



جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par
Leila Omri

Pour l'obtention du
Diplôme de mastère professionnel

**L'entreprise face à la crise :
Cas d'une entreprise Portugaise**

MORAIS MATIAS
(Société industrielle des ampoules médicales)

Réalisé à
Morais Matias S.A.

Soutenu le 13/07/2013

Encadreur Organisme d'accueil : M. Acácio Matias
Encadreur UVT : M. Hamed Ben Rabah

Année Universitaire : 2012/2013

Remerciements

Je souhaite adresser mes vifs remerciements et l'expression de toutes mes grâces à mon mari, mon frère et aux personnes qui m'ont aidé à concrétiser ce mémoire de fin de master. Je cite en particulier :

Madame Hanen BOUCHRIHA qui m'a fait profiter de ses précieux conseils et recommandations tout au long du déroulement du master.

Monsieur Hamed BEN RABAH, qui a bien voulu accepter d'encadrer ce travail, et pour ses précieux conseils et directives concernant la méthode de travail et les choix stratégiques.

Monsieur Helmi Ben Rejeb pour sa disponibilité et sa sollicitude qui ont facilité le déroulement du master et la réalisation des projets de fin d'études.

Monsieur Acácio Matias le directeur général de Morais Matias et mon encadreur au cours de mon stage.

Madame Ana Pina directeur département qualité de l'entreprise Morais Matias qui m'a accordé l'accès à toutes les informations.

Résumé

Ce mémoire résume l'ensemble de mon expérience chez MORAIS MATIAS (Société Industrielle des ampoules médicales) au cours de mon stage.

Ce travail étudie l'effet de la crise économique Européenne sur l'entreprise, **prenant le cas d'une entreprise** Portugaise travaillant sur le marché tunisien.

Une première partie va traiter **l'environnement de l'entreprise et les mécanismes** macroéconomiques mises à sa disposition.

Une deuxième partie va étudier le comportement et la stratégie de l'entreprise face à la crise.

Finalement une évaluation de la stratégie préconisée par MORAIS MATIAS et une **proposition de plan d'action afin de corriger les** faiblesses.

Mots clés : Crise économique, mécanismes macroéconomiques, normes de qualité, stratégie par différenciation, gestion de crise.

Abstract

This memory covers my experience with MORAIS MATIAS (Industrial Company of medical bulbs) during my internship project.

This work studies the effect of the economic crisis on the company taking the case of a Portuguese company working on the Tunisian market.

The first part will deal with the business environment and macroeconomic mechanisms at the disposition of the company.

A second part will study the behaviour and strategy of the company facing the crisis.

Finally an evaluation of the strategy advocated by MORAIS MATIAS and a proposed action plan to correct the weaknesses.

Key words: Economic crisis, macroeconomic mechanisms, standards of quality, differentiation strategy, crisis management.

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La Crise économique de l'UE et les mécanismes macroéconomiques de sauvetage	2
I. La crise économique de l'Union Européenne	3
II. Les mécanismes macroéconomiques de l'UE face à la crise	7
Chapitre 2 : L'entreprise Portugaise et l'incidence de la crise	12
I. L'entreprise Portugaise	13
II. L'incidence de la crise sur l'entreprise Portugaise	15
Chapitre 3 : L'entreprise Portugaise Morais Matias et son environnement	17
I. Historique de l'entreprise Morais Matias et évolution	18
II. Étude de marché	21
Chapitre 4 : La stratégie de Morais Matias face à la crise	29
I. Le cadre stratégique de l'entreprise	30
II. Analyse externe	31
III. Analyse interne	35
IV. SWOT.....	39
V. Stratégie concurrentielle	40
VI. Évaluation de la stratégie appropriée par Morais Matias	44
Conclusion générale	46
Recommandations & Plan d'action	47

Liste des figures

Figure 1.1: L'impact de la crise sur les finances publiques dans la zone euro	4
Figure 1.2: La divergence des taux d'intérêt du marché dans la zone euro	5
Figure 1.3: Les profils des pays en difficultés zone euro	6
Figure 3.1: Organigramme Morais Matias, S.A.....	20
Figure 3.2 : Les valeurs pour l'entreprise Morais.Matias.....	21
Figure 4.1 : les 5+1 forces de PORTER.....	34
Figure 4.2: Benchmarking Morais Matias-Fourni labo	36
Figure 4.3 : Chaîne de valeur Morais Matias.....	37
Figure 4.4 : Etat satisfaction clients	42
Figure 4.5 : Suivie Satisfaction clients	43
Figure 4.6 : Graphique indice satisfaction client	43
Figure 5.1 : Figure 5.1 : Analyse d'évolution vente par Chiffre d'affaires	52
Figure 5.2 : Analyse d'évolution vente par gamme de produits	52

Introduction générale

Depuis plus de quatre ans, l'Union Européenne fait face à une crise économique et budgétaire sans précédent, elle vit un moment critique de son histoire. Cette crise s'inscrit dans un cadre international très large et a des répercussions sur tous les continents. Nous avons choisi, dans le cadre de cette étude, de traiter cette crise de manière précise l'Union Européenne et plus particulièrement le Portugal (pays membre de la zone euro) afin de répondre à plusieurs interrogations :

Quelles sont les mesures prises au niveau de l'Union Européenne pour faire face à ces crises? Quelles ont été les conséquences sur l'entreprise ? Et surtout ont-elles été efficaces ?

Comment se comporte l'entreprise face à son environnement critique ?

Quelle est la réaction de l'entreprise et sa stratégie pour faire face à la crise ?

Le Portugal, a du mal à financer sa dette. Mais le gouvernement Portugais refuse de concourir au processus contraignant de l'aide Européenne. En effet, malgré les différents progrès du Portugal depuis son adhésion à l'UE ; la situation de crise économique, financière et politique a entraîné que des problèmes économiques. La perte de confiance des agents économiques dans un système Européen consolidé, notamment à partir de 2009 a entraîné une chute de l'indicateur de bonne santé économique au Portugal. L'incertitude sur le marché économique du Portugal a atteint un niveau alarmant. Cette situation a été accompagnée d'une faible croissance du PIB et le Portugal tarde à se relever.

Dans ce contexte, l'entreprise portugaise subit tout le poids de cette crise notamment en matière de développement d'exportation et pour une grande proportion de continuité d'exploitation.

Ce travail de fin d'études pour l'obtention du Mastère Optimisation et Modernisation d'Entreprise « MOME » a pour objectif la proposition d'une stratégie pour l'entreprise portugaise Morais Matias qui travaille sur des marchés extérieurs et notamment le marché tunisien.

La première partie concerne un rappel sur les mécanismes macroéconomiques et les dispositifs de soutien pour l'entreprise industrielle et de services portugais. En effet, l'Union Européenne a adopté une approche pour le sauvetage des économies de ses membres et spécifiquement les entreprises.

Nous avons conduit une analyse externe « PESTEL » et un diagnostic de l'environnement concurrentiel « Modèle de PORTER » pour l'entreprise Portugaise Morais Matias. Ce travail de diagnostic mené en collaboration avec des intervenants internes et externes à l'entreprise a conduit à une synthèse des opportunités, des menaces, et des risques qui ont pesé et pèsent encore sur l'activité de l'entreprise portugaise et notamment au niveau de ses branches et de ses filiales nationales et internationales.

Des recommandations sur l'orientation stratégique sont formulées sur la base des résultats des analyses effectuées.

En conclusion, un plan d'action pour la mise en place des recommandations est présenté. Ce plan a été exposé aux dirigeants de l'entreprise et nous sommes fiers qu'il ait rencontré leur approbation.

Chapitre 1 : La Crise économique de l'UE et les mécanismes macroéconomiques de sauvetage

I. La crise économique de l'Union Européenne :

1. De la crise financière à la crise économique :

1.1 La crise financière tourne en crise économique :

Les États-Unis, depuis 2006, l'Europe et généralement le monde occidental depuis 2008, ont été touchés par une crise sans précédent qui a fini par devenir mondiale : cette crise, qui a frappé tous les économies du monde occidental, a rapidement rendu nécessaire la mise de mesures spéciales dans les pays de la Communauté Européenne, afin de permettre aux États de lutter contre les déficits qui apparaissaient dans leurs bilans. Vers la fin de l'année 2008, la crise financière commence à toucher l'économie réelle. En 2009, le PIB mondial baisse de 0,6% ¹, la première récession mondiale depuis la Seconde Guerre mondiale. La crise n'atteint pas tous les pays de la même manière : les pays avancés sont plus touchés, les pays émergents s'en sortent bien. Le taux de chômage moyen dans l'UE passe de 6,1% en 2008 à environ 10% en 2012¹.

L'économie financière internationale libéralisée et déréglementée a provoqué un accroissement incontrôlé de l'endettement public et privé. L'accroissement des dettes résulte du manque d'encadrement des pratiques financières. En effet, les institutions financières ont profité de cela pour créer plus de richesse par rapport à leurs capitaux. Ainsi, en quelques années, les échanges financiers deviennent cinquante fois plus importants que ceux des marchandises².

1.2 Les canaux de transmission de la crise :

La crise économique se propage par des canaux multiples, le canal principal est l'offre de crédit, elle nuit notamment aux PME qui dépendent davantage du financement par crédit que les grandes compagnies. Plus généralement, la baisse de la demande et du commerce international contribuent à la propagation de la crise.

Les banques ont aussi réduit leurs opérations aux marchés émergents en rationnant le crédit dans leurs filiales locales et par l'arrêt inattendu de sortie de capitaux vers les pays de l'Europe centrale et orientale. Les pays en voie de développement sont également touchés de façon très variée : certains pays exportateurs de matières premières ont souffert de la chute des prix des matières premières, d'autres ont subi une chute des investissements directs à l'étranger.

1 : COMMUNICATION DE LA COMMISSION-Examen annuel de la croissance 2012 : http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2012_fr.pdf

2 : Jacques Chonchol : Les grandes mutations économiques et leurs conséquences sociales. <http://www.globenet.org/archives>

2. L'impact de la crise sur l'UE :

2.1 La crise financière et la finance publique :

La crise financière mondiale a provoqué une détérioration massive des finances publiques dans la zone euro et compromis la crédibilité de la monnaie unique Européenne. La récession de 2009 a fortement réduit les recettes publiques, est pesé lourd sur les États du UE. De plus, les États se sont engagés dans des sauvetages de banques et des plans de relance coûteux. En 2010, aucun pays appartenant à la zone euro n'a pu respecter le Pacte de stabilité et de Croissance. La dette publique dans la zone euro est passée de 65% à 85% du PIB entre 2007 et 2010¹.

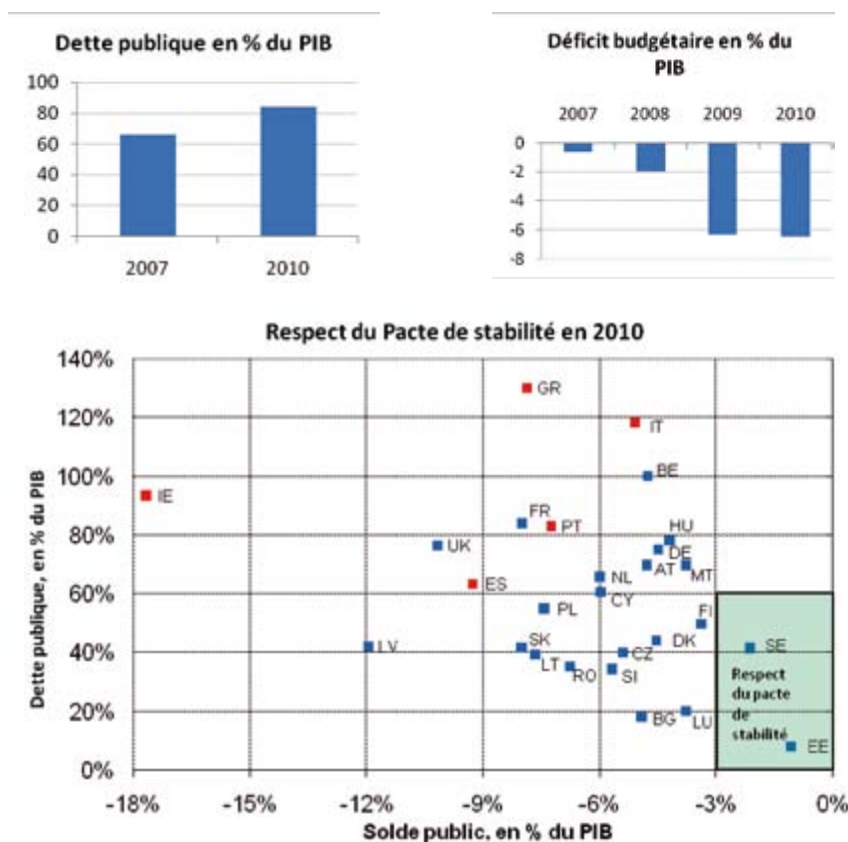


Figure 1.1: L'impact de la crise sur les finances publiques dans la zone euro

2.2 La crise de la dette et la capacité de refinancement de certains pays :

Parallèlement à la détérioration des finances publiques, la confiance des marchés financiers en la solvabilité de certains pays de la zone euro s'est perdue. Ces pays-là doivent payer des intérêts beaucoup plus élevés lorsqu'ils veulent se refinancer sur les marchés.

1

: Index des prévisions économiques - Commission européenne .www.ec.europa.eu/economy_finance/publications

Les taux sur les emprunts publics divergent considérablement, notamment à partir d'avril 2010. La situation des pays connus sous l'acronyme anglais PIGS (Portugal, Irlande, Italie, Grèce, Espagne) est considérée particulièrement problématique. En décembre 2010¹, le taux de la Grèce est quatre fois plus élevé que celui de l'Allemagne ; celui de l'Irlande correspond au triple du taux allemand. La divergence des taux d'intérêt est l'expression de doutes sérieux des investisseurs à long terme sur la viabilité financière des États en question. De plus, les agences de notation ont joué un rôle moteur dans l'aggravation des doutes sur la capacité des PIGS de servir leurs dettes.

