons que le seuil de rentabilité et le TRI nous permettront respectivement en plus de vérifier est ce que le projet est rentable, d'indiquer le rendement par CFA investi. Parlant d'entrées de fonds et de sorties de fonds (en f CFA), l'utilisation de la VAN est plus pertinente que les autres critères.

V-2-1) La valeur actuelle nette

La VAN d'un projet d'investissement s'évalue par la valeur actualisée des rentrées de fonds moins la valeur actualisée des sorties de fonds pour la durée du projet.

$$VAN = -I + \sum \text{Revenues nettes} (P_0 / F_n, i\%, n) - \sum \text{Coûts nets} (P_0 / F_n / i\%, n)$$

V-2-2) L'indice d'enrichissement

C'est la valeur actuelle des entrées divisée par la valeur actuelle des sorties. Il indique le rendement par CFA investi. On accepte tous les projets dont l'indice est supérieur ou égal à 1. Ce critère présente les résultats sous forme d'analyse coûts/bénéfices et est particulièrement utilisé pour les dépenses publiques et pour les entreprises à but non lucratif.

$$IR = \frac{\sum_1^n VA(\text{Entrées nettes})}{I + \sum_1^n VA(\text{Sorties nettes})}$$

V-2-3) Le taux de rendement interne

Le TRI d'un projet d'investissement, est le taux d'actualisation tel que la valeur actuelle des entrées de fonds égale celle des sorties de fonds. Si ce taux est supérieur ou égal au taux de rendement exigé par l'entreprise pour les projets de ce niveau de risque, on accepte le projet, sinon on le refuse.

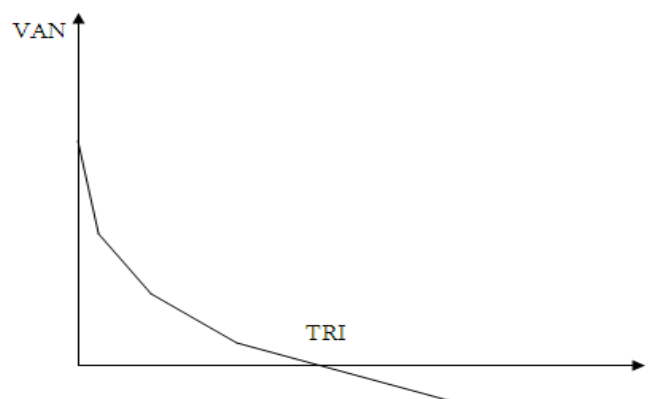


Figure 4.1 : courbes d'illustration du TRI

(Source : Ngor Sarr année 2007)

Notons qu'au Sénégal le taux d'impôt est de $t = 25\%$. C'est ce pourcentage qui sera utilisé dans les calculs financiers.

Le taux d'actualisation dans le secteur de l'eau minérale au Sénégal est de $i = 12\%$.

L'entreprise a été créée en 2004.

CALCULONS LA VALEUR ACTUELLE NETTE VAN

Nous fixerons comme hypothèse que la production de l'entreprise est écoulé. Cela peut se justifier par la demande croissante sur le marché.

L'investissement initial à la création de l'entreprise est de 300 000 000 FCFA avec 70 000 000 FCFA sur fonds propres et un emprunt bancaire de 230 000 000 FCFA. Il est réparti comme suit :

désignation	Montant	taux	Amortissement
construction	31 021 886,00	0,05	1 551 094,30
Mat d'exploitation	202 272 600,00	0,10	20 227 260,00
Mat de transport	48 000 000,00	0,20	9 600 000,00
Mat et Mobilier de bureau	18 705 514,00	0,20	3 741 102,80

Plan d'amortissement

année	amortissement
1,00	35 119 457,10
2,00	35 119 457,10
3,00	35 119 457,10
4,00	35 119 457,10
5,00	35 119 457,10
6,00	21 778 354,30
7,00	21 778 354,30
8,00	21 778 354,30
9,00	21 778 354,30
10,00	21 778 354,30

A la fin de la dixième année la construction a une valeur comptable

CCNA (construction) = 15 510 943 FCFA

VA-CCNA (construction) = 4 994 108,52 FCFA

VA (Investissement) = investissement + VA CCNA(construction)

VA (Investissement) = 304 994 108,52 FCFA

Recettes par année

Quantité vendue

La capacité de production en condition normale est de 1000 bouteilles par heure

Semaine = 40h

Une année = 50 semaines

Production par an = 2 000 000 bouteilles

La demande en bouteilles de 0,5 L est évaluée à 60% de la demande totale. Donc on peut répartir la production comme suit :

Articles	Nbr bouteilles	Nbr packs
1,5l	800 000	138 666,67
0,5l	1 200 000	104 000

1 pack de 1,5 L = 6 bouteilles

1 pack de 0,5 L = 12 bouteilles

Les prix de vente

articles	Nbr packs	Pu	Montant recette
1,5l	138 666,67	1350	180 000 000
0,5l	104 000	2 100	210 000 000
TOTAL			390 000 000

Charges variables

	Quantité	P unit	Total
Bouteilles (1,5l)	800 000,00	65,00	52 000 000,00
bouteilles (0,5l)	1 200 000,00	55,00	66 000 000,00
bouchons	2 000 000,00	12,00	24 000 000,00
colle et emballage			2 000 000,00
étiquettes	2 000 000,00	40,00	80 000 000,00
TOTAL			224 000 000

Autres charges variables

Main d'œuvre direct	28 360 000 FCA
Livraison	11 527 200 FCFA
Réparation et entretien	2 523 000 FCFA
Combustible	12 122 157 FCFA

TOTAL = 54 532 357 FCFA**Charges variables totales = 278 532 357 FCFA****Couts fixes**

Couts fixes de vente

Salaires vendeurs	12 000 000 FCFA
Déplacement	1 200 000 FCFA
Publicité	6 000 000 FCFA

Charges fixes administratives

Salaires cadres	20 000 000 FCFA
Salaires employés	19 200 000 FCFA

Frais de bureau	300 000 FCFA
Assurance	1 000 000 FCFA
TOTAL =	40 500 000 FCFA

Coûts fixes total = 59 700 000 FCFA

Détermination du cash flow

Périodes	Recettes	Charges	Amortissements	Bénéfice imposable
1	390 000 000,00	338 232 357,00	35 119 457,10	16 648 185,90
2	390 000 000,00	338 232 357,00	35 119 457,10	16 648 185,90
3	390 000 000,00	338 232 357,00	35 119 457,10	16 648 185,90
4	390 000 000,00	338 232 357,00	35 119 457,10	16 648 185,90
5	390 000 000,00	338 232 357,00	35 119 457,10	16 648 185,90
6	390 000 000,00	338 232 357,00	21 778 354,30	29 989 288,70
7	390 000 000,00	338 232 357,00	21 778 354,30	29 989 288,70
8	390 000 000,00	338 232 357,00	21 778 354,30	29 989 288,70
9	390 000 000,00	338 232 357,00	21 778 354,30	29 989 288,70
10	390 000 000,00	338 232 357,00	21 778 354,30	29 989 288,70