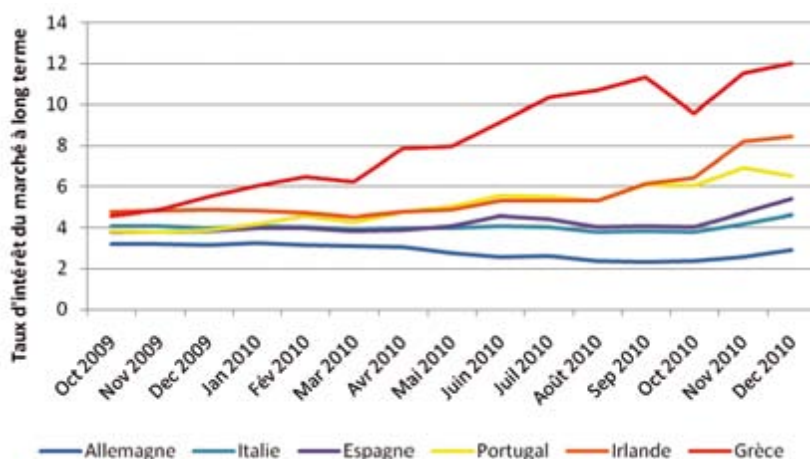
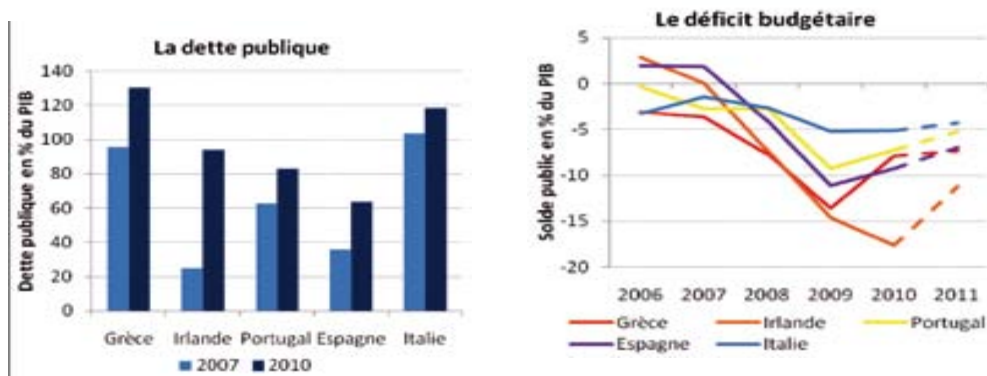


Figure 1.2: La divergence des taux d'intérêt du marché dans la zone euro

2.3 Les profils des pays en difficulté :

La Grèce, l'Irlande, le Portugal, l'Espagne et l'Italie sont souvent mis dans le même panier de la crise de la dette dans la zone euro. Ces 5 pays ont en commun une détérioration marquée de leurs finances publiques et se sont exposés à un risque de ne plus être capable de se refinancer sur les marchés sans soutien de leurs partenaires de la zone euro. Tous les cinq sont également appelés à adopter des mesures d'austérité et des réformes structurelles importantes impliquant des ajustements sévères. Sauf que ces 5 États sont confrontés à des situations très hétérogènes.



1 : Alexandra Estiot- Vue d'ensemble La grande divergence <http://economic-research.bnpparibas.com/>

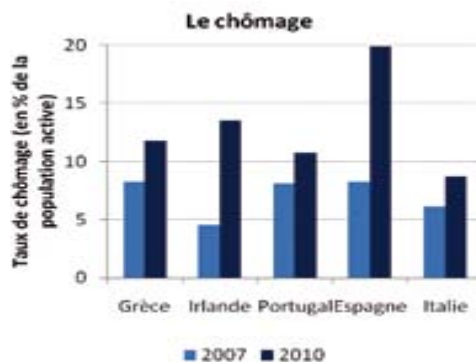
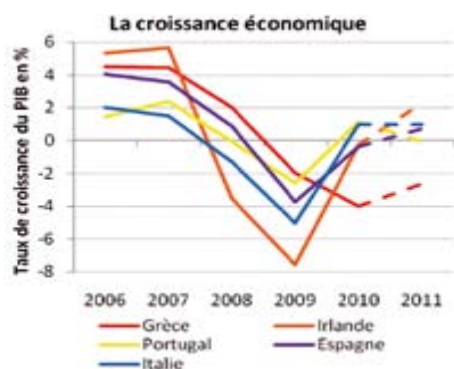


Figure 1.3: Les profils des pays en difficultés zone euro

3. Le Portugal, un pays économiquement en crise:

3.1 La situation économique:

Le Portugal en quelques chiffres¹

Superficie : 92 090 km²

Population : 10 781 459 habitants (est. juillet 2012)

PIB (2012) : 165 milliards d'euros

PIB par habitant (2012) : 19 400 €

Taux de croissance (2012) : - 3,3 %

Taux de croissance (2011) : - 1,9 %

Taux de chômage (2012) : 16,9 %

Taux de chômage (2011) : 12,5 %

Taux d'inflation (2012) : 2,08 %

Solde budgétaire (2012) : - 6,4 % du PIB

Solde budgétaire (2011) : - 4,4 % du PIB

Dettes publiques (2012) : 123,6 % du PIB

Dettes publiques (2011) : 108 % du PIB

Déficit commercial (2011) : - 8,7 Mds € (en baisse de 15% par rapport à 2010)

Déficit commercial (2012) : - 10,7 Mds € (en baisse de 34% par rapport à 2011)

Principaux clients (2011): Espagne (26,2 %), Allemagne (13,8 %), France (12,7 %)

Principaux fournisseurs (2011) : Espagne (31,6 %), Allemagne (12,4 %), France (6,9 %)

1: rapport N° 249 du SÉNAT SESSION ORDINAIRE DE 2010-2011.

La crise économique mondiale de 2008, son faible PIB par habitant et son taux de chômage parmi les plus élevés de l'Union Européenne sont les facteurs entraînant la crise que traverse le Portugal en ce moment. Au Portugal, le problème principal n'est ni un secteur bancaire bouleversé ni une bulle immobilière, l'économie portugaise souffre de problèmes structurels. Les difficultés rencontrées par le Portugal pour financer sa dette proviennent de son modèle économique fragile, que l'adoption de l'euro est venue l'inciter. Depuis l'adoption de la monnaie unique, la croissance moyenne du produit intérieur brut portugais est la plus faible de la zone euro. En 2009, le déficit budgétaire atteint un chiffre record de 9,4%. Entre 2007 et 2010, la dette publique augmente de 62% à 83% du PIB. Le taux de croissance moyen du PIB entre 2000 et 2010 n'atteint même pas 1%¹. L'industrie portugaise a été progressivement éloignée par la compétition internationale qui s'est intensifiée avec l'élargissement de l'UE vers l'Est et les importations compétitives en provenance d'Asie. Le Portugal n'a pas réussi à réorienter ses exportations vers des produits de plus haute valeur.

3.2 Le système bancaire :

Le système financier local est, considéré comme solide, aucune bulle immobilière n'est apparue. Si les banques rencontrent actuellement un problème de liquidités, il est principalement lié au fait qu'elles n'ont pas accès aux marchés financiers pour se refinancer en raison des taux très élevés qui y sont pratiqués. L'investissement privé dépassant le financement public, celle-ci souffre d'une faiblesse du soutien bancaire. Les sociétés de capital risque sont quasiment inexistantes au Portugal, et les PME ne disposent pas d'un réel accès aux marchés de capitaux.

II. Les mécanismes macroéconomiques de l'UE face à la crise :

Selon de nombreux experts, les déséquilibres économiques sont à l'origine des problèmes dans la zone euro. On parle de déséquilibres lorsque certains pays d'une zone économique sont plus compétitifs que d'autres. Certains pays exportent beaucoup plus qu'ils n'importent et sont donc en excédent (en Europe, il s'agit entre autres de l'Allemagne, la Finlande et les Pays-Bas); d'autres présentent un large déficit car ils importent plus qu'ils n'exportent (cela concerne notamment la Grèce, le Portugal et l'Espagne).

Les pays en déficit doivent emprunter de l'argent pour financer leurs importations, et se tournent la plupart du temps vers les pays en excédent. Si les déséquilibres persistent à long terme, les pays en déficit continuent à emprunter et à un moment donné, il ne leur est plus possible de rembourser leurs dettes. Ils doivent alors mettre en place une politique appropriée, puisqu'ils ne peuvent plus compter sur les prêts pour continuer à se financer.

Ils doivent avoir recours à des mesures de sauvetage pour leur système financier, menacé par des dettes insolvables. Les mesures proposées ont parfois des impacts considérables sur la vie des citoyens concernés, le cas du Portugal. Lorsqu'un problème est détecté, la Commission Européenne procède alors à un examen approfondi des données et propose des mesures aux États membres pour rééquilibrer la situation.

1: Source: FMI, World Economic Outlook, October 2010

1. Politiques économiques, budgétaires et fiscales de l'UE :

De nombreuses mesures ont été instaurées pour parvenir au sauvetage de la zone euro ces quatre dernières années. Les premières mesures d'urgence (le sauvetage des banques Européennes), le Conseil Européen a mis en place des fonds d'aide aux États en difficulté, des réformes du système financier et des mesures pour une gouvernance économique Européenne plus solide tel que :

1.1 Le fonds de secours Européen¹:

Le fonds de secours Européen a été mis en place depuis la crise grecque en 2009. Il s'agit d'un programme d'aide pour les pays de la zone Euro en difficulté, dont l'objectif principal est d'éviter toute contagion de la crise économique vers les autres pays de l'Union. 60 milliards d'Euros sont débloqués pour assurer la stabilité économique des 27 pays membres de l'Union. Un fond supplémentaire de sauvetage allant jusqu'à 100 milliards d'euros en supplément des 400 milliards fixés à sa création, pour l'ensemble de la zone Euro. À côté ce fonds de garantie de prêt, l'Union a instauré une mesure disciplinaire pour tous les États afin de maintenir l'équilibre monétaire Européen. Des sanctions sont même prévues pour les États dont le PIB annuel ne dépasse pas les 3 % .

1.2 Principes communs pour les mécanismes nationaux de correction budgétaire¹:

Les États membres qui sont Parties contractants au Traité sur la stabilité, vont introduire dans leurs dispositions nationales un mécanisme de correction qui se déclenche automatiquement en cas d'écarts importants observés à partir de l'objectif à moyen terme, en plus la Commission Européenne met en avant sept principes communs pour la conception des mécanismes de corrections nationales, couvrant le statut légal, la cohérence avec le cadre de l'UE, l'activation, la nature de la correction en matière de taille et un calendrier, des instruments opérationnels, des clauses de sauvegarde, et le rôle et l'indépendance des institutions de contrôle.

1.3 Coordinations de la planification de la politique économique et fiscale - Le semestre Européen¹ :

En 2010, une nouvelle approche de la surveillance économique et un nouveau calendrier politique de décision ont été convenus. L'objectif est de s'assurer que tous les politiques sont analysés et évalués ensemble, la nouvelle approche a été mise en pratique pour la première fois au cours de la première moitié de 2011, le premier «Semestre Européen»¹. Cette coordination des politiques vont permettre la mise en œuvre des orientations politiques plus efficaces et aider à intégrer la dimension Européenne dans l'élaboration des politiques nationales. Les États membres mettent des programmes de stabilité pour leurs plans budgétaires et des programmes nationaux en matière de réformes structurelles et des mesures pour stimuler la croissance et l'emploi ;

¹ : Les programmes de stabilité et de convergence (PSC) - Commission européenne .ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/

La commission évalue ces rapports couvrant les politiques budgétaires, macroéconomiques et structurelles, en proposant des recommandations politiques concrètes pour chaque pays.

1.4 Le Pacte Euro + ¹:

Les États membres la Zone Euro ont signé le Pacte Euro Plus en Mars 2011. Le pacte engage les signataires à une coordination économique plus forte de la compétitivité, également dans les domaines de compétences nationales, avec des objectifs concrets et examinés sur une base annuelle par les chefs d'État ou de gouvernement. Le Pacte Euro Plus est intégré dans le Semestre Européen et la Commission surveille la mise en œuvre des engagements.

1.5 Europe 2020 ¹:

Le Pacte Euro Plus s'appuie sur le cadre actuel des priorités économiques convenues au niveau Européen dans la stratégie Europe 2020 pour une croissance «intelligente, durable et inclusive». La stratégie fixe des objectifs dans les domaines de l'emploi, l'innovation, le climat / énergie, l'éducation et l'inclusion sociale.

1.6 Réparation du secteur financier ¹:

L'UE a créé une nouvelle architecture de supervision financière en Janvier 2011 afin d'avoir un secteur financier sain. Il comprend un Comité Européen du Risque Systémique (CERS) pour la surveillance macro prudentielle du système financier, et de trois autorités Européennes de surveillance: l'Autorité bancaire Européenne, l'Autorité Européenne des assurances et des pensions professionnelles et l'Autorité Européenne des marchés financiers. Des règles ont été renforcées sur les exigences de fonds propres des banques, entreprises d'investissement et des compagnies d'assurance, et de nouvelles règles en matière de rémunération. Tous les prêts sont soumis à la conditionnalité de programmes de réformes économiques et budgétaires.

2. Mécanismes d'ajustement structurel pour le Portugal :

2.1 Politique de l'UE envers Portugal : Programme pour le Portugal ²:

Le programme d'ajustement économique pour le Portugal a été convenu en mai 2011. Il comprend un programme de financement conjoint de 78 milliards € et couvre la période de 2011 à mi-2014 ²(EU 26 € milliards d'euros, la zone euro 26 milliards € et FMI environ 26 milliards €)²: entre les autorités portugaises et les fonctionnaires de la Commission Européenne (CE), la Banque centrale Européenne (BCE) et le FMI, Il contient des réformes structurelles visant à promouvoir la croissance potentielle, créent des emplois et améliorent la compétitivité, des mesures fiscales pour réduire la dette publique et du déficit en dessous de 3% du PIB d'ici 2014 ², et des mesures pour assurer la stabilité du secteur financier du pays.

1: ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/

2 : ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/ Programme d'ajustement économique pour le Portugal

2.1.1 Politique de l'État Portugais :

2.1.2 plan d'austérité :

Le plan consiste à une réduction des dépenses totales de l'État et une augmentation des recettes fiscales. La diminution des dépenses publiques passe notamment par la réduction des crédits affectés aux rémunérations et aux prestations sociales. Le gouvernement prévoit parallèlement le gel des recrutements, avancements et promotions et supprime la possibilité de cumuler emploi et retraite publics. Le gouvernement préconise une diminution des prestations chômage, une baisse des allocations familiales et le gel des retraites en augmentant de 60 à 65 ans l'âge de la retraite, voire 67¹ si le cotisant en fait la demande, les pensions sont désormais calculées sur la base de la moyenne des salaires versés durant toute la carrière professionnelle et non plus les quinze dernières années. Le déremboursement de médicaments, l'instauration de nouveaux barèmes de prise en charge et le renforcement des contrôles sont également prévus: Une réduction des budgets ministériels, une restructuration de l'administration et des entreprises publiques est également lancée. L'augmentation des recettes passe par une diminution de la dépense fiscale qui se traduit par le plafonnement de nombre de déductions et d'avantages fiscaux, à destination des particuliers, notamment des retraités, et des entreprises. Une augmentation de deux points de la taxe sur la valeur ajoutée qui passe à 23 %¹, ainsi qu'une révision de la liste des produits bénéficiant d'un taux réduit de TVA.

2.1.3 La compétitivité comme priorité :

En effet la compétitivité d'un pays dépend de nombreux facteurs comme l'inflation, la capacité des entreprises à innover, la flexibilité du marché du travail, la croissance de la productivité, la localisation géographique, etc. Le plan d'austérité s'accompagne d'un vaste programme en faveur de la compétitivité. Plusieurs mesures vont être préparées pour répondre aux objectifs suivants :

- Le soutien aux entreprises exportatrices : le gouvernement renforce les incitations fiscales à l'internationalisation, en particulier pour les PME. Des mesures sont également envisagées pour faciliter l'investissement des PME exportatrices ;
- La diminution des coûts administratifs pour les entreprises : un programme serait ainsi lancé pour la dématérialisation des procédures. Une exemption des charges administratives liées à l'exportation pour les jeunes entreprises innovantes est également envisagée ;
- La fluidité du marché du travail : les mesures annoncées visent à diminuer les coûts de licenciement, sans toutefois que ne soit remise en cause la notion juridique ;

A côté des conditions de licenciement, le gouvernement envisage de nouvelles mesures en faveur d'une flexibilisation du temps de travail et l'instauration d'un mécanisme reliant augmentation de salaire et croissance effective de la productivité.

1: <http://fr.euronews.com/2013/05/13/nouveau-plan-d-austerite-au-portugal/>

Conclusion

Le vingt-cinquième anniversaire de son adhésion à l'Union Européenne est marqué par la crise économique et l'incertitude politique. Le Portugal est confrontée à des problèmes de consolidation budgétaire et se doit d'accélérer les réformes structurelles. la politique d'austérité mise par l'État, est la plus dure depuis 1983, n'est pas sans laisser leur effet potentiellement récessif sur la demande interne et les entreprises portugaises.

Chapitre 2 : L'entreprise Portugaise et l'incidence de la Crise

I. L'entreprise Portugaise :

1. L'entreprise portugaise et le droit constitutionnel :

Au Portugal, le rapport entre les entreprises et le droit constitutionnel est divisé en deux étapes. L'une entre 1976 et 1989 et l'autre après 1989 ¹.

Pendant la première partie la constitution a exprimé une méfiance vis-à-vis de l'initiative économique privée, et a consacré l'irréversibilité des nationalisations qui avaient été faites après la révolution de 1974 ¹.

La deuxième étape commence à partir de l'année 1989 ¹, c'est l'année de l'adhésion du Portugal aux Communautés Européennes, surtout de l'application des règles Européennes du projet du Grand Marché intérieur, il y avait une tendance à la privatisation des secteurs stratégiques du pays. Les lignes générales contrôlées par la constitutionnalité se sont :

– Le droit du travail : La législation du travail au Portugal est proche de celle des autres pays Européens. Les droits et les obligations des salariés et des employeurs, ainsi que les conditions de formation et de rupture du contrat de travail, sont régis par le Code du Travail portugais. Il existe dans différents secteurs d'activité des conventions collectives qui définissent une réglementation complémentaire applicable aux travailleurs des secteurs concernés. Il y a deux grandes confédérations syndicales.

– Le droit fiscal : Est un autre domaine très sensible. Avec la crise actuelle et les mesures extraordinaires qui viennent d'être prises par le gouvernement portugais en matière d'augmentation des impôts pour faire face au déficit public et à la dette publique, il est fort possible que la Cour constitutionnelle va revenir sur ces sujets.

– Le droit pénal : Est le troisième domaine dans lequel le contrôle de constitutionnalité a été important pour les entreprises, notamment concernant les règles sur le blanchiment d'argent, la corruption, le gel des avoirs. Des règles nationales, et surtout Européennes qui, emportent des changements aux droits de la défense, y compris des droits de la défense des entreprises.

2. Formes légales d'entreprises :

Le Code des sociétés commerciales, institué par le décret-loi n°262/86 du 2 septembre 1986², prévoit plusieurs formes de société. Les deux formes juridiques les plus répandues sont la "*Sociedade por quotas*" (Lda) et la "*Sociedade Anónima*" (SA). La Lda s'adresse surtout aux PME et la SA à des entreprises plus importantes.

1 : Antonio VITORINO : L'entreprise et le droit constitutionnel Colloque du CREDA du 26 mai 2010

2 : www.cfe.iapmei.pt ; www.ccilf.pt ; www.mfe.org/

2.1 L'entreprise « personne physique » :

Il existe au Portugal deux types d'entreprises individuelles:

- **Empresa Individual - Empresário em Nome Individual (entreprise individuelle en droit Tunisien)** : gestion par une seule personne, responsabilité illimitée, confusion du patrimoine personnel et du patrimoine professionnel, pas de capital minimum.

- **Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL) (pas d'équivalent en droit tunisien)** : formalités de constitution identiques à celles des sociétés, fonctionnement avec un membre unique, capital social minimum de 5 000 € ¹, responsabilité limitée aux biens professionnels. Le patrimoine personnel et le patrimoine professionnel sont distincts: les biens personnels sont sauvegardés en cas de dette ou de litige envers des tiers. À tout moment, l'EIRL peut être transformée en SUQ (Sociétale *Unipessoal por Quotas*).

2.2 L'entreprise « personne morale » :

- **La sociedade por quotas de responsabilidade limitada (Lda) est une société à responsabilité limitée (SARL en droit Tunisien):**

Deux associés au minimum, capital social minimum de 5.000€ ¹. Le capital est divisé en "*quotas*" (quotes-parts) qui ne sont ni des actions, ni des titres. Les statuts doivent mentionner le montant de chaque part et leur titulaire, ainsi que le montant des apports de chaque associé. C'est la forme juridique la plus répandue (environ 95% des sociétés portugaises ¹) pour des raisons juridiques et fiscales, mais aussi en raison de sa souplesse de fonctionnement.

- **Sociedade Unipessoal por Quotas SUQ (SUARL en droit tunisien) :**

Son cadre juridique est identique à celui de la Lda. À une différence: la société peut être constituée par une seule personne, titulaire de la totalité du capital social.

- **La sociedade anonima de responsabilidade limitada (SA) est une société anonyme :**

Le nombre de partenaires et d'associés doit être 5 au minimum, ils peuvent être étrangers et non-résidents. Capital minimum 50.000 EUR ² entièrement souscrits avec obligation d'en libérer au moins 30% ², la responsabilité est limitée au montant des apports. La SA peut prendre deux formes. Soit une structure classique dirigée par un Conseil d'administration et contrôlée par un Conseil de surveillance, soit une structure dirigée par une Direction générale et contrôlée par un Conseil Général ("*Consuelo Geral*") ² et par un Commissaire aux comptes. Ces organes de gestion et de direction assurent la gestion proprement dite de la société.

- **La sociedade em nome colectivo est la société en nom collectif :**

Deux associés au minimum, pas de capital minimum, la responsabilité est solidaire et illimitée vis-à-vis des tiers.

1 : Portugal : Gérer une entreprise : <http://www.planet-expert.com/fr/pays/portugal/creer-une-entreprise>

2 : www.cfe.iapmei.pt ; www.ccilf.pt ; www.mfe.org/

- La sociedade em comandita est une société en commandite :

Deux associés au minimum dont les associés commandités et les associés commanditaires, pas de capital minimum, la responsabilité est illimitée pour les commandités, et limitée au montant des apports pour les commanditaires.

- Le consortium :

Il s'agit d'un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes civiles ou morales qui exercent une activité économique s'obligent entre elles, de manière concertée, à réaliser une activité ou à effectuer une contribution en ayant pour finalité d'obtenir certains objectifs prévus à l'article 2 du Décret-loi 231/81 du 28 juillet 1981¹.

II. L'incidence de la crise sur l'entreprise Portugaise :

1. L'accès aux financements :

L'accès aux financements qui provient des banques ou du marché financier, est vital pour le maintien de l'activité des entreprises. Or, l'aggravation de la crise financière a conduit à une diminution de la production de nouveaux crédits et, par conséquent, du rythme de croissance de l'encours de crédits aux entreprises. La baisse observée de la production de nouveaux crédits résultait d'une diminution de la demande des entreprises, suite à la réduction de leur activité et à des perspectives de croissance peu favorables, et avant tout la conséquence d'un changement de comportement des banques, dont les critères d'octroi de crédit aux entreprises sont devenus plus stricts. Les entreprises souffrent d'une faiblesse du financement bancaire. Les années 2000 ont notamment été marquées par un transfert du financement des entreprises vers celui des ménages et de la construction.

2. Comportement des banques :

La crise a conduit les banques à modifier leur comportement en matière d'offre de crédit et de fixation des taux d'intérêt. Une étude italienne a montré que la crise a conduit les banques à modifier leur mode de fixation des taux d'intérêt, mais de façon non uniforme. Aussi la mise en place des nouvelles règles de régulation prudentielles, appelées Bâle III, a également joué un rôle important. Enfin, diverses études ont montré que le taux de défaillance des entreprises a été fortement affecté par les crises économiques. Ce phénomène est toutefois plus ou moins marqué selon les secteurs. Une des raisons centrales qui explique le recul de l'investissement pour les entreprises est le coût et la disponibilité du crédit bancaire. Les taux d'intérêt des crédits aux entreprises restent très élevés, ce qui décourage totalement l'endettement des entreprises et réduit l'investissement.

3. L'impact sur l'emploi :

Des interrogations visaient à déterminer quel pourrait être l'impact pour les salariés d'une baisse d'activité et d'une insuffisance de trésorerie.

¹ : www.cfe.iapmei.pt ; www.ccilf.pt ; www.mfe.org/

Le marché du travail est, par ailleurs, de plus en plus segmenté, avec une forte proportion de travailleurs indépendants et de salariés en contrat à durée indéterminée.

Ces derniers bénéficient des dispositions parmi les plus protectrices en Europe. Le licenciement individuel est en effet très difficile à obtenir à la différence du licenciement collectif pour raisons économiques. Celui-ci demeure néanmoins rare au regard de la taille des entreprises portugaises . Le coût du travail demeure, de façon générale, élevé et les syndicats jouent un rôle important au profit des employés .

4. Culture organisationnelle :

La culture d'entreprise rencontre, dans son application, de nombreux obstacles souvent liés à l'évolution de son environnement économique et international :

Les entreprises, accentuent leur recours aux contrats non stables (CDD, intérim...) qui a créé chez les salariés un sentiment de la non-appartenance aux valeurs de cette entreprise qui a le pouvoir de mettre fin, unilatéralement, à leur contrat de travail.

5. Le pouvoir d'achat :

Les banques nationales ont, privilégié le financement des ménages au détriment des entreprises, et cela en dépit de la faiblesse du pouvoir d'achat local.

Le Portugal est selon Eurostat, le pays où le pouvoir d'achat est le plus bas de la zone euro. En 2008¹, le PIB par tête du Portugal se situait environ à 25 % en dessous de la moyenne européenne. Le salaire moyen est ainsi estimé à 800 €². Il convient néanmoins de noter que toute augmentation des salaires est quasi intégralement affectée à la consommation et contribue donc à la hausse des importations.

Conclusion :

La crise du Portugal va durer à moyen terme en raison du recul de l'investissement et de la capacité de production de l'industrie, il y a destruction de la capacité d'offre dans le futur et non redressement de la capacité d'offre. Une des raisons centrales du recul de l'investissement est la difficulté de financement des entreprises : le coût des crédits aux entreprises est très élevé par rapport à la croissance, la disponibilité du crédit est rare. Ainsi le recul des salaires réels et de la demande des ménages aujourd'hui a un effet négatif sur l'amélioration de la capacité d'offre dans le futur. Si cette difficulté n'est pas corrigée, le recul de l'investissement et la crise se poursuivront.

1 : Marie-Line Darcy, à LISBONNE : Forte augmentation des prix et diminution du pouvoir d'achat au Portugal - <http://www.econostrum.info/>

2 : Charlotte Bozonnet - Portugal : la montée de l'amertume -LE MONDE GEO ET POLITIQUE

Chapitre 3 : L'entreprise Portugaise

Morais Matias et son environnement

I. Historique de l'entreprise Morais Matias et évolution :

1- Historique :

En 1926, la fondation d'une entreprise individuelle - JOSE MORAIS MATIAS - fabrication des articles en verre ordinaire et d'ampoules médicales, avec un processus purement manuel (artisanal).

En 1930, le Fils Surgit José Morais Matias est entré en association avec Alipio Morais Matias.

En 1940 la société cesse de produire les articles en verre ordinaire et se spécialise en ampoules médicales, elle était l'unique au niveau national.

En 1950, automatisation de l'ensemble du processus de production et l'acquisition de nouveaux équipements.

En 1960, rénovation des équipements de production.

En 1975, l'entreprise a arrêté la production des matières premières et achète de l'Espagne et de l'Italie. Entrée des partenaires et une modification du nom de la société en Morais Matias, Lda.

En 1995, Transformation de la société en gérance par actions sous le nom de Matias Morais, SA. Avec capital de 200.000 quotas.

En 1998, Mise en œuvre du système de qualité selon la norme NP EN ISO 9002.

En 2000, Certification Matias Morais, SA selon NP EN ISO 9002.

En 2002, Transition de la NP EN ISO 9002-1995 en NP EN ISO 9001-2000, et l'augmentation du capital social à 1.000.000 Euros.

En 2003-2004, Acquisition de nouveaux équipements, machines innovées, pour la fabrication d'ampoules de 2 points (OPC), et pour les ampoules entonnoir.

En 2010, Transition de la NP EN ISO 9001-2000 à la NP EN ISO 9001-2008.

Son marché principal est le Portugal, l'Allemagne, la Tunisie ; et les produits sont principalement destinés à l'industrie pharmaceutique nationale et autres (cosmétiques, Nutritifs...).