Période	Bénéfice net	Dividendes	Bénéfice non réparti	Amortissement
1	12 486 139,43	0,00	12 486 139,43	35 119 457,10
2	12 486 139,43	0,00	12 486 139,43	35 119 457,10
3	12 486 139,43	0,00	12 486 139,43	35 119 457,10
4	12 486 139,43	0,00	12 486 139,43	35 119 457,10
5	12 486 139,43	0,00	12 486 139,43	35 119 457,10
6	22 491 966,53	0,00	22 491 966,53	21 778 354,30
7	22 491 966,53	0,00	22 491 966,53	21 778 354,30
8	22 491 966,53	0,00	22 491 966,53	21 778 354,30
9	22 491 966,53	0,00	22 491 966,53	21 778 354,30
10	22 491 966,53	0,00	22 491 966,53	21 778 354,30

Période	Cash flow	VA (CF)
1	47 605 596,53	42 504 996,90
2	47 605 596,53	37 950 890,09
3	47 605 596,53	33 884 723,29
4	47 605 596,53	30 254 217,22
5	47 605 596,53	27 012 693,95
6	44 270 320,83	22 428 722,27
7	44 270 320,83	20 025 644,89
8	44 270 320,83	17 880 040,08
9	44 270 320,83	15 964 321,50
10	44 270 320,83	14 253 858,48
TOTAL		262 160 108,67

CALCUL DE LA VAN

$$VAN = \sum VA(CF) - I$$

VAN = - 32 845 783 FCFA

On constate que la VAN, en fonctionnement normal durant 10ans, est négative. Alors l'entreprise ne récupérera pas son capital à la fin de l'exercice.

Après analyse des charges, on constate que l'achat du matériel de conditionnement s'élève à 147 680 000 FCFA et représente 43% du coût total de fabrication. Ceci est dû essentiellement à l'achat des bouteilles PET et des bouchons.

Nous proposons alors l'achat d'une souffleuse pour que l'entreprise puisse fabriquer ses propres bouteilles.

Etudions alors la rentabilité de ce projet.

Après avoir consulté différents fournisseurs, on a retenu une entreprise italienne du nom de SMC spécialisée dans la fabrication des machines de conditionnement. Ses offres sont plus intéressantes, elle propose une souffleuse avec les caractéristiques ci-dessous :

Capacité de production	1500 bouteilles/heures
Prix	48 000 000 FCFA
tension de fonctionnement	380V 50Hz
Puissance	20Kw
débit d'air comprimé	80,3/h
poids	1300Kg

Entre autre, l'entreprise propose des préformes PET et bouchons à des prix qui sont mentionnés ci-après :

400 préformes PET de 40 grammes pour bouteilles de 1,5 L	16 446 FCFA
100 préformes PET de 21 grammes pour bouteille de 0,5 L	3 697 FCFA
500 bouchons	3 514 FCFA

DETERMINATION DES ECONOMIES DE COUT DE LA SOUFFLEUSE

Coût des préformes et bouchons

	Quantité	P unit	Total
PET (40grammes)	800 000,00	41,12	32 892 000
PET (21grammes)	1 200 000,00	36,97	44 359 200
bouchons	2 000 000,00	7,03	14 056 800
TOTAL			91 308 000

Nous utilisons la méthode fiscale

Economie de cout sur les bouteilles = 50 692 000 FCFA

$P/A, 12\%,9 = 5,33$

$P/F, 12\%,2 = 0,80$

VA (Economie de cout bouteilles) = 161 491 333,57 FCFA

Economie d'impôt sur l'amortissement

L'amortissement A = 6 000 000 FCFA

Economie d'impôt dû a l'amortissement EI (A) = 1 500 000 FCFA

$P/A, 12\%,8 = 4,97$

$P/F, 12\%,2 = 0,80$

VA EI (A) = 7 136 048,83 FCFA

Donc on a la valeur actuelle des entrées

VA (entrées) = 168 627 382,40 FCFA

Couts supplémentaires dans l'exploitation de la souffleuse

Main d'œuvre direct = 1 800 000 FCFA

Réparation et entretien = 1 200 000 FCFA

Combustible = 1 365 000 FCFA

Valeur nette cout supplémentaire = 3 273 750 FCFA

$P/A, 12\%,9 = 5,33$

$P/F, 12\%,2 = 0,80$

VA (cout suppl.) = 13 905 738,01 FCFA

L'investissement est de 48 000 000 FCFA, donc on a :

VA Investissement = 38 265 306,12 FCFA

VAN = 116 456 338,27 FCFA

Le projet est alors rentable.

Etudes financières de la souffleuse

TABLEAU D'INVESTISSEMENT ET D'AMORTISSEMENT

Eléments/période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Construction	31 021 886										
Mat d'exploitation	202 272 600		48 000 000								
Mat de transport	48 000 000										
Mat et Mobilier de bureau	18 705 514										
Total investissement	300 000 000		48 000 000								
Amortissement		35 119 457	41 119 457	41 119 457	41 119 457	41 119 457	27 778 354	27 778 354	27 778 354	27 778 354	21 778 354

Remboursement de la dette bancaire

	1	2
Montant	230 000 000	48 000 000
Période	0	2
Durée	10	8
Taux annuel	10%	10%
(1 + i)	1,1	1,1
A/P, i, 10	0,16	0,19
Annuité	37 431 441	8 997 313

Remboursement bancaire											
période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capital	230 000 000	215 568 559	199 693 974	182 231 931	163 023 683	141 894 611	118 652 631	93 086 453	64 963 658	34 028 583	0
Annuités		37 431 441	37 431 441	37 431 441	37 431 441	37 431 441	37 431 441	37 431 441	37 431 441	37 431 441	37 431 441
intérêt		23 000 000	21 556 856	19 969 397	18 223 193	16 302 368	14 189 461	11 865 263	9 308 645	6 496 366	3 402 858
Capital remb		14 431 441	15 874 585	17 462 043	19 208 248	21 129 073	23 241 980	25 566 178	28 122 796	30 935 075	34 028 583