Morais Mathias, S.A s'est spécialisé en production de:

Ampoules à 2 points (2 bicos);

Ampoules entonnoir (funil);

Ampoules fermées (fechadas).

2- Présentation :

Spécialisé depuis trois générations dans la fabrication de verrerie et les ampoules en verre neutre médical, il collabore avec de nombreux partenaires reconnus dans les secteurs d'activité pharmaceutique, médical, cosmétique, nutrition.

Morais Matias est l'unique usine au Portugal qui fabrique les ampoules pharmaceutiques avec « 87 ans d'expérience ». Elle possède des clients du marché local et étranger.

Fabrication diverse modèle d'ampoules : ampoule 2 pointes, ampoule bouteille col éclaté, ampoule bouteille col obturé, ampoule bouteille pointe fine, simple et double bulbe, standard, jaune, I blanc, I brun.

- Morais Matias possède les caractéristiques suivantes :
- Fabrication d'ampoules petites, moyennes séries.
- Étude, prototype, échantillonnage, validation client.
- Suivi de démarrage de production.
- Grand choix d'ampoules.
- Production sur commande.
- Personnalisation et suit des préférences clientèle
- Une équipe de jour et une équipe de nuit.
- Sécurité d'approvisionnement.

3. Certification:

Morais Matias possède les certifications suivantes :

* SGS Certification de la conformité des produits conformément aux directives Européennes et la législation nationale Portugaise.

* Le système de Gestion de qualité est celui NP EN ISO 9001-2008

Avec l'exclusion de normes suivantes :

- 7.3 Conception et développement.
- 7.5.2 Validations des processus de production et de préparation de service.
- 7.5.4 Propriétés du client.

* Licences d'utilisation en Monoposte de documents en support électronique.

Calendrier d'audit en 2013 :

- 21 Mai 2013 : un audit interne
- 13 Juin 2013 : audit externe avec SGS (audit d'accompagnement)

Tous produits utilisés sont certifiés conformément aux normes européennes de qualité et l'entreprise détient une copie de tous certificats de leurs fournisseurs.

4. structure organisationnelle :

Morais Matias a mis en place une nouvelle structure organisationnelle plus flexible à l'aide d'un changement évolutif et continue qui se présente sous forme de :

- Renouveau accentué sur la professionnalisation, la formation, la responsabilisation et l'apprentissage des personnels ;
- Réalignement accentué sur le contrôle afin de réduire le gaspillage et les coûts.
- Réaménagement des processus de travail en améliorant la productivité suite à l'acquisition des machines innovées qui a engendré une multiplication de leurs rentabilités par huit.
- Redéploiement en se positionnant dans le marché par différenciation par qualité.
- Adaptation de l'organigramme à la structure fonctionnelle.

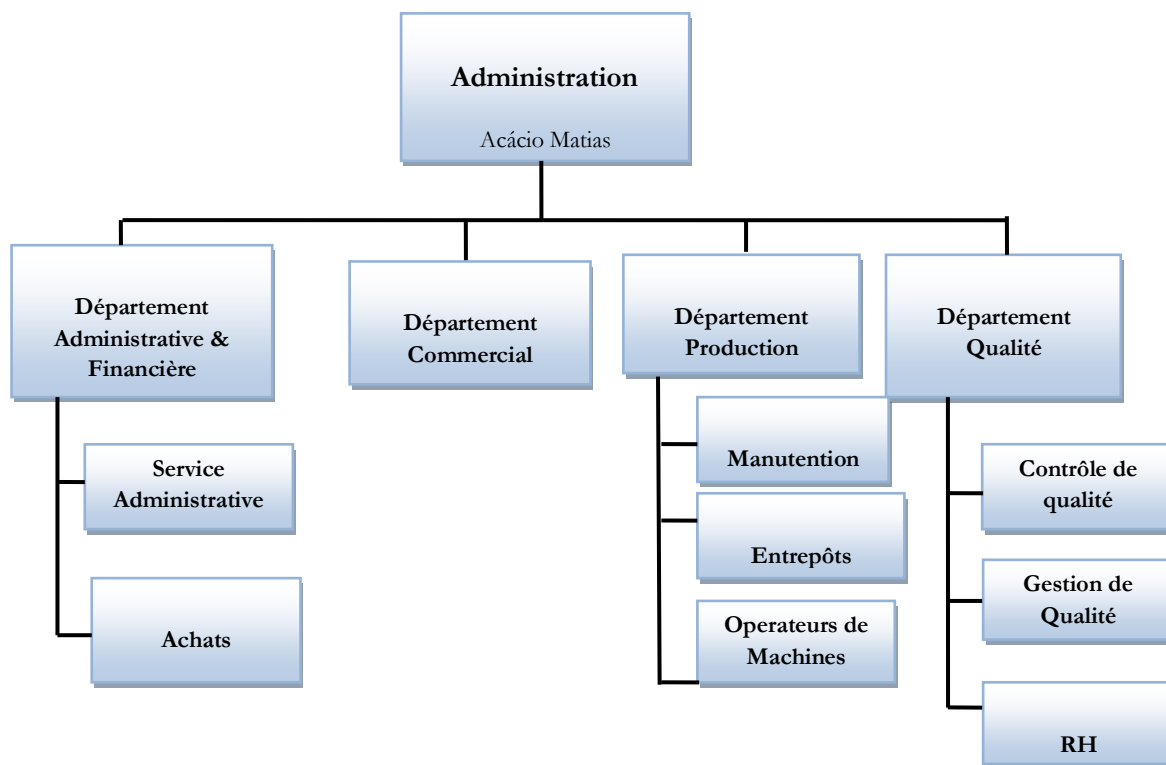


Figure 3.1 : ORGANIGRAMME MORAIS MATIAS, S.A.

5. culture organisationnelle :

La plupart des personnels ont présenté une résistance au changement planifié par l'entreprise pour faire face à la crise, et cela s'expliquent notamment par la vieillesse des personnels, la faiblesse du niveau scolaire et de formation, malgré le programme de l'Etat dans le promouvoir de la formation et la mise à niveau des entreprises Potrugaise. Ce manque de formation n'a pas été sans incidence pour l'entreprise, celui-ci n'a pas su moderniser les structures afin de répondre aux défis économiques à venir. Ainsi la crise économique a abouti à une crise sociale qui a des effets négatifs sur les comportements des personnels ce qui présente un grand souci pour l'avenir de l'entreprise.

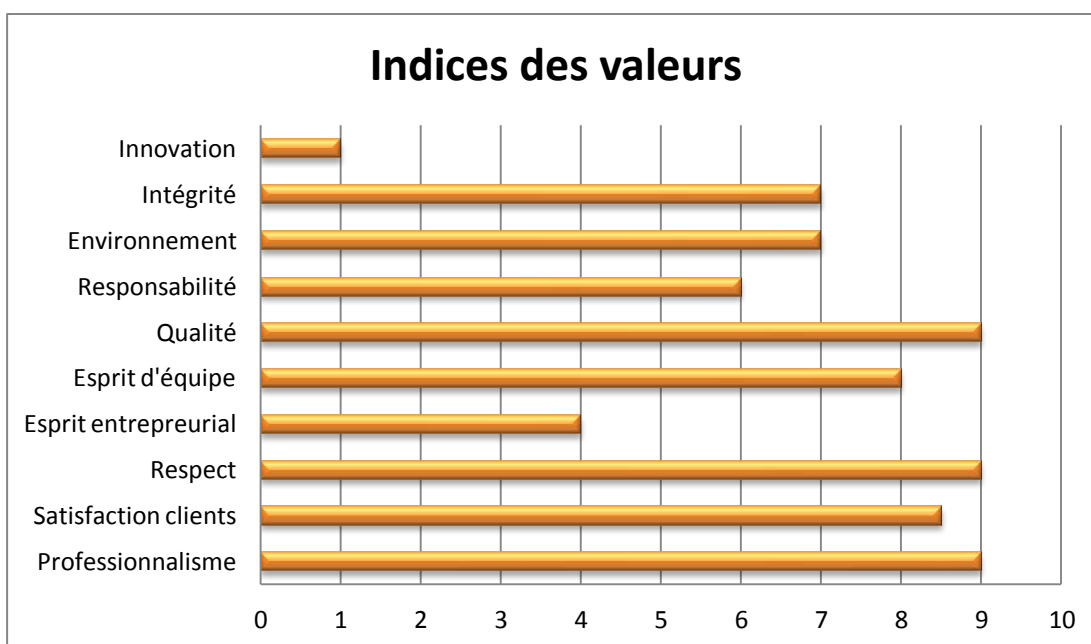


Figure 3.2 : Les valeurs pour l'entreprise Morais Matias

II. Étude de marché:

1. L'industrie pharmaceutique au Portugal ¹:

Le chiffre d'affaires 2011 du marché portugais des médicaments est estimé à 3,2 Mds EUR en léger retrait, selon l'organisme portugais Infarmed. Sur ce segment, les quatre premières places du classement des ventes sont occupées par des multinationales pharmaceutiques (Merck Sharp & Dohme, Pfizer, Astrazeneca et Novartis), la cinquième position revient à la portugaise BIAL¹.

BIAL a enregistré un chiffre d'affaires de 140 M EUR, dont 85,6 M sur son marché intérieur². La deuxième entreprise pharmaceutique portugaise est, selon IMS Heath, Generis avec près de 47 M EUR de chiffre d'affaires, suivie par Medinfar (42,5 M EUR) et Tecnifar (26,6 M EUR)¹. Les ventes groupées de Pentafarma (6e place), Farmoz (8 e) et Tecnimede (10e), appartenant au même groupe, de 43 M EUR incluent ces entreprises dans les principaux acteurs de ce marché. À noter également les bons résultats de Luso medicamenta (issue en 2004 de Janssen Cilag. Par classes thérapeutiques, la moitié du chiffre d'affaires est concentrée sur les maladies cardiovasculaires et du système nerveux central, soit respectivement 28% et 22%³.

1 : <http://www.infarmed.pt/>

2 : <http://www.anf.pt>

3 : Business in Portugal for Everyone (revue)

2. Le marché :

La concurrence pour cette industrie est purement internationale car ce marché possède des caractéristiques spécifiques, les entreprises en compétition continue afin d'offrir à leurs clientèles des solutions individuelles d'emballages, en présentant un maximum de qualité et de fiabilité.

Selon le rapport annuel 2012 (Combined management report) du Groupe multinational Allemand Gerresheimer ¹: le marché européen est en phase de maturation et de stagnation, par contre celui des pays émergents est en phase de croissance dont il possède des avantages monétaires et fiscaux accordés par les États afin d'inciter ce marché à accroître. Les experts aussi ont estimé une stagnation dans la Zone Euro pour l'année 2013, par contre une croissance remarquable dans les prix est anticipée dans les pays émergents.

Selon le rapport annuel 2012 de l'institut mondiale IMS Health ² une forte demande sur les marchés pharmaceutiques dont les dépenses annuelles vont presque doubler d'ici jusqu'à 2016 sauf que les pays Européens vont tirer une légère hausse de croissance alors que les pays à économies émergentes vont conduire la moitié de la croissance sur les marchés mondiaux de la santé ¹.

3. Les produits :

Les ampoules sont principalement de deux familles :

- Ampoules à deux pointes (BICOS) ;
- Ampoules bouteilles (FUNIL) : col coupé, bombé, éclaté.

Dans les deux cas, les ampoules sont fabriquées dans une verrerie, et livrées vides au laboratoire qui les remplit et les scelle. Les ampoules sont généralement de capacité entre 1 et 20 ml (plus rarement 40 ou 50 ml).

L'ampoule est un emballage primaire, qui est directement en contact avec le principe actif du médicament. De ce fait, la composition du verre dont sont constituées les ampoules est réglementée par les directives pharmacopées.

La fabrication d'une ampoule consiste à :

- Former les extrémités (deux pointes ou bien col et fond) à partir de d'une canne de verre ;
- Réaliser certaines finitions.

Le formage, réalisé suivant la technique du verre travaillé mécaniquement au chalumeau diffère légèrement entre les ampoules à deux pointes et les ampoules bouteilles ; les finitions, quant à elles, sont réalisées de la même manière, tel que les opérations suivantes : le calibrage, l'impression, l'autocassable, le sous-calibrage.

1 : rapport annuel de Gerresheimer : perspectives of our growth - www.gerresheimer.com/

2 : rapport annuel 2012 - www.imshealth.com/

Morais Matias dispose d'un site de fabrication des ampoules en verre neutre médical répondant aux dernières normes en vigueur dans l'industrie de l'emballage de produit médical, ses normes de qualité répondent aux normes de l'Institut portugais de qualité (Rua de José Estêvão, 83-A, 1199 Lisboa cedex) qui sont confondues avec les normes Européennes et internationales.

La Pharmacopée Européenne prévoit, pour les ampoules pharmaceutiques le type de verre suivant :

- Type I : réalisé en verre neutre dans la masse : Un verre est dit neutre lorsqu'avec le temps il libère très peu d'ions de sodium dans le liquide qui est à l'intérieur de l'ampoule. Le verre type I est un verre borosilicate.

4. Normes et standard de qualité :

L'industrie pharmaceutique est étroitement associée à différentes activités de normalisation. Les travaux de normalisation développés depuis une dizaine d'années, suivant le plan Européen, dans le domaine des dispositifs médicaux et des emballages de produits de santé.

4.1 Norme Européenne (CEN) et normes internationales relatif aux ampoules pharmaceutiques¹ :

Dans le cadre des Directives Européennes et des exigences essentielles qu'elles imposent, les normes Européennes jouent un rôle essentiel car elles traduisent en termes de prescriptions techniques les critères imposés par les directives. Le développement de normes permettant de qualifier leurs performances, et développer les méthodes d'essais pour mesurer ces dernières et établir les procédures de contrôle de ces produits.

À titre d'exemple, on peut citer les normes et les référentiels suivants :

EN ISO 13485 - Système de Management de la Qualité des Dispositifs médicaux.

ISO 15378 - Matériaux d'emballage primaire pour médicaments - Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001:2000 prenant en considération les bonnes pratiques de fabrication (BPF).

EN ISO 9001:2008 – Système de Management de la qualité Exigences.

EN 980 - Symboles graphiques utilisés pour l'étiquetage des Dispositifs médicaux.

EN ISO 9187-1 : avril 2006, matériel d'injection à usage médical - Partie 1 : ampoules pour produits injectables.

EN ISO 9187-2 : juin 1993, matériel d'injection à usage médical. Partie 2 : ampoules à un seul point de cassure (OPC).

¹ : <http://www.iso.org/iso/>

Note sur les désignations : le préfixe EN indique qu'il s'agit d'une norme européenne (CEN),

Conditions générales pour les services de certification SGS¹ :

SGS c'est un organisme qui permet à l'entreprise contractante l'obtention de certification des systèmes : de management environnemental, de systèmes de management de la qualité, de la sécurité, de la santé et autres conformément aux normes internationales et nationales.

Permet une certification de la conformité des produits conformément aux directives Européennes ou à la législation nationale, et certification des produits conformément aux documents normatifs, aux spécifications ou aux règlements techniques.

4.2 ISO 9001-2008 :

Cette certification présente un renforcement de la notion de conformité produit aux exigences client. Les exigences légales et réglementaires et internes sont les exigences applicables aux produits auxquelles doit se conformer l'organisme. La notion de produit est étendue au produit exigé par, un client, ainsi qu'à tout élément issu des processus de réalisation de produits.

Une meilleure prise en compte des processus, une clarification rédactionnelle des certaines exigences : Environnement de travail, Mesure de la satisfaction client ...etc.

Des précisions apportées aux exigences de la norme : Notion de risque, Représentant de la direction, Efficacité des acquisitions de compétences ...etc.

5. Les fournisseurs :

Au début les matières premières (les tubes de verre neutre) sont fabriquées à l'usine de Morais Matias, dont l'usine comprend une unité de fabrication des tubes en verre neutre et une unité de fabrication des ampoules (l'emballage pharmaceutique), qui sont les produits finals de l'usine.

La première unité c'était composée d'un grand four et une ligne de production artisanale qui demande un grand nombre de travailleurs , mais la qualité demeure moins compétente par rapport aux concurrents de la Zone Euro suite à la manque de l'innovation , que cela représente un gaspillage économique pour l'usine , depuis l'année 1993 la production de la matière première est arrêté pour que l'entreprise puisse concentré sur son activité principale en s'approvisionnant des autres usines qui fournissent une meilleure qualité à un coût moins élevé , ce qui est plus rentable pour l'entreprise.

5.1 La matière première : Les tubes de verre neutre :

Tous les fournisseurs sont certifiés avec les normes convenables au secteur qui répondent aux exigences de l'union Européenne, Iso 9001-2008 (Européen pharmacopée 2010, United States pharmacopée USP 32, SGS, IPAC)².

1 : www.sgs.pt

2 : <http://www.edqm.eu/fr/>

Les fournisseurs de verre neutre sont de deux types :

- Chinois avec un prix bas et mauvaise qualité.
- Européens avec des prix chers et bons qualité certifiée.

La matière première est un produit semi-fini : la canne de verre.

Cette canne, réalisée par étirage-soufflage en sortie de four de fusion (1600°C), est livrée à la verrerie de transformation (le producteur d'ampoules) sous forme de tronçons d'environ 1,50 m de long, qui sont déjà au diamètre et à l'épaisseur de l'ampoule à réaliser. La verrerie de transformation produit les ampoules par étirage de ces cannes, afin de former les deux pointes, ou bien le col et le fond.

Caractéristiques de la matière première :

- La résistance hydraulique
- Qualité de matière
- Force d'anti-casse

Trois types de verre sont principalement utilisés :

- Le **verre neutre blanc**, pour la production d'ampoules injectables (Type I) ;
- Le **verre neutre brun** est coloré et est utilisé pour la production d'ampoules destinées à contenir des produits sensibles à la lumière ;
- Le **verre jaune 2e classe**, destiné à la production d'ampoules buvables, il a une coloration moins intense que le verre neutre brun.

5.2 Les fournisseurs des tubes en verre neutres :

Les principaux fournisseurs sont les Allemands qui produisent la bonne qualité, en dominant le marché mondial, ils présentent en fait deux groupes internationales SCHOTT et GERRESHEIMER qui fabriquent les tubes en verre et en même temps les ampoules médicales mais en grande série, il faut signaler aussi qu'ils possèdent un haut niveau de technologique et d'innovation. Les fournisseurs sont en même temps les concurrents du Morais Matias, ils sont en position de force par rapport à l'entreprise car ils détiennent le marché, et elle a un faible pouvoir de négociation des prix à cause de la faible quantité qu'elle achète.

Les deux entreprises Allemandes gèrent le marché international des tubes en verre et ampoules médicales elles sont dotées des caractéristiques et avantages concurrentiels suivantes :

- Veille économique.
- Variation de produits.
- Plusieurs filiales partout dans le monde (entreprises multinationales).
- Équipes de travail et collaborateurs professionnels.

- Certifications internationales.
- Management approprié.
- Leader dans l'innovation, nouvelle technologie.
- Image de marque.
- R&D (système de recherche en sciences) développé.
- Croissance économique, bonne situation financière, disponibilité des ressources (cash flow, marché des capitaux).
- Expansion (acquisition d'une entreprise à travers le monde, intégration).

SCHOTT ¹:

Possède cinq sites de production internationaux (Mitterteich Allemagne, Barcelona Espagne, République tchèque, Baroda Inde, Rio de Janeiro Brésil) dans le segment de marché des tubes en verre neutres. Avec une capacité de production qui dépasse 110.000 tonnes ¹. Son plus important site en matière de l'innovation est celui d'Allemagne, il occupe une fonction centrale. SCHOTT est l'un des premiers fabricants des tubes en verre neutre au monde, près de 60 sortes de verres préparées avec un large éventail de dimension, possédant des clients dans presque la totalité des pays du monde. Tous ses sites suivent une stratégie commune de recherche et développement, de production, d'assurance de la qualité et de la logistique, avec un savoir-faire parmi les meilleures du monde.

GERRESHEIMER² :

Spécialiste et leader mondial dans le domaine de la fabrication d'emballages pharmaceutiques, possède un réseau de distribution global international. Elle produit sur des sites de production d'Europe, d'Amérique et d'Asie, du tube en verre étiré de première classe hydrolytique en blanc et brun. L'expansion de ses activités internationales est mise sur une "approche globale". Ce sont parmi les meilleurs fournisseurs du monde pour satisfaire les exigences de leurs clients en matière de qualité et de service, d'innovation et de prestations. Elle fournit les matières premières pour ce secteur en tous types 1, 2,3 aussi il fournit les ampoules en verre et en plastique (produit substitut), avec une grande variation de produits. GERRESHEIMER elle est présente dans 42 pays en Europe, Asie, Amérique latine².

6. La concurrence :

Au niveau national l'entreprise Morais Matias est l'unique usine qui fabrique les ampoules pharmaceutiques, alors qu'aux niveaux Européennes et internationaux la concurrence est accrue, ce qui implique une faible position dans le marché Européen, ses fournisseurs sont aussi leurs concurrents car le marché Européen est un marché unique pour tous les membres de la communauté Européenne, dont les entreprises nationales ne bénéficient pas

¹ : www.schott.com/

² : www.gerresheimer.com/

des règlements de protection, la concurrence est libre, pas de barrières à l'entrée ni à la sortie. Il existe aussi des concurrents Français qui fabriquent des tubes et des ampoules mais leur qualité est incomparable avec les deux leaders allemands et celle de Morais Matias.

La fabrication des concurrents est en grande série, par contre l'entreprise Morais Matias peut fournir des petites et moyennes quantités à cause de sa capacité de production qu'elle est moyenne.

7. Les clients :

7.1 Un marché dépend de l'étranger :

L'évolution du secteur souligne la dépendance du marché quant à son approvisionnement en médicaments. Les grandes multinationales dominent nettement ce marché, et, dans la majorité des cas, préfèrent l'importation de produits finis, comme le cas du principal client du Morais Matias est un laboratoire Portugais Labesfal, est acheté par un groupe multinational Allemand. D'après l'INFARMED (Autorité nationale des médicaments et des produits de santé du Portugal), en 2003, 137 entreprises pharmaceutiques étaient implantées au Portugal, seules 35 d'entre elles disposaient d'une unité de production locale et les laboratoires étaient en majorité à capital étranger (76%), seuls 24% d'entre eux étant portugais. Les principaux laboratoires français disposent d'une filiale locale (Sanofi-Aventis, Servier, Pierre Fabre, Ipsen...) ¹.

7.2 Conditions d'accès au marché et législation du secteur pharmaceutique :

Il n'y a pas de restriction de la part du gouvernement quant à l'introduction de nouveaux produits pharmaceutiques dans le pays ce qui nuit à la production local et celle de Morais Matias. Les demandes d'autorisation de Mise sur le Marché de médicaments doivent être faites auprès de l'INFARMED, autorité réglementaire du ministère de la Santé, compétente dans tous les domaines concernant les médicaments à usage humain et vétérinaires, et les produits sanitaires (recherche, fabrication, distribution, commercialisation, publicité et utilisation de médicaments et produits sanitaires). Pour l'introduction de produits venants de l'étranger, le système de reconnaissances mutuelles qui fonctionne en Europe, est valable au Portugal.

7.3 Type des clients :

Les clients sont de deux types : ce sont les laboratoires pharmaceutiques et les fabricants des produits naturels et cosmétiques

- les laboratoires pharmaceutiques :

Les laboratoires sont en position de force par rapport à l'entreprise Morais Matias à cause de l'ouverture du marché national sur le grand marché Européen.

1 : www.inframed.pt

En analysant l'état des ventes entre 2002 et 2012 on a remarqué des changements énormes :

- Des clients qui sont disparus (fermeture) ;
- Des clients qui ont arrêté l'achat des ampoules en verre au profit des ampoules plastics malgré leur durée de la vie plus courte ;
- Des clients qui ont réduit leurs achats à cause de la baisse de la demande suite à la baisse du pouvoir d'achat du consommateur ;
- Des clients qui ont orienté vers d'autres fournisseurs étrangers causent des prix plus intéressants ;

L'achat du principal client de l'entreprise LABESFAL (laboratoire Portugais) par un groupe Allemand FRESINIUS qui a un effet douloureux sur Morais Matias dont il a baissé environ 25 % de ses achats entre 2007 et 2012, malgré qu'elle fasse environ 10% de croissance des ventes annuelles (voir Figure 5.2).

L'entrée massive des investisseurs Européens Français et Allemands en achat ou implantation des laboratoires filiaux au Portugal depuis l'an 2000 ce qui engendre une diminution considérable de la production de Morais Matias en s'approvisionnant de cette dernière que des petites quantités pour des raisons de correction des commandes en favorisant leurs fournisseurs habituels qui sont dans la plupart du temps de leurs pays d'origine.

- Fabricants des produits naturels et cosmétiques :

Ce sont les produits de nature nutritive, cosmétiques, diététique. Le marché de produit naturel et cosmétique est en état de déclin au niveau national à cause de la baisse du pouvoir d'achat du consommateur final suite au politique d'austérité que l'État Portugais a suivie ; ce secteur ne bénéficie pas des avantages fiscaux, ni programme d'aide de la part de l'État comme celui des produits pharmaceutique, ce qui implique des prix très cher pour le client final. À cause de l'instabilité du marché, les commandes ne sont pas régulières et l'entreprise a du mal à retracer ses prévisions mensuelles et annuelles.

Conclusion :

Selon notre diagnostic l'environnement de l'entreprise Morais Matias demeure difficile et peu favorable à l'évolution de ses activités. Cette situation est essentiellement due à la concurrence, la hausse des prix des matières premières, la baisse de la demande et à la fiscalité etc...

Chapitre 4 : La stratégie de Morais Matias face à la crise

I. Le cadre stratégique de l'entreprise :

1- Mission :

Fournir des ampoules médicales pour l'industrie pharmaceutique et autres en optimisant la qualité des produits.

Assurer la satisfaction des besoins et des attentes des clients.

Générer une valeur ajoutée pour les actionnaires, les clients , employés et toutes les parties prenantes.

Depuis la crise Européenne l'entreprise a mis l'accent sur l'amélioration continue de la qualité de ses produits pour faire face aux concurrents du grand marché Européen.

2- Vision :

Maintenir un partenariat solide et efficace avec les clients, promouvoir le développement des meilleures techniques disponibles pour la satisfaction des clients. Être l'entreprise leader au niveau national dans la fabrication d'ampoules en verre neutre et une référence en qualité avec une rentabilité élevée.

3- Politiques stratégiques :

Afin de réaliser la vision établie, l'entreprise a planifié les principes suivants:
- Fournir des produits qui répondent aux exigences des clients avec une perspective d'amélioration continue.

- Améliorer l'efficacité du système de management de la qualité à travers la mise en œuvre d'une politique de qualité qui se base sur des objectifs fixés lors d'une réunion annuelle, et sont surveillées trimestriellement .

- Engagement à la satisfaction du client , Morais Matias son principe fondamental est de transmettre la confiance à ses clients , l'organisation capable de fournir de manière cohérente et systématique leurs besoins en produits avec un niveau de qualité qui répondre à leurs exigences.

- La qualité est une tâche qui concerne tous les personnels , Morais Matias considère ses employés comme un facteur clé de succès Société. Elle promouvait leur participation dans la mise en œuvre d'actions visant à améliorer la qualité.

Morais Matias utilise la capacité et les connaissances de ses techniciens à trouver des solutions qui permettent l'intégration des objectifs communs, visant à anticiper les besoins et dépasser les attentes.

4- Objectives (2013) :

- Maintenir la valeur des ventes annuelle entre 600 et 650 milliers d'euros.

- Réduire le retard des délais de livraison de 50% à partir de 2013.

- Maintenir la qualité du produit, et réduire le nombre de réclamations client.

- Obtenir un indice de satisfaction des employés au-dessus de 75%.
- Gardez un indice de satisfaction globale des clients supérieurs à 80%.
- Le maintien d'un indice de satisfaction global supérieur à 75%.
- Obtenez un indice du coût des produits non conformes inférieurs à 0,8% de valeur des ventes.
- Gardez une évaluation de la satisfaction des fournisseurs égale à 100%.

II. Analyse externe :

1- Analyse de PESTEL :

Les facteurs macro-environnement externe sont :

1-1 Économiques :

L'environnement économique est marqué par une crise systémique exacerbée par la montée des taux du pays (déficit budgétaire, chômage, intérêt). Le potentiel de croissance apparaît difficile à évaluer. L'augmentation du chômage, la baisse des aides sociales et des retraites, les hausses de l'impôt sur le revenu et de la TVA ont amputé le pouvoir d'achat dans un pays où le salaire moyen est le plus faible de l'UE.