Remboursement souffleuse											
période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capital			48 000 000	43 802 687	39 185 643	34 106 894	28 520 271	22 374 985	15 615 171	8 179 375	0
Annuités				8 997 313	8 997 313	8 997 313	8 997 313	8 997 313	8 997 313	8 997 313	8 997 313
intérêt				4 800 000	4 380 269	3 918 564	3 410 689	2 852 027	2 237 499	1 561 517	817 938
Capital remb				4 197 313	4 617 044	5 078 749	5 586 623	6 145 286	6 759 814	7 435 796	8 179 375

COMPTE D'EXPLOITATION

Compte d'exploitation											
période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recettes d'exploit		390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000
Dépenses d'exploita		347 112 357	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677
Marges brutes		42 887 643	91 242 323	91 242 323	91 242 323	91 242 323	91 242 323	91 242 323	91 242 323	91 242 323	91 242 323
intérêt		23 000 000	21 556 856	24 769 397	22 603 462	20 220 933	17 600 151	14 717 290	11 546 144	8 057 883	4 220 796
Amortissements		35 119 457	41 119 457	41 119 457	41 119 457	41 119 457	27 778 354	27 778 354	27 778 354	27 778 354	21 778 354
Bénéfice avt impôt		-15 231 814	28 566 010	25 353 468	27 519 404	29 901 933	45 863 818	48 746 679	51 917 825	55 406 086	65 243 173
Impôt			7 141 502	6 338 367	6 879 851	7 475 483	11 465 955	12 186 670	12 979 456	13 851 521	16 310 793
Bénéfice après impôt		-15 231 814	21 424 507	19 015 101	20 639 553	22 426 450	34 397 864	36 560 009	38 938 369	41 554 564	48 932 380
Capacité d'autofin		19 887 643	62 543 965	60 134 558	61 759 010	63 545 907	62 176 218	64 338 363	66 716 723	69 332 919	86 221 677

TABLEAU TRESORERIE

Tableau de trésorerie											
Elément/période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autofinancement		19 887 643	62 543 965	60 134 558	61 759 010	63 545 907	62 176 218	64 338 363	66 716 723	69 332 919	86 221 677
Capital	70 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dette	230 000 000	0	48 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des ressources	300 000 000	19 887 643	110 543 965	60 134 558	61 759 010	63 545 907	62 176 218	64 338 363	66 716 723	69 332 919	86 221 677
Investissement	300 000 000	0	48 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursement		37 431 441	37 431 441	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754
dividendes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total emploi	300 000 000	37 431 441	85 431 441	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754	46 428 754
Solde de trésorerie	0	-17 543 798	25 112 524	13 705 805	15 330 257	17 117 153	15 747 464	17 909 610	20 287 969	22 904 165	39 792 923
Sold trésor cumulé	0	-17 543 798	7 568 726	21 274 531	36 604 787	53 721 941	69 469 405	87 379 014	107 666 984	130 571 149	170 364 072

période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recettes d'exploit		390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000	390 000 000
Dépenses d'exploita		347 112 357	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677	298 757 677
Amortissements	0	35 119 457	41 119 457	41 119 457	41 119 457	41 119 457	27 778 354	27 778 354	27 778 354	27 778 354	21 778 354
Bénéfice avt impôt	0	7 768 186	50 122 866	50 122 866	50 122 866	50 122 866	63 463 969	63 463 969	63 463 969	63 463 969	69 463 969
Bénéfice net		5 826 139	37 592 149	37 592 149	37 592 149	37 592 149	47 597 977	47 597 977	47 597 977	47 597 977	52 097 977
Capacité d'autofin		40 945 597	78 711 607	78 711 607	78 711 607	78 711 607	75 376 331	75 376 331	75 376 331	75 376 331	89 387 274
VAN (12%)		36 558 568	62 748 411	56 025 367	50 022 649	44 663 079	38 187 995	34 096 424	30 443 236	27 181 461	28 780 310
Van (15%)		35 604 867	59 517 283	51 754 159	45 003 616	39 133 580	32 587 268	28 336 755	24 640 656	21 426 658	22 095 167
VAN (20%)		34 121 330	54 660 838	45 550 698	37 958 915	31 632 429	25 243 381	21 036 151	17 530 125	14 608 438	14 436 544
VAN (25%)		32 756 477	50 375 428	40 300 343	32 240 274	25 792 219	19 759 453	15 807 562	12 646 050	10 116 840	9 597 885

	VA(CF)	VA (I)	VAN
VAN (12%)	408 707 500	338 265 306	70 442 193
Van (15%)	360 100 008	336 294 896	23 805 112
VAN (20%)	296 778 849	333 333 333	-36 554 484
VAN (25%)	249 392 532	330 720 000	-81 327 468

CALCUL DU TRI

Calcul du tri											
période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacité d'autofinancement	-300 000 000	40 945 597	30 711 607	78 711 607	78 711 607	78 711 607	75 376 331	75 376 331	75 376 331	75 376 331	89 387 274

On trouve TRI = 16,79%

CALCUL DE L'INDICE D'ENRICHISSEMENT

Compte d'exploitation											
période	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
entrées nettes		292 500 000	292 500 000	292 500 000	292 500 000	292 500 000	292 500 000	292 500 000	292 500 000	292 500 000	292 500 000
VA(recettes nettes)		261 160 714	233 179 209	208 195 722	185 889 038	165 972 355	148 189 603	132 312 145	118 135 844	105 478 432	94 177 172
sorties (nettes)		260 334 268	224 068 258	224 068 258	224 068 258	224 068 258	224 068 258	224 068 258	224 068 258	224 068 258	224 068 258
VA (sorties nettes)		232 441 310	178 625 843	159 487 360	142 399 429	127 142 347	113 519 953	101 357 101	90 497 411	80 801 260	72 143 982
Investissement	300 000 000		48 000 000								
VA (investissement)	300 000 000	0	38 265 306	0	0	0	0	0	0	0	0

On trouve IR = 1,01

CALCUL DU DELAI DE RECUPERATION DU CAPITAL

périodes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CF		40 945 597	78 711 607	78 711 607	78 711 607	78 711 607	75 376 331	75 376 331	75 376 331	75 376 331	89 387 274
CF (cumulé)		40 945 597	119 657 203	198 368 810	277 080 416	355 792 023	431 168 353				
I non récupéré (fin d'année)	300 000 000	259 054 403	228 342 797	149 631 190	70 919 584	-7 792 023					

Le délai de récupération du capital est alors 4ans 10mois et 24jours.

DETERMINATION DU SEUIL DE RENTABILITE

Vu que l'entreprise produit deux gammes d'eaux minérales, nous allons le coût du litre et son prix

On total cout fixe CF = 59 700 000 FCFA

Coût variable par litre CV = 133 FCFA/L

Prix de vente par litre = 217 FCFA/L

$$Q_{opt} = \frac{CF}{(P - CV)}$$

On trouve $Q_{opt} = 711\,928$ litres

Soit 237 309 bouteilles de 1,5L et 474 618 bouteilles de 0,5L.

Le diagnostic a montré des menaces telles que la concurrence mais aussi une grande opportunité qui est la demande croissante sur le marché. Il a aussi fait apparaître une organisation interne très informelle.

Nous avons proposé, pour le plan de relance de la compétitivité, une stratégie qui consiste essentiellement à saisir les opportunités pour éviter les menaces et s'appuyer sur la force existante de l'entreprise pour palier aux faiblesses.

L'étude financière a révélé que l'entreprise produisait à perte à cause du coût de revient des bouteilles. Nous avons alors proposé l'achat d'une souffleuse afin que l'entreprise puisse fabriquer ses propres bouteilles. Vu les critères d'évaluation de ce projet, telles que la VAN, le TRI, IR nous en déduisons que le projet est rentable.

CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS

Cette étude de l'entreprise, basée pour une partie notable sur l'analyse d'Harvard, appartient à ce qu'il est convenu d'appeler de nos jours l'analyse stratégique classique. Il s'agit, en plus claire, de permettre à l'entreprise d'inscrire son itinéraire stratégique en ayant toujours présent à l'esprit les divers scénarios dans lesquels elle pourrait avoir à se trouver à partir de la comparaison environnement entreprise.

La proposition d'un nouveau plan de relance nécessite une étude préalable de chacune des composantes de l'entreprise et de son environnement. Il s'agissait de faire une analyse des résultats du diagnostic pour pouvoir reformuler la stratégie en se basant sur des méthodes simples et pratiques.

Dans ce projet de fin d'études, il a été question, après la présentation de l'entreprise de décrire le traitement et le conditionnement des eaux embouteillées. Ensuite de présenter la situation du secteur de l'eau minérale au Sénégal. Et à travers une série de questions, de faire le diagnostic pour trouver les opportunités et menaces présentes sur l'environnement externe ; puis déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise. Enfin, après analyse des résultats du diagnostic de proposer un nouveau plan stratégique.

L'utilisation de la méthode SWOT a permis de constater, d'une part, une forte concurrence sur le marché, une relation informelle entre l'entreprise ses clients et fournisseurs ; malgré la demande croissante. D'autre part elle a montré un manque d'organisation interne notable, une absence de documents techniques et financiers mais aussi une grande capacité de production des machines et une flexibilité à d'autres secteurs.

Une perte a été notée après l'analyse financière. L'achat d'une machine de fabrication de bouteilles PET permettrait de combler le déficit et par suite relancer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Ainsi nous recommandons aux dirigeants de H2O INNOVATION :

- Vu la stabilité du marché de faire une recapitalisation afin d'augmenter le capital et de pouvoir faire des investissements
 - Construire un laboratoire pour les tests chimiques et biologiques
-

- Recruter un spécialiste ayant des connaissances en gestion, management et en marketing
- Faire des campagnes publicitaires dans les régions pour inciter à la consommation de l'eau minérale et pour promouvoir le produit OHE
- Trouver des partenaires pour l'exportation du produit dans la sous région particulièrement en Gambie

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographies

[1] GARIBALDI, Gérard ; “ L’analyse stratégique (Méthodologie de la prise de décision) ” ; Editions d’organisation ; Troisième édition, deuxième tirage, 2002.

[2] Nicolas A.H STACEY et Aubrey WILSON.....L’étude de marché industriel

[3] Paul TIFFANY & Steven D.PETERSON.....Business plans pour les nuls

[4] SARR, Ngor ; “ Gestion de la Production et gestion de projets d’ingénieurs” ; Ecole Supérieure Polytechnique ; Notes de cours.

[5] SARR, Ngor “ Le cadre logique de la performance : un outil de management stratégique de l’efficacité économique de l’entreprise publique” ; Université de Nantes, Ecole Doctorale Droit et Sciences Sociales ; Thèse, année.

[6] Bernard de Cagny ; “ Les stratégies d’innovation dans l’entreprise ” ; Entreprise moderne d’édition 4, Paris, 1969.

[7] BONNEFOUS, Chantal et COURTOIS, Alain ; “ Indicateurs de performances ” ; Paris, Hermès Sciences Publications, 2001.

[8] Afrique Audit Assistance, Cabinet International de Formation et stratégie ;

‘‘Diagnostic global d’une unité industrielle ’’, Séminaire de formation des 21, 22, 23 juillet à l’hôtel NOVOTEL Dakar.

ANNEXES

Annexe A1 : Questionnaires du diagnostic.....	80
Annexe A2 : Importations et exportations en eau minérale	89
Annexe A3 : Documents Techniques de la souffleuse choisie	91
Annexe A4 : Photos de l'unité de production	96

ANNEXE A1 : QUESTIONNAIRES DU DIAGNOSTIC

Contexte global

- 1) Quel est l'historique de l'entreprise ? Comment vous situez-vous-même dans cette chronologie ?
- 2) Sur quel marché vous situez-vous ? Par quels moyens le situez-vous ? Comment évolue-il ? Quels sont vos positions sur le marché ? Etes vous plutôt leader ou suiveur ?
- 3) Quels sont les marchés annexes ? Les marchés concurrents ? Pouvez-vous décrire votre filière ? Quel est le poids de votre entreprise dans cette filière ?
- 4) Avez-vous identifié des problèmes de production (outil, technologie, méthodologie) ? Si oui, lesquels ?
- 5) Quels sont les produits ou circuits de substitutions possibles ?
- 6) Quels sont les atouts et les faiblesses de mes concurrents ? Qui réussit ? Qui stagne ? Pourquoi ?
- 7) Globalement, qu'est ce qui a changé depuis 5 ans ? Qu'est ce qui risque maintenant d'évoluer le plus rapidement ?
- 8) La charge de travail, le carnet de commandes de votre entreprise vous donnent-ils satisfaction ?