1-2 Technologiques :

Selon les derniers chiffres disponibles, la part des TIC du total des dépenses des entreprises en faveur de la R&D (BERD) est assez élevée au Portugal à environ 30% du TIC, et approximativement 12% du financement public total. En fait, le financement du public pour la recherche équivaut à 1% du PIB, le second dans l'UE. La participation des PME dans ce programme est considérée comme étant très élevée (à près de 23% de partenaires financés)¹.

1-3 Environnement :

Le Portugal bénéficie, en raison de sa situation particulière (petites îles, zones rurales et montagneuses et faible consommation d'emballage), d'un régime particulier. Il s'agit de normes adoptées par le Comité Européen de Normalisation (CEN), elles reposent sur une directive d'harmonisation technique [Emballages, et déchets d'emballage].

Les produits, les emballages et les déchets de l'entreprise Morais Matias sont soumis aux directives relatives au régime de normalisation Européenne CEN et la nouvelle approche, tel que les déchets ne sont pas recyclables, elle possède une entité pour destruction des déchets ensuite une société spécialisée occupe de la détérioration totale des déchets.

1: Investigação e Desenvolvimento - Potencial científico e tecnológico (IPCTN)-<http://www.dgeec.mec.pt/np4/206/>

1-4 Sociale et démographique :

Enfin, il convient de noter que le Portugal est également victime du vieillissement de sa population et de son faible renouvellement. Le taux de fécondité est évalué à 1,3 enfant par femme. Il n'est pas compensé par l'arrivée de migrants issus des anciennes colonies africaines ou des pays d'Europe de l'Est . Le nombre des détenteurs de diplômes d'enseignement secondaire est faible par rapport à l'ensemble des pays membres de l'OCDE , s'ajoute une faiblesse de la mobilité géographique au sein de la population active portugaise. Et parmi les effets de la crise la baisse du pouvoir d'achat du consommateur.

1-5 politiques :

Les incertitudes entourant la situation politique du pays, les critiques contre le gouvernement actuel se font de plus en plus dures. La crise économique et sociale est transformée en crise politique qui détruit l'activité et ne permettra pas au pays de tenir ses engagements.

Le consensus autour de l'austérité qui liait les deux principaux partis au gouvernement - le Parti social-démocrate (PSD) et le Parti socialiste (PS), prévoit un effort budgétaire d'économies supplémentaires, qui est marquée par une hausse générale des impôts, principalement de la fiscalité des ménages. Il fait actuellement l'objet d'un examen de la part du tribunal constitutionnel notamment sur deux points à fort rendement budgétaire. Le risque existe que le gouvernement doive revoir son budget pour pouvoir respecter son objectif de déficit.

L'Union Européenne demeure le principal partenaire commercial du Portugal, les exportations portugaises ont connu un léger ralentissement ces derniers temps à cause de la crise par contre les exportations vers les pays tiers progressent à un rythme bien plus soutenu. Par ailleurs, les importations au Portugal en provenance de l'UE baissent significativement. Ces évolutions montrent que le Portugal cherche de nouveaux débouchés pour ses produits

1-6 législations :

L'État intervient seulement pour le contrôle d'équipement et des installations , le système de sécurité, protection de l'environnement, et traitement des déchets .

L'État joue un rôle important et stratégique en matière de droit privé et commercial, à l'aide d'une intervention croissante sur les différents domaines de l'activité économique. La justice est caractérisée par la lourdeur des procédures administratives et la lenteur de la justice en matière commerciale et sociale.

2- Analyse de l'environnement concurrentielle : les 5 forces de Porter

➤ La menace des nouveaux entrants potentiels:

La notion du grand marché Européen augmente la menace des nouveaux entrants .

Pour l'instant la position des nouveaux entrants est faible dans le marché portugais , mais l'aggravation de la crise à l'Europe pousse les firmes Européennes surtout les entreprises françaises à chercher un part du marché au Portugal .

les barrières à l'entrée sont :

- Les économies d'échelles :

Pour avoir un prix plus bas que les concurrents, les nouveaux entrants doivent appliquer l'économie d'échelle.

- L'intensité capitalistique :

Pour pénétrer une telle industrie il faut un important capital qui est irrécupérable et risqué.

➤ **La menace de produits de substitution :**

Les produits de substitution sont essentiellement les ampoules en plastiques , plusieurs laboratoires ont ajouté des lignes de remplissage des ampoules plastiques sur place dans leurs locaux , et d'autres ont créé une mode de solidification des liquides . Les produits de substitution assurent les mêmes fonctions de l'ampoule en verre avec une durée de vie inférieure . Actuellement ils sont dans une phase de déclin car les laboratoires ont retourné vers les ampoules en verre neutres.

➤ **Le pouvoir de négociation de fournisseurs :**

Les fournisseurs possèdent un pouvoir de négociation élevé car ils fournissent les matières premières et produisent les mêmes produits que l'entreprise d'où la menace réelle d'intégration vers l'aval .

La fabrication des verres neutres médicaux est une industrie rare et compliquée .

Le fournisseur principal de l'entreprise KAIB italien est racheté par un groupe important Allemand SHOTT qui a comme stratégie l'intégration horizontale pour dominer le marché . Il s'agit de fournisseurs concentrés avec une forte réputation .

➤ **Le pouvoir de négociation des clients :**

Les clients possèdent un pouvoir de négociation élevé à cause des multiples sources d'approvisionnement de produit de substitution dont les concurrents provenant des autres pays de l'UE proposent des prix plus intéressants car ils adaptent la stratégie d'économie d'échelle en fournissant que les grandes quantités, Par contre Morais Matias peut fournir que des petites et moyennes quantités .

Aussi le coût de transfert est faible : Il s'agit du coût supporté par le client lorsqu'il change de fournisseur.

Le client le plus important de l'entreprise Labesfal (laboratoire portugaise) est racheté par un groupe Allemand d'où une stratégie d'intégration horizontale afin d'avoir un fort pouvoir de négociation .

➤ **La pression de la concurrence :**

Absence de concurrents locales , la concurrence est purement internationale, les fournisseurs de matières premières sont aussi les concurrents , le marché mondial est dominé par les deux groupes Allemands SHOTT et GERRESHEIMER ils possèdent des avantages concurrentiels important , et gèrent le marché mondial, les processus de production sont les mêmes partout chez tous les producteurs , la différence se présente dans les autres fonctions (la commercialisation, fonctions de soutiens , services ...)

➤ Les contraintes de l'État:

Le choix de l'État de transformer l'économie portugaise en une économie de services par essence, révèle, par ailleurs, une mauvaise appréciation par les entreprises et les banques de l'intérêt d'investir dans les projets industriels.

Le rôle de l'État est très faible à tous les niveaux, pas de régularisation du marché, ni la régulation de la concurrence, ni administration des prix.

L'État reconnaît à tous les travailleurs la liberté syndicale, la liberté de constitution, d'inscription, d'organisation, et d'exercice.

Le marché du travail est, par ailleurs, de plus en plus segmenté, avec une forte proportion de travailleurs indépendants et de salariés en contrat à durée indéterminée. Ces derniers bénéficient des dispositions parmi les plus protectrices en Europe. Le licenciement individuel est en effet très difficile à obtenir à la différence du licenciement collectif pour des raisons économique. Le coût du travail demeure, de façon générale, élevé.

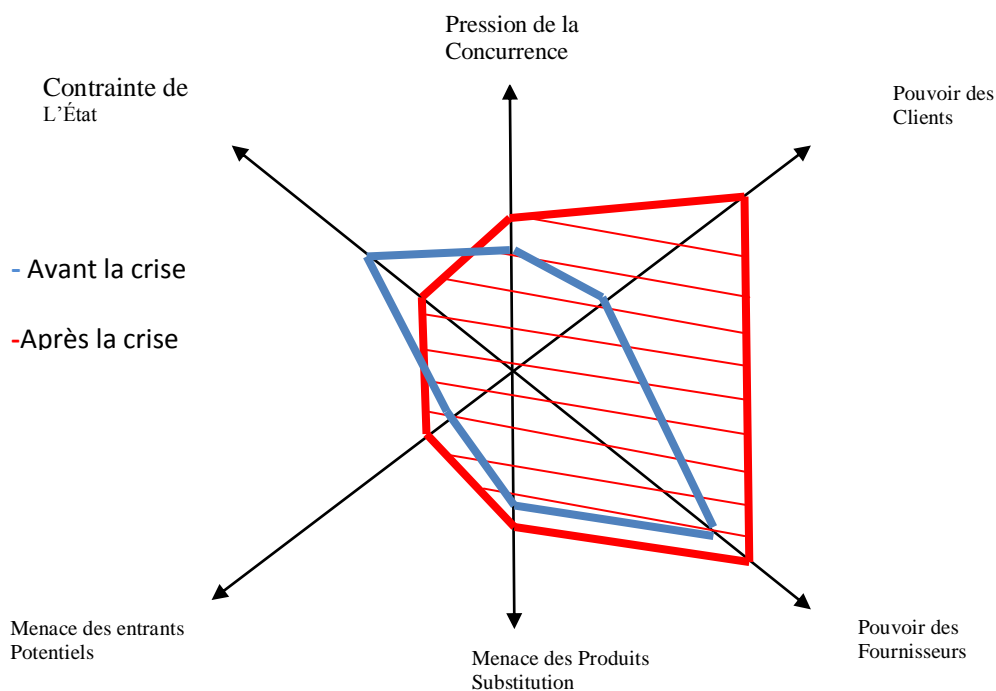


Figure 4.1 : les 5+1 forces de PORTER

3- Les facteurs clés de succès FCS :

Les sources de succès :

- Un savoir-faire opérationnel unique, lié à l'expertise de l'entreprise acquise en tant que producteur présent sur le Portugal depuis 87 années.

- Une équipe de personnels qualifiés,
- Processus de travail et de production souples,
- Des produits de qualité répondant aux besoins des clients,
- Personnalisation des besoins de clients,
- Une structure organisationnelle et des systèmes de gestion de qualité adaptées aux besoins des dirigeants et de marché.

III. Analyse interne :

1- Diagnostic Fonctionnel :

Analyse des forces et faiblesses par fonction :

- Département administratif et financier :

Force : personnel polyvalent, surveillance et assurance de rôle de leader.

Faiblesses : style de management peu développé, absence de gestion de risque, rôle managérial non accompli.

- Département commercial :

Force : bonne connaissance du marché national, maintien de l'image de marque.

Faiblesses : absence de Marketing et des actions spéciales, service peu dynamique, opportunités non saisie, manque de stratégie appropriée.

- Département production :

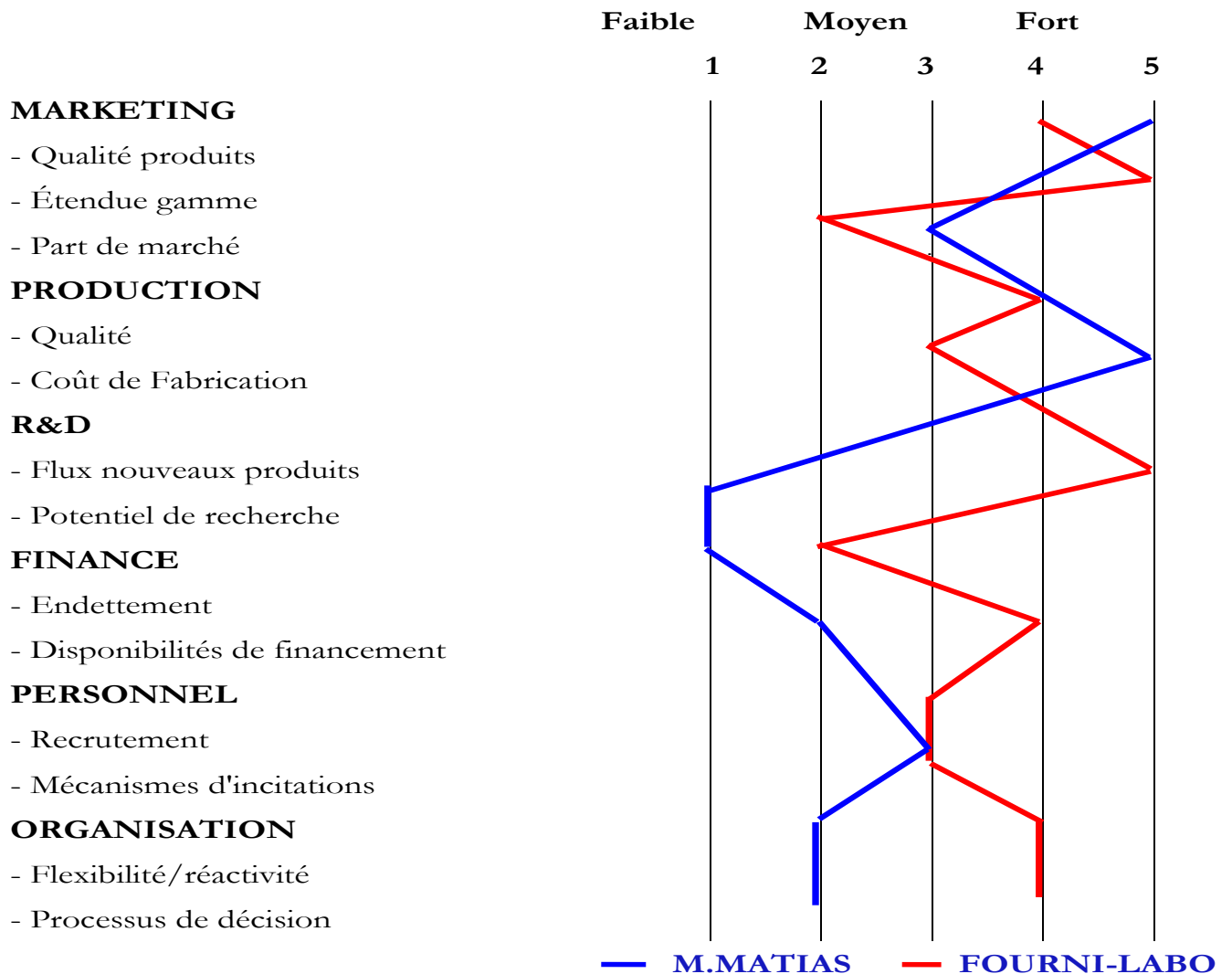
Force : main-d'œuvre bien expérimentée et apprentie, personnalisation et réponse aux exigences clients, une qualité compétente, compétences techniques, variation des produits.