Stratégie, Business Plan et Plan d'actions

- 1) Quels sont vos objectifs principaux ? Existe-t-il une vision pour l'entreprise ? Et si la réponse est positive, quelle est la durée du projet ?
- 2) Existe-t-il un inventaire des forces et faiblesses de l'entreprise ? Un inventaire des opportunités et des menaces ?
- 3) Compte tenu de ce qui précède, la stratégie de l'entreprise pour les 3ans à venir se définit comme suit _____

Organisation générale

- 1) Organisation de l'entreprise
Quel est l'organigramme ? Quel est le degré de centralisation ? Comment est organisé le management (Comité stratégique, Comité Opérationnel, etc,...) ?
Comment fonctionne-t-il ?

2) Gestion administrative

Quels sont les volumes administratifs de base :

- Nombre de clients
- Nombre de fournisseurs,
- Nombre de produits vendus,
- Nombre de produits en stocks,
- Nombre de factures clients par mois,
- Nombre de factures fournisseurs par mois ?

Existe-t-il des procédures écrites ? Si oui dans quels domaines ?

Existe-t-il dans votre métier des normes spécifiques ? Votre entreprise est-elle certifiée ?

3) Existe-t-il un contrôle interne ?

Selon la compagnie des commissaires aux comptes, « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptables ou autres, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. »

4) Production-Logistique

- Quelle part de votre production est fabriquée en interne ? Cette répartition est-elle en évolution ?
- Quelle est la capacité de votre équipement industriel ? Quel a été son taux d'utilisation minimal et maximal au cours de l'année passée ?
- Certains équipements constituent-ils des goulots d'étranglements ?
- Pourriez-vous avec votre équipement actuel, produire 10, 20, 30% de volume supplémentaire ?
- Votre équipement industriel et votre organisation logistique vous permettent-ils de fournir des délais fiables à vos clients ?

Les Systèmes informatiques

- 1) La gestion de votre entreprise est-elle actuellement informatisée ? Est-elle centralisée ?
Comment êtes-vous organisé (service interne ou sous-traitance) ?

- 2) La Direction et les utilisateurs sont-ils satisfaits du service rendu ?
- 3) Les coûts du système informatique sont-ils connus ?
- 4) Existe-t-il des procédures de sauvegarde des données ? Quelle est sa périodicité ? A-t-on testé la procédure de restauration des données et programmes ?
- 5) Y-a-t-il des besoins informatibles non satisfaits ? Si oui les quels ?

Diagnostic des ressources humaines

1) Existe-t-il un bilan social ?

2) Effectifs

➤ Synthèse :

3) Evolution/prévision des effectifs :

4) Productivité du personnel :

Existe-t-il des objectifs de gains de la productivité ?

5) Existe-t-il une politique générale et formalisée des Ressources Humaines de l'entreprise ?

6) Définition des postes : existe-t-il pour chacun des postes de l'entreprise une description précise ? Existe-t-il des fiches de mission ?

7) Quel est le taux d'absentéisme ?

8) Estimez-vous que le personnel est motivé par la bonne marche de l'entreprise ?

9) Quel est le climat social ?

10) Quelle est la position des syndicats ?

Compétences et formation

1) Les compétences sont-elles identifiées ?

2) Existe-t-il une pénurie des talents ?

3) L'évolution de votre activité-t-elle émerger des besoins :

➤ De formation ?

➤ D'adaptabilité ?

➤ De formation ?

Rémunération :

- 1) Existe-t-il une politique salariale ?
- 2) Quelle forme d'intéressement est pratiquée :
 - Participation ?
 - Plan d'épargne d'entreprise ?
 - 13^{ème} mois ?
 - 13^{ème} mois en fonction des résultats?
 - Primes de résultats ?
 - Autres ?

La stratégie marketing

- 1) Existe-t-il des **objectifs** en volume de ventes, en parts de marché, en profit ?
- 2) Y-a-t-il le choix d'une **cible** de clients?
- 3) Comment le **positionnement** concurrentiel des produits et des marques de l'entreprise est-il défini ?
- 4) Y-a-t-il eu une mise en place des **tableaux de bord** du suivi l'activité marketing et commerciale ?

Le marché et la politique commerciale

- 1) Les **normes** et l'environnement juridique du marché jouent-ils un rôle ? Se sont-ils modifiés durant les 3 dernières années ?
- 2) La concurrence est-elle constituée d'entreprises nombreuses ? De taille plus grande, équivalente, plus petite ?
- 3) Depuis 3ans la concurrence s'est-elle accentuée, stabilisée, atténuée ?
- 4) Qui dans l'entreprise est plus particulièrement chargé de l'observation du marché et de la concurrence ? Existe-t-il un dossier de concurrence précis et tenu à jour ?
- 5) Savez-vous quelles sont les forces et faiblesses de vos principaux concurrents ? Avez-vous formalisé cette analyse ?

Produits/services de l'entreprise

- 1) Quelles améliorations récentes ont été apportées à vos produits ?
- 2) Quels sont vos atouts produits/services vis-à-vis à la concurrence ?
 - Rapport qualité/prix (classer de 1 à 8)

- Qualité produit ou service
 - Prix
 - Délais de livraison
 - Largeur de l'offre
 - Profondeur de l'offre
 - Disponibilité du produit
 - Autre(s) (préciser)
- 3) Comment votre entreprise est organisée pour lancer de nouveaux produits/services ?
 - 4) Pourriez-vous augmenter vos prix ? De quel pourcentage ? A quand remonte la dernière variation de tarif ?
 - 5) Comment se situe vos prix par rapport à la concurrence ?
 - 6) Les prix sont-ils déterminés par un alignement sur la concurrence, par une actualisation des prix de l'année précédente, par les prix de revient + une marge, ou par un prix de ces divers éléments ?
 - 7) Quelle est la part de marché de vos produits ?

La clientèle

- 1) Existe-t-il un fichier des clients ? qui en a la responsabilité ? Que contient-il ? Est-il d'un usage pratique ?
- 2) Qui sont vos principaux clients ? Par catégorie de clients et/ ou circuits de distribution ?
Poids de chacune de ces catégories ?
- 3) Combien avez-vous de clients (comptes clients)? Que représente votre 1^{er} client dans votre CA ? Que représentent vos 5 premiers clients dans votre CA ? Quel est le nombre de clients nécessaire pour réaliser 50% de votre chiffre d'affaires ?
- 4) Quelle a été l'évolution totale du nombre de clients sur les 3 dernières années ?
- 5) Quelles sont les motivations d'achat de votre clientèle ?
- 6) Comment mesurez-vous l'adaptation de vos produits aux besoins de vos clients ? Avez-vous réalisé une étude de clientèle, d'image ou de notoriété durant ces 3 dernières années ?
- 7) Comment mesurez-vous la satisfaction de votre clientèle ? Avez-vous un indice de satisfaction ? Est-il réalisé en interne ou par un cabinet spécialisé ?
- 8) Comment traitez-vous l'insatisfaction ?

- 9) Votre entreprise fait-elle de la prospection de clientèle ? Qui en est le responsable ?
Quels sont les moyens de prospection utilisés ?
- 10) Evolution du CA sur les 3 derniers exercices par type de client :

L'organisation commerciale

- 1) Décrivez votre organigramme commercial ?
- 2) Quel est le coût de votre organisation commerciale ?

La distribution

- 1) Quelle est la répartition de vos ventes par canal de distribution ?
- 2) Quelle est l'évolution du chiffre d'affaires des divers circuits de distribution utilisés depuis trois ans ?

La force de la vente

- 1) Quel est le statut (ou la nature des contrats) de vos vendeurs (concessionnaires, agents, représentants,) ? Ces contrats comportent-ils des clauses « de non-concurrence » telles que la limitation géographique, produits ou canal de distribution ?
- 2) Quelle est l'évolution sur les trois dernières années du chiffre d'affaires moyen par vendeur, et/ ou le nombre de clients traités par vendeur ?
- 3) Comment est rémunérée la force de vente ? Quelle est la part du variable ? Est-elle motivante ?

L'action commerciale

- 1) Quels moyens de communication utilisez-vous ? (catalogue, fiche produit, publicité média, PLV, expo/foire/congrès, journées professionnelles, ..) ?
- 2) Disposez-vous d'un site internet ? Si oui, quels objectifs de communication lui assignez-vous, auprès de quelle cible ?
- 3) Quel est le budget de communication calculé en pourcentage du chiffre d'affaires ? Et depuis quand existe-il ?

La promotion des ventes

- 1) Pratiquez-vous des actions promotionnelles à certaines périodes de l'année ? Quels objectifs visez-vous à travers ces promotions ?

- 2) Quel montant consacrez-vous annuellement à la promotion depuis 3 ans ?
- 3) Estimez-vous que vous réalisez plus ou moins de promotions que vos principaux concurrents ? Pourquoi ?

La qualité de service

- 1) Avez-vous entrepris une démarche de Qualité du type Iso ou Certification de services ? Si oui, laquelle ?
- 2) Comptez-vous entamer une démarche Qualité et à quelle échéance ?
- 3) Quels services qu'il faudrait proposer à vos clients à l'avenir ?

Management des ressources de production (MRP)

- 1) Existe-t-il un plan industriel et commercial (PIC) ?
- 2) Existe-t-il un programme directeur de production (PDP) ? Est-il performant ?
PIC et PDP sont-ils en cohérence ?
- 3) Existe-t-il un management des ressources de la production (MRP), c'est-à-dire « Manufacturing Resource Planning » ?

Typologie de production

- 1) Quelle est la typologie : unitaire, par petites séries, par moyennes séries, par grandes séries ?
- 2) Quelle est l'organisation des flux de production : en continu, en discontinu, par projet ?
- 3) Quelle est la relation avec le client : en sections homogènes, en ligne de fabrication, en cellules de fabrication ?

Gestion de la qualité

- 1) Existe-t-il une mesure de la qualité ?

Gestion des stocks

- 1) Existe-t-il une gestion des stocks ? Connaît-on à tout moment l'état des stocks en quantité et en valeur ? Connait-on le coût de stockage par type de produits en stock ?

(Le coût du stockage est la somme de l'intérêt du capital immobilisé, du magasinage, du loyer et entretien des locaux, de la détérioration et de l'obsolescence ?

Les relations avec les fournisseurs et sous traitants

- 1) Quelle est la nature des relations de l'entreprise avec les fournisseurs ? Quel est leur nombre ? Comment sont-ils motivés ?

Organisation financière

- 1) Quelle est la structure du capital de votre entreprise ? Est-elle susceptible d'évoluer à court ou moyen terme ?
- 2) Disposez-vous de comptes d'exploitation prévisionnels ? De comptes de trésorerie prévisionnels ? Dans quels délais ? Quel est le processus d'élaboration du budget ?

Gestion des comptes clients

- 1) Pouvez-vous décrire **le circuit commande/facteur** :
Sur quels documents s'effectuent les commandes ?
Existe-t-il une procédure de facturation ? Par rapport à la livraison, les factures sont-elles émises avant, au moment ou après ?
Les factures sont elles à date d'échéance unique ou multiple ? Y a-t-il des acomptes, des relevés, des situations sur travaux ?
- 2) Pouvez-vous décrire **recouvrement et encaissement**
Quel est l'effectif consacré au recouvrement (équivalent temps plein) ?
Quels sont les modes de règlement utilisés, chèques, effets, virements ?
Quel est le montant de vos encours clients ?
Quel est le montant de vos arriérés clients ? Comment se décomposent-ils par tranche de jours de retard ?
Les retards génèrent-ils de blocages de livraison ?
A partir de quel délai, y'a-t-il contentieux ? Et par qui ?

Le Bilan

- 1) Pouvez-vous nous faire un bilan actuel de votre entreprise ? Sinon nous donner le plus récent ?

Le fond de roulement

- 1) Quel est le montant du fond de roulement de votre entreprise?

Politique de financement de l'entreprise

- 1) Les relations bancaires

Quel est l'état de vos relations avec vos banques ?

Avez-vous une politique bancaire ? Quelles sont les principales caractéristiques ?

Le pilotage

- 1) Connaissez-vous le prix de revient de chacun de vos produits ?
- 2) Disposez-vous de tableaux de bord vous permettant de suivre votre activité, de contrôler vos dépenses ?
- 3) Disposez-vous d'un système d'alertes pour détecter immédiatement les dérapages éventuels ?