Faiblesses : une main-d'œuvre vieillissante et mal formée, manque d'encadrements techniques, faible motivation, absence de compétences technologiques.

- Département gestion de qualité :

Force : professionnalisme du personnel, polyvalence et proactivité, bien formée, actualisée, qualité de travail qui répond aux normes nationales et internationales.

Faiblesses : centralisation et surcharge des tâches, pas de possibilité de délégation.



(FOURNI-LABO) ¹ : une entreprise française comparable de même taille que Morais Matias.

Informations complémentaires sur FOURNI-LABO :

Chiffre d'affaires : 1 à 2 millions d'euros, Effectif 11 personnes, production en Séries petites, moyennes et grandes, fabrique une gamme complète de verrerie (ampoules) et matériel pour laboratoires industriels, recherche et développement, analyses médicales, pharmaceutiques, agroalimentaires, chimie, enseignement et environnement.

Elle commercialise également. Sa position de marché est Producteur, Transformateur, Distributeur, Grossiste, Détaillant, Importateur/Exportateur

2- La Chaîne de valeur :

Dans notre cas les fonctions primaires et des soutiens sont complémentaires, les fonctions de soutien améliorent l'efficacité des fonctions primaires. Les fonctions qui sont touchées par la crise sont essentiellement :

1 : www.fourni-labo.fr/entreprise/verriere-striegel--hoerdt-500098339.html

- La R&D
- L'approvisionnement
- La production

Les coûts sont devenus importants pour l'approvisionnement et la production ce qui a entraîné une compression sur la R&D.

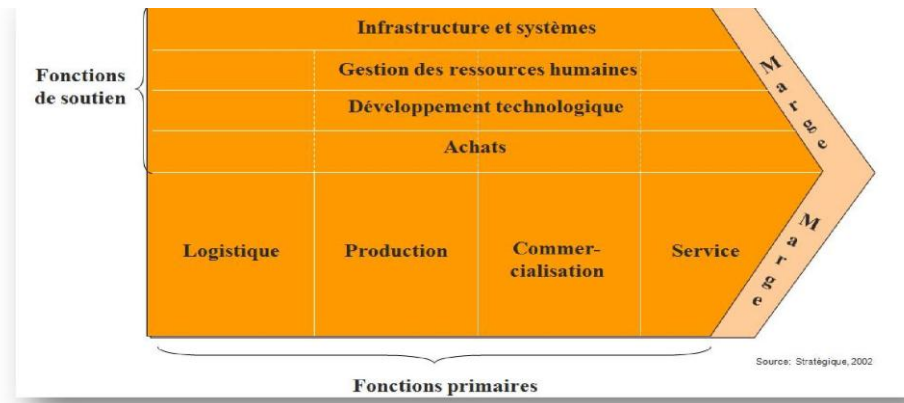


Figure 4.3 : Chaîne de valeur Morais Matias

L'entreprise possède cinq lignes de production parallèles dont deux seulement qui sont récemment acquis et qu'ils possèdent les nouvelles technologies et les dernières innovations, l'usine dispose d'une structure de production sous la forme U pour faciliter les flux entre les postes et faciliter les tâches des opérateurs. Chaque produit est fabriqué à travers une seule ligne séparée composée par une machine spécialement équipée, avec un rail passant par la teinture et finir par la cuisson.les différentes opérations réalisées sur la ligne de finition sont :

- Le calibrage (contrôle dimensionnel et éjection des ampoules hors tolérances),
- L'impression,
- La recuisson,
- L'autocassable (suivant le procédé d'autocassable, celui-ci doit être réalisé avant ou après la recuisson).
- Le sous calibrage éventuel (classement des ampoules par catégories à l'intérieur de la tolérance).

Les gaspillages sont au niveau du début de chaque ligne et au niveau du contrôle, car le réglage de la machine est manuel.

Mesures de la production des indicateurs de performance de la chaine de valeur des ampoules entonnoirs (funil):

Prenant le cas de la machine M5 pour étudier son niveau de rendement :

TC : Temps de cycle (d'opérateur) : $3.30mn + 2.11mn + 4.16mn = 10mn$

VA : Temps de transformation de la matière = 47.5s

TP : Temps de passage $3.30 + 4.17 = 7.47$ mn

VA (47.5s) < TC (10mn) < TP (7.5mn)

TP dépend de la dimension de l'ampoule plus il est grand plus le temps est important et il varie entre 7 mn à 13 mn.

Le temps de préparation des machines et de changement de produits au début de la commande est très important, il peut atténuer 8 heures pour la famille des produits ampoules entonnoir et 2heure pour la famille ampoules à deux points.

Le temps dépend de la dimension du produit temps 1ml < T 2 ml< T 20 ml

Taux de rendement global de la chaine de valeur :

Machine 5		A	Temps d'ouverture		1680	
Produit : ampoules à 2 points			horaire de travail			
Date : 23/05/2013			B Arrêts planifiés			60
Quart : 2 jour			C Temps d'ouverture = A-B			1620

Taux de disponibilité (TD) :

D : pertes / arrêt = 270 mn

Pannes = 60 mn

Changement de produits = 210mn

E : temps brut de fonctionnement tfb = C-D = 1620-270= 1350 mn

F : TD=temps brut de fonctionnement /temps d'ouverture =E/C= 1350/1620= 0,833

Taux d'efficacité TE :

G : quantité totale fabriquée durant le quart = 101.200 pièces

H : vitesse théorique = 85,83 pièces / mn

J : vitesse réelle = quantité fabriquée / tbf = G/E = 74,96 pièces /mn

K : TE = vitesse réelle / vitesse théorique = J/H= 0,873 = 87,3 %

Taux de qualité TE :

L : quantité de pièce défectueuse = 1200

M : quantité de bonnes pièces = G-L = 101200- 1200 = 100000

N : TQ = quantité de bonnes pièces/quantité totale = M/G = 0,988= 98,8%

Taux de rendement global (TRG) :

P : TRG = TD x TE x TQ = F x K x N = 0,833 x 0,873 x 0,988 = 71,8%

Le taux de qualité est davantage correspondu au objectives prévues.

3. Capacité stratégique :

Les ressources & compétences :

- Personnels qualifiés avec professionnalisme reconnu,
- Soutien financier du chef de l'entreprise,
- Un fort département de gestion et contrôle de qualité,
- Des équipements avec les dernières innovations,

Connaissances & Management :

- Un savoir faire opérationnel et connaissance (*Knowledge Management*) importants et uniques au Portugal.
- La connaissance et le savoir faire représentent une source d'avantage concurrentiel.

IV. SWOT :

1- forces et faiblesses :

Force :

- Savoir faire d'une industrie rare.
- Expérience du marché.
- Équipe de travail qualifié, expérimenté, responsable.
- Capacité d'adaptation aux fluctuations de la demande.
- Délai de traitement des commandes faible.
- Réactivité après vente et suit des réclamations (actions correctives et préventives).
- Certification et Respect des normes de l'industrie pharmaceutique Européenne et internationale.
- Excellent système de gestion de qualité.
- Taux de retour très faible.
- Image de marque connue avec la qualité certifiée.
- Personnalisation des demandes clients.

Faiblesses :

- Pas de disponibilité de financement.
- Faible capacité d'investissement.
- Absence de capacité d'innovation.
- Équipe peu motivée.
- Routine et Résistance des personnels aux changements.
- Local peu moderne en comparant par les concurrents.

- Emplacement géographique défavorable pour l'exportation (coût de transport élevé).
- Prix plus élevé que les concurrents.
- Absence de Gestion de risque.
- Coût de production élevé.
- Service commercial peu développé.
- La difficulté de la formulation de la prévision suite à l'instabilité du marché et de la demande clients.

2- Opportunités et Menaces :

Les opportunités :

- Pas de concurrents locaux.
- Marché mondiale en croissance.

Les menaces :

- Une concurrence accrue qui tire les prix vers le bas.
- libre entrée et sortie des concurrents Européens (grand marché Européen).
- Marché Européen mûr, il est en période de stagnation.
- Produits de substitutions innovés.
- Baisse de la pouvoir d'achat du client final.
- Politique fiscale défavorable.

V. Stratégie concurrentielle :

1- Analyse par Domaine d'Activité Stratégique « DAS » :

- Marché en phase de stagnation (maturation),
- Marché instable caractérisé par des demandes irrégulières des clients très exigeants,
- La capacité de l'industrie de Morais Matias : moyen et petite quantité,
- La structure des coûts est moyenne,
- L'économie du secteur prévoit une croissance mondiale à court terme,
- La demande peut être modifiée par:
 - L'ouverture d'un nouveau marché,
 - La modification du prix,
- L'offre d'un produit peut changer à la suite:
 - D'une concurrence accrue,
 - De changements apportés à la structure des coûts de l'industrie.

Offre et demande par activité stratégique	Faible	Moyenne	Élevée
Croissance du marché			
Degré de stabilité des produits ou des services		X	
Degré de maturité des produits ou des services		X	
- Nouvelles utilisations		X	
- Nouveaux marchés	X		
- Nouveaux segments		X	
Taille et croissance du segment,		X	
Accès au financement,	X		
Coûts de financement,	X		
Nature et caractéristiques de la demande			
Influence de la réglementation	X		
Influence des désirs des clients			X
Influence de la technologie			X
Influence des produits substitués			X
Sensibilité au prix		X	
Capacité de payer du client		X	
Fidélité des acheteurs		X	
Capacité de l'industrie			
Temps d'expansion	X		
Coûts d'expansion			X
Structure des coûts			
Coût de la main-d'œuvre		X	
- De production		X	
- De supervision		X	
- De soutien		X	
Coût du personnel de bureau		X	
Existence d'économies d'échelle	X		
Économie du secteur			
Barrières à l'entrée	X		
Barrières à la sortie	X		

Degré de concentration de la main-d'œuvre	x		
Réseau de distribution			
- Régional		x	
- Local		x	
- National		x	
Degré de technologie utilisée	x		
Maturité de la concurrence			x
Forces compétitives			x

2- Stratégie suivie par Morais Matias :

L'entreprise concentre principalement sur l'amélioration de la qualité de son produit, tous les investissements sont consacrés à la réalisation de cette fin.

La stratégie suivie par Morais Matias est celle de la différenciation, qui repose sur l'offre/client : perception de la qualité.

L'entreprise voulait mettre à la disposition du client une offre, dont le caractère sera valorisé et reconnu par celui-ci, et génère une valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

La qualité est relative car elle est subjective, elle doit être perçue par le client, l'entreprise consacre une grande partie de la gestion de qualité dans la suivie de sa relation client (questionnaire, évaluation client, satisfaction client, suivie des réclamations, actions correctives, actions préventives...)

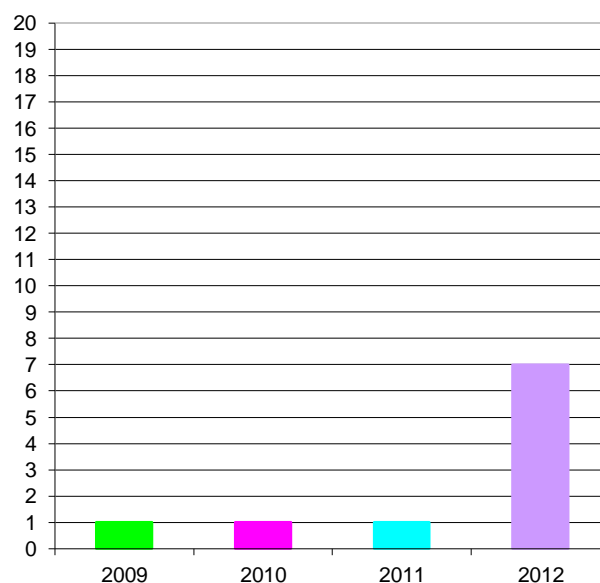


Figure 4.4 : État satisfaction clients

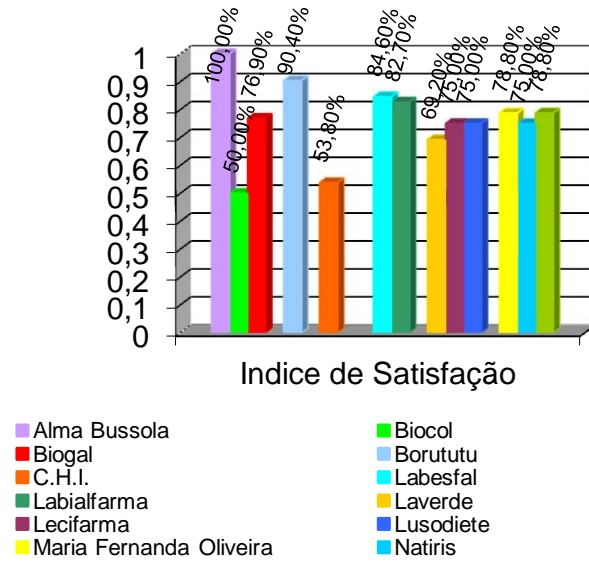


Figure 4.5 : Suivie Satisfaction clients

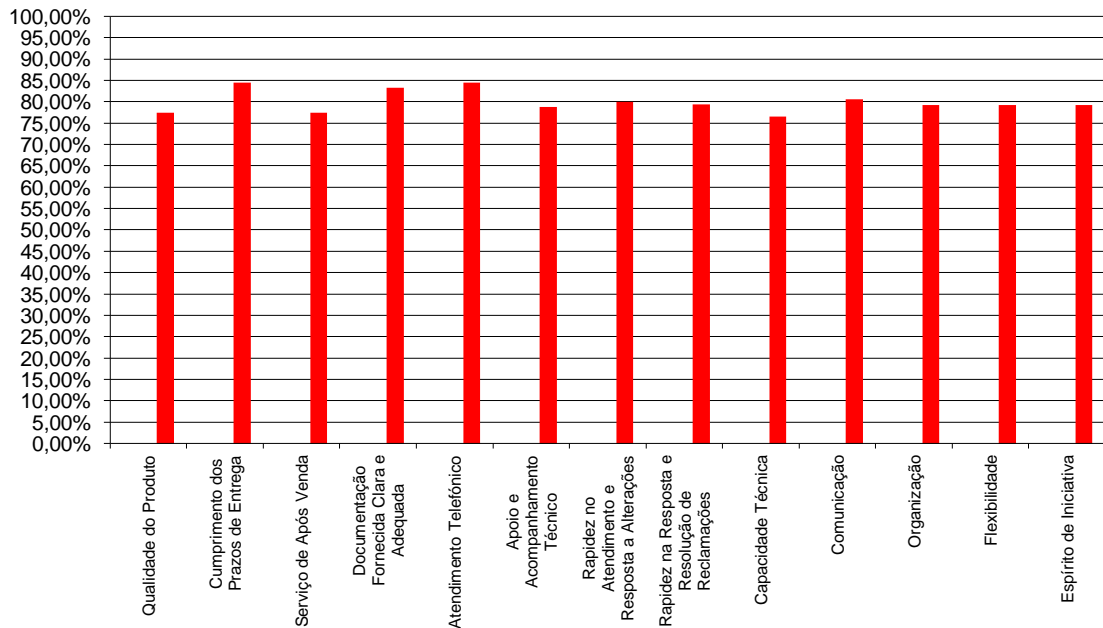


Figure 4.6 : Graphique indice satisfaction client

Degré de réussite de cette stratégie par différenciation :

Significative : selon les évaluations des clients et leurs indices de satisfaction de l'offre fournis par l'entreprise, la différenciation créée est perçue par les acheteurs.