ANNEXE A2 : IMPORTATIONS ET EXPORTATIONS EN EAU MINERALE

(Ces données ont été recueillies à la direction des statistiques)

A2_1 : Importations en eau minérale

IMPORTATION								
	2 004		2 005		2 006		2 007	
Pays	Valeur CAF	Poids Net (kg)	Valeur CAF	Poids Net (kg)	Valeur CAF	Poids Net (kg)	Valeur CAF	Poids Net (kg)
France	21 843 635	68 182	42 197 725	125 967	30 789 518	85 269	37 039 533	76 283
Belgique	323 194	256	4 142 514	5 636	2 568 018	4 909	20 504 207	91 815
Pays bas			51 266 399	275 502	5 831 648	28 078	1 977 827	5 193
Allemagne	101 528	69	70 700	70			30 106 614	108 648
Italie	5 153 084	14 620	1 572 654	3 313	10 847 446	28 379	6 256 428	15 488
Turquie			27 238 044	164 758	9 749 446	54 648	26 105 559	101 200
Tunisie	20 615 180	58 055	2 787 630	9 580	4 634 336	25 600	17 880 118	102 642
Soudan							726 670	6 020
Cote d'Ivoire					7 379 500	25 435	574 489	2 293
Liban			7 134 187	53 157			5 659 726	69 780
Emirat Arabe Unis	628 083	463	49 553 278	144 238	1 283 008	766	4 177 767	3 163
Chine					12 582 981	57 690	17 285 899	95 802
Portugal					279 058	592		
Maroc	13 884 278	37 636	36 876 404	110 120	74 797 129	280 951		
Lybie					13 469 153	65 520		
Egypte	7 710 244	65 340	115 216 674	594 992	21 143 779	100 000		
Togo	15 806 662	38 418	361 151 704	925 947	42 741 468	118 206		
USA	11 266 737	19 450	12 623 612	21 131	3 681 483	5 240		
Espagne			79 154	63				
Afrique du Sud								
Brésil	222 427	224	159 816	60	175 281	42		

Arabie Saoudite			1 292 580	660				
République de Chine	5 433 619	8 260	8 971 107	29 630				
Japon			681 608	5 197				
Total	102 988 671	310 973	723 015 790	2 470 021	241 953 252	881 325	168 294 837	678 327

A2_2 : Exportations en eau minérale

Exportations								
	2 004		2 005		2 006		2 007	
Pays	Valeur CAF	Poids Net (kg)	Valeur CAF	Poids Net (kg)	Valeur CAF	Poids Net (kg)	Valeur CAF	Poids Net (kg)
Gambie	1 919 586	2 508			4 483 500	47 800		
Belgique	4 035 691	2 500						
Provisions	3 378 841	5 193			3 403 999			
Espagne					414 000	1 035	1 476 000	738
Niger							77 086	66
Cote d'Ivoire							3 840 480	15 120
Total	9 334 118	10 201	0	0	8 301 499	48 835	5 393 566	15 924

ANNEXE A3 : DOCUMENTS TECHNIQUES DE LA SOUFFLEUSE

SMC Packaging Machines

0039 0432 881665

Giovedì, 8 giugno 2000

17:14

2/8



packaging machines - macchine per il confezionamento automatico

E-mail: smc@interlandsrl.it

Offer no. 2705-A-2000

Tricesimo, 27th Maj, 2000

Messrs.

BA EAU BAB International

Vr ref:

Traitement et distribution des eaux

Or ref:

B.P. 21047, Dakar Ponty

DAKAR - SENEGAL

For the kind attention of Mr. More Ndiaye, Mr. Abdu and Mr. Alioune Ndiaye

Following Your kind inquiry during my last visit to your company, we are pleased to submit You our best quotation for a complete line for the production of PET bottles starting from preforms and their filling with Your mineral flat water complete even of materials in order to produce and pack in bundles with shrinkable film 400.000 bottles of 1,5 liters and 100.000 bottles of 0,5 Liters.

BLOWING SECTION FOR THE PRODUCTION OF PET BOTTLES:

Following Your kind inquiry, we are pleased to submit You our best quotation for a blowing machine for PET bottles.

01 Semi-automatic blowing machine for Pet preforms, mod. F-1500.

The blowing machine is supplied complete with a single mould, as per customer's requirement.

MACHINE OPERATING:

The operator, after testing the stove temperature, put the preforms on the its plane.

The preforms are heated in the stove in a continuous rotatory movement.

After a complete rotation, they are taken out by the operator and deposited in the mould of the blowing machine.

The machine is put in action and, after the end of the blowing cycle, the moulded bottle is automatically deposited on a belt conveyor that take it to apposite container or bottles silos.

DATI TECNICI:

- production: 1.500 bph. (da 1,5 lt.)
- electric tension: 380 V, 50 Hz.
- installed power: 30 Kw.
- power consumption: 20 Kw.
- water consumption in open cycle: 2 m³/h.
- compressed air consumption : 80 m³/h.
- machine dimensions: 1200 x 750 x 1750 H mm.
- stove dimensions: 900 x 900 x 1300 H mm.
- weight: 1300 Kg.

Price

US\$ 80.000.=

page 1

smc s.r.l. packaging machines - Tel 0039 (0432) 881.661 fax: 881.665 - Via J.F. Kennedy, 121/B-33019 Tricesimo (UD)
Sede Leg. Via Udine, 111 - 33010 Tavagnacco (UD) - Cap. soc. 20.000.000 - C.F. e P.I. 01826940304 - Trib. UD Reg. soc. 20776 - OCIAA UD 198432

SMC Packaging Machines

0039 0432 881 665

Giovedì, 8 giugno 2000

17:14

3/8



packaging machines · macchine per il confezionamento automatico

E-mail: smc@interlandsrl.it

Offer no. 2705-A-2000

01 Air compressor

Price

US\$ 15.000.=

01 Additional mould for 1/2 liter bottle

Price

US\$ 8.000.=

Note: the bottles will be like 1,5 lt. "LEVISSIMA acqua minerale naturale of CEPINA (SONDRIO) as per sample decided during your visit. The small bottle of 0,5 liter will be the same but reduced in the dimensions. We will produce on the bottle surface your logo.

RINSING, FILLING, CAPPING, LABELLING, MARKING SECTION:**01 Rinsing/Filling/capping monoblock mod. S/RG/TVP 8/8/1/S.**Rinsing:

Bottles overturning system by means of wire cam.
Stop device in case of lack of the bottles.
Photocell for bottle detection on inlet (No bottle on conveyor/no spray).

Filling:

Filler equipped with a big accumulator fitted with upper cover for cleaning operations.
Electronic probes or stainless steel 304 floating device for the control of the liquid level in the upper accumulator.

Capping:

Automatic single-head capper complete with automatic feeder and cap sorter.

Structure:

Frame made of iron tubular covered with stainless steel 304, complete with supports adjustable in height.
Conveyor belt and carter made of stainless steel Aisi 304.
Recovery grooves of the liquid accidentally overflowed.
Filling and capping units adjustable in height according to the container size.

Movement:

Lifting and lowering bottle movement by means of mechanical pistons driven by cams.

Rotation of the roundabout and of the star devices:

Rotation of the roundabout and of the star devices by means of gears or reduction gears driven by gear-motors in oil-bath.
Automatic releases on the central unit and on the star devices for an immediate stoppage in case of wrong manoeuvre.

Electric plant:

Electrical controls in a box made of insulating stainless steel, fitted with low input push-buttons (24 volts).

Machine equipped for just one bottle and screw cap size.

Technical data:

Product to be filled: still mineral water.

page 2

SMC s.p.a. packaging machines - Tel. 0039 (0432) 881.661 fax 881.665 - Via J.F. Kennedy, 121/B 33019 Tricesimo (UD)
Sede e p. via Udina,111 - 33010 Tavagnacco (UD) - Cap. soc. 20.000.000 - C.F. e P.I. 01826940304 - Trib. UD Reg. soc. 20776 - CCIAA UD 198432



packaging machines - macchine per il confezionamento automatico

E-mail: smc@interlandsrl.it

Offer no. 2705-A-2000

Bottle type: PET bottles of 500 & 1,5 l.
 Dimensions of the bottles: 1,5 Liter like Levissima: 290 mm circumf.,
 Heigh of 318 mm. Internal hole 21,5 mm
 External cup (plastic) of 30 mm. Internal 26 mm
 0,5 mm will be determinated.
 Bottle dimensions: diameter: 50 mm. min. - 115 mm. max.
 height: 200 mm. min. - 360 mm. max.
 Cap type: pre-threaded plastic screw cap.
 Cap dimensions: diameter: 28 mm.
 Number of grippers: 8 with fixed nozzles.
 Number of filling valves: 8.
 Number of capping heads: 1 magnetic head.
 Rinsing system: by simple treatment: with water.
 Filling system: by gravity.
 Voltage: 380 V - 50 Hz.
 Direction of rotation: clockwise direction.
 Working height: 1.050 mm. +/- 50 mm.
 Max. speed: 2.000 bph. of 500 ml. INCLUDED
 1.000 bph. of 1,5 l. YES.

	Price	USD.	90.000.=
01	Equipment for different size of bottles for the rinser for 0,5 lt. Each additional set of star devices.	Price	USD. 2.080.=
01	Equipment for different size of bottles for the filler for 0,5 lt. Each additional set of star devices.	Price	USD. 2.080.=
01	Safety guards around the rinser/filler/capper machine	Price	USD. 5.800.=
01	Forks gripping of the bottle by neck.	Price	INCLUDED
01	Linear glue labelling machine mod. WA UNO. Linear labelling machine suitable to apply just one wraparound label on cylindrical PET bottles. Screw feeder at input for forwarding the bottles to the bel-holding drum. Fitted with sponges and belts for a perfect rolling of the labels. Complete with tray containing the glue feeding gears. Frame made of stainless steel. Equipped for just one bottle with one wraparound label.	Technical data: Max. capacity:	3000 bph.
	Price	USD.	23.620.=

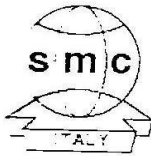
SMC Packaging Machines

0039 0432 881665

Giovedì, 8 giugno 2000

17:14

5/8



packaging machines - macchine per il confezionamento automatico

E-mail: smc@interlandsrl.it

Offer no. 2705-A-2000

- 01 Equipments for different size of bottles.
Additional set of star devices.

Unitary price	USD.	520.=
---------------	------	-------

- 01 Accumulating table at outlet with drawing.

Price	USD.	1.780.=
-------	------	---------

- 01 Equipment to mark the closing date (year/day) on labels.

Price	USD.	2.560.=
-------	------	---------

- 01 Conveyors to connect the machines

Price	USD.	6.000.=
-------	------	---------

- 01 Semi-automatic Shrink Wrapping Machine mod. "NV 750"

Description:

The operator collects the pack on the loading table, in front of the central pusher (first he places the flat carton if necessary and after he places products on it).

After that, the operator pushes the two buttons to start the automatic cycle. The pneumatic pusher transfers the collated pack to the welding station.

Shrink wrapping with two reels, with idle lower unwinding and motor-driven upper unwinding.

Industrial 750 mm. length welding bar, with twin welding element, resistor and central cutting blade.

Digital thermoregulator to adjust welder temperature.

Welder motion controlled by pneumatic cylinder.

Pneumatic pressing group to stop the pack during the welding phase.

Automatic discharging of the pack into the shrinking tunnel by step by step system.

Electric shrinking tunnel fully running with net conveyor in zinc-plated steel.

Shrinking tunnel inlet: 750 x 450 H mm.

Heating by resistors with one ventilation group for hot air recycle.

Digital thermoregulator to adjust temperature.

Motor variator to adjust conveyor speed.

Cooling system incorporated to the shrinking tunnel outlet.

The machine will be supplied complete with adequate safety guards for accident prevention, with operation / maintenance / spare parts manual (languages: Italian, French, English, Spanish, German) and "CE" marking.

Attention: if you want the manual translated in one language different from the languages listed above, the cost of the translation will be invoiced to You.

Technical data:

page 4

smc s.r.l. packaging machines - Tel. 0039 (0432) 881.661 fax 881.665 - Via J.F.Kennedy, 121/B 33019 Tricesimo (UD)
Sede legale: Via Udine, 111 - 33010 Tavagnacco (UD) - Cap. soc. 20.000.000 - C.F. e P.I. 01826940304 - Trib. UD Reg. soc. 20775 - CCIAA UD 198432

Packaging Machines

0039 0432 881665

Giovedì, 8 giugno 2000

17:14

8/8



packaging machines - macchine per il confezionamento automatico

E-mail: smc@interlandsrl.it

Offer no. 2705-A-2000

SHRINKABLE PE PACKAGING MATERIAL:

2.000 Kg. of pure polyethylen for shrinking the bundles of 6 bottles of 1,5 lt or 12 pcs of 0,5 lt. together.

Price	USD.	8.000.=
Total price	USD.	308.000.=
<u>Total discounted price</u>	USD.	<u>297.514.=</u>

ANNEXE A4 : PHOTOS DE L'UNITE DE PRODUCTION



A4_1 : Bouteille d'eau minérale OHE



A4_2 : Vue d'ensemble de la production



A4_3: Filtre à sable



A4_4 : Filtres à charbon



A4_5 : Système d'osmose inverse



A4_6 : Ozoneuse



A4_7 : Embouteilleuse



A4_8 : Etiqueteuse



A4_9 : Fardeleuse