Rentable : la distribution de la demande est personnalisé selon le degré de l'exigence du client, en respectant les normes internationales.

Durable : tous les clients qui ont changé de fournisseurs ont retourné et s'approvisionnent de nouveau de Morais Matias car ils ont perçu la différence de l'offre fournie par celui-ci. Ce type de différenciation présentera des intérêts à moyens et long terme.

➤ Les avantages :

- Protège de la concurrence,
- Rends difficiles l'entrée de nouveaux concurrents,
- Éloigne la menace de produits de substitution,
- Échappe à une guerre sur les prix.

➤ Les risques :

- Écart de prix trop important par rapport aux concurrents qui fait perdre une catégorie de clientèle,
- Risque d'imitation,
- Risque de banalisation des techniques ou des produits qui retire l'avantage d'être défendable à long terme, grâce à une part de marché suffisante par rapport aux concurrents.

VI. Évaluation de la stratégie appropriée par Morais Matias :

L'évaluation des choix stratégiques et des actions qui en découlent se fera selon les critères suivants :

- Pertinence
- Acceptabilité
- Faisabilité

1- Pertinence :

- Maturité de l'activité : Le marché local est très petit, ne possède pas de barrières, avec l'existence des groupes internationaux dominants qui opèrent sur le marché mondiale doté d'une qualité similaire avec prix plus bas.
- Positionnement : L'entreprise est en position faible face à ses clients et ses fournisseurs mais elle adapte une stratégie appropriée pour résister aux difficultés conjoncturelles.
- Portefeuille : le portefeuille est composé essentiellement par les laboratoires pharmaceutiques et usines des produits cosmétiques et de nutrition.

La stratégie de l'entreprise est adéquate avec sa situation, et son environnement difficile à gérer, sauf que le chef d'entreprise doit être proactif et anticipatif pour faire face à la crise. Aussi l'entreprise doit mettre l'accent sur l'innovation pour être plus compétitive.

2- Acceptabilité :

- Analyse des gains : depuis la mise en œuvre de cette stratégie l'entreprise a connu un résultat positif.
- Analyse du risque : l'entreprise n'est pas endettée, en même temps elle génère un niveau bas de liquidité qui ne permet pas de faire des nouveaux investissements afin d'améliorer la productivité.
- Réactions des parties prenantes : on analysant les indices de satisfaction clients, on a remarqué une bonne appréciation de la qualité et du service fourni par l'entreprise.

Tous les prenants sont satisfaits de l'offre fournit par Morais Matias. L'indice de satisfaction fournisseurs est supérieur à 90% et celui des collaborateurs est supérieur à 80%.

3- Faisabilité :

- Flux financier : Les états financiers et celui de la trésorerie actuelle indique la bonne tenue de l'entreprise en cas de réalisation de ses objectives mises face à la crise actuelle.
- Rentabilité : la rentabilité est environ 80%,
- Ressources et compétences : les ressources et les compétences de Morais Matias sont limitées et sont bien optimisés mais réellement il faut un nouveau souffle, à long terme l'entreprise va rencontrer des difficultés car les moyens de financement deviennent de plus en plus rares, aussi la vieillesse des personnels représente un handicap.

Conclusion

Suite aux diagnostics faites, la stratégie de l'entreprise MORAIS MATIAS demeure appropriée.

L'entreprise doit améliorer son mode d'organisation d'une façon plus adéquate pour arrivée à soutenir ses objectives à long terme, tel qu'une coordination élevée des fonctions R&D en marketing et production.

Conclusion générale :

L'économie du Portugal a subi une forte récession sous l'effet du ralentissement de la conjoncture économique mondiale. Le Portugal cherche en priorité à réduire sa dette, afin d'améliorer sa compétitivité globale à long terme. La relance budgétaire a contribué à stabiliser l'économie à court terme, mais l'entreprise portugaise souffre toujours d'un manque de visibilité pour se définir une orientation stratégique.

Aujourd'hui, la crise économique n'est plus un phénomène rare mais fait partie du quotidien de toutes les entreprises. Elle peut nuire à la croissance d'une entreprise, voire même conduire à sa disparition.

La stratégie de différenciation adaptée par Morais Matias consiste à mettre en œuvre des moyens pour rendre un produit ou un service difficilement comparable de ceux des concurrents.

L'entreprise a adopté la stratégie de différenciation par la qualité car elle n'a pas d'autre choix « grand marché, concurrence accrue, présence des groupes internationale avec stratégie de domination par coût, marché mûré ... ». Pour réussir cette stratégie Morais Matias doit être dotée des ressources et compétences importantes qui sont : L'intuition et créativité, capacité de recherche, capacité d'innovation, R&D et technologie du produit, capacités commerciales, coopération élevée des circuits de distribution.

Les résultats des diagnostics faits (externe, interne, PESTEL, PORTER, SWOT..) montrent bien les forces et les faiblesses de l'entreprise, à l'échelle interne. La force de la création de la valeur provient de sa fonction qualité (chaîne de valeur de Porter)

Cette stratégie déployée par Morais Matias S.A a permis d'atteindre 70 % de ses objectifs malgré les difficultés rencontrées. Ce travail recommande de maintenir cette stratégie en corrigeant les faiblesses et les insuffisances récapitulées dans le plan stratégique, qui s'étalera sur une durée de 4 ans.

Recommandations & Plan d'action

Après avoir arrêté les grands choix stratégiques et justifié le choix et les orientations issus des diagnostics internes et externes, il s'agit à présent, d'énoncer des actions à implémenter tout en justifiant le lien de ses actions avec les choix et les orientations stratégiques retenus.

L'entreprise Morais Matias doit être en mesure de réagir très vite pour faire face à la crise. Sa capacité de réaction et l'efficacité de son action sont liées à son degré de préparation. Il faut aussi prévoir comment réagir (procédures à mettre en place, moyens humains et matériels à mobiliser, réseaux, information à détenir, plans de communication...). Afin d'assurer sa prospérité à moyen et long terme je propose une échéance de 4 ans, dont elle doit accomplir les composantes suivantes:

- Renforcer le Marketing de l'entreprise à la recherche des nouveaux marchés.
- Mettre en place une gestion de crise.
- Accorder des nouvelles missions au chef de l'entreprise.

I. Renforcer le Marketing : Pourquoi renforcer le marketing ?

Pour vendre plus :

- Organiser et renforcer la recherche et la détection de projets,
- Développer ses relations et les réseaux de distribution internationaux,
- Augmenter les chances de succès des commerciaux,
- Fidéliser les clients,
- Élargir la gamme de services offerts à la clientèle.

Et pour vendre mieux :

- Diminuer les coûts commerciaux d'acquisition de clients,
- Optimiser la force commerciale,
- Mieux valoriser son offre,
- Augmenter la notoriété et l'image.

II. Mettre en place d'une gestion de la crise :

Il est donc important pour une organisation de mettre en place un dispositif de gestion de crise. Il s'agit alors d'adopter un mode de gouvernance spécifique afin de revenir à une situation usuelle.

1. Avant la crise

Identification des signes : Il s'agit pour une entreprise d'identifier quelles sont les dimensions critiques au niveau technique, humain, politique, etc. qui peuvent être touchées par la crise.

Prévention : Afin de pouvoir rappeler les produits, la mise en place d'une bonne traçabilité des produits est essentielle afin de déterminer rapidement à quel stade (conception, fabrication, distribution ou utilisation du produit) est survenu le problème.

2. Pendant la crise

Évaluation de la crise. À partir du moment où l'événement déclencheur se produit, l'entreprise doit évaluer l'ampleur de la crise et prendre les mesures en conséquence.

Activation de la cellule de crise. L'entreprise doit mettre en place une cellule de crise afin de mettre en place un plan de gestion de crise.

3. Après la crise

Amélioration du fonctionnement des procédures d'urgence. Les entreprises peuvent tirer profit de leurs crises passées et améliorer leur gestion de crise.

Apprentissage des autres crises. Il s'agit dans ce cas de bénéficier de l'expérience d'autres entreprises ayant été confrontées à des situations similaires.

III. Nouvelles missions pour le chef de l'entreprise :

Il est très important pour un chef d'entreprise de savoir comment faire face à une situation de crise. Il y a quatre moyens :

- Bien comprendre la signification des indicateurs économiques.
- Poser un diagnostic réaliste.
- Préparer rapidement un plan d'action.
- Exécuter vite et bien le plan d'action.

1. Comprendre la signification des indicateurs économiques :

Un indicateur économique est un signal sur un événement qui peut avoir des conséquences sur l'entreprise mais aussi sur les consommateurs et les gouvernements. Ces informations sont fournies par différentes sources : les statistiques des gouvernements, les rapports des banques, les rapports financiers des entreprises.

Il est important d'être capable de lire ces informations, de les comprendre et de les interpréter, de saisir leur logique et d'en mesurer les conséquences, et de savoir dans quelle phase économique l'entreprise se situe. Plus le chef d'entreprise voit les signaux d'avance, plus il est en mesure de se préparer. Les gestionnaires prévoyants voient venir les ralentissements et les récessions économiques et planifient déjà la reprise.

2. Posez un diagnostic réaliste (voir annexe 1):

Il faut poser un diagnostic objectif et réaliste de la situation actuelle et de la situation prévisible, comment celle-ci pourra évoluer dans un temps court, moyen et long terme. Ceci implique deux évaluations : une évaluation des conditions externes à l'entreprise et une évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise.

Il faut s'inquiéter si les augmentations annuelles de ventes oscillent entre 2 et 3 % ou diminuent. Parce que ce taux correspond au taux de l'inflation. Si les ventes ont augmenté du même pourcentage, cela prouve que l'entreprise stagne ou qu'elle décroît. De toute façon, les deux situations demandent une intervention immédiate.

Il faut aussi s'inquiéter si les produits vedettes perdent du terrain. Cela signifie que le produit s'essouffle. Dans ce cas, il faut une action immédiate de la part du directeur général afin de stimuler le produit.

Il faut aussi s'inquiéter si la motivation des employés diminue et. Si le personnel commence à se démotiver, c'est probablement signe d'un quelconque malaise.

Il faut finalement s'inquiéter si les ratios financiers sont négatifs. Si, en comparant les ratios financiers avec ceux des périodes antérieures ou avec ceux de l'industrie et que l'on constate une détérioration, on doit réagir pour corriger la situation. Parmi les ratios financiers importants à suivre de près, on retrouve le ratio du fonds de roulement, le ratio de liquidité et le ratio d'endettement.

3. Préparez rapidement un plan d'action :

Le chef d'entreprise doit donc préparer un plan d'action en fonction du diagnostic qui a été posé.

Lorsque les ventes diminuent, il ne faut pas mettre tout le monde dehors. Voici quelques conseils :

Assurer une liquidité suffisante

Quel est le fonds de roulement minimum pour assurer la survie de l'entreprise ? Pour combien de temps ?

Le chef d'entreprise doit s'assurer d'avoir les ressources financières pour passer à travers un ralentissement, une crise économique.

Les moyens à prendre sont : percevoir plus rapidement les comptes à recevoir, réduire les stocks, couper les dépenses, réduire les effectifs, retarder certains investissements, diminuer les emprunts, se départir de certains actifs improductifs, fonctionner selon une politique d'austérité. Une entreprise peut survivre à de longues périodes de faibles bénéfices si elle dispose de la liquidité suffisante.

Mettre l'accent sur l'efficacité dans les opérations :

L'efficacité ne signifie pas nécessairement ou uniquement une diminution des coûts mais plutôt une augmentation de la productivité au niveau du contrôle financier, de la gestion du

personnel et de la gestion des inventaires. Améliorez les outils de gestion. Particulièrement au niveau de l'information pour fins de gestion.

Concentrer les efforts :

Éliminer les produits non rentables, les produits problématiques. Concentrer les ressources sur les produits les plus rentables.

Une deuxième stratégie de concentration est de maximiser les forces contre les points faibles des concurrents sur les marchés les plus propices et avec les bons produits.

4. Exécutez vite et bien le plan d'action :

Exécuter vite et bien le plan d'action d'une façon rigoureuse, c'est contrôler les résultats, c'est adapter le plan constamment selon les circonstances évolutives.

Exécuter le plan, c'est aussi contrôler l'affectation de ses ressources.

Résumé du plan d'action

ACTION ENTREPRISE	Axes stratégiques	Fonction
Création d'un site web Se connecter activement des réseaux de distributions internationales et sociales	spécialisation/ expansion de parts de marché	Équipe Marketing
Doter les commerciaux des moyens et des capacités d'expansion	Expansion de parts de marché	Direction générale
Fidéliser les clients	Différenciation par le service	Service commercial
Élargir et innover la gamme des produits	Différenciation par la conception du produit – Spécialisation	Département R&D
Augmenter la notoriété et l'image et l'application efficace des normes de qualité	Différenciation par la conception du produit – Spécialisation	Service contrôle de qualité
Mettre en place d'une gestion de la crise et formation des personnes concernées	Spécialisation	Direction générale - SRH (service ressources humaines)
Recrutement des jeunes personnels dotés des formations appropriés	Spécialisation	Production - SRH (service ressources humaines)

Références bibliographiques

- Jacques le Cacheux. *La crise économique européenne* : Conférence, publié le 11 avril 2012, p. 1-13. [25/03/2013].
- Jean-Claude Trichet, Président de la BCE (18/03/09). *L'Union européenne face à la crise*, 2008-2010. [25/03/2013]. < www.touteleurope.eu >
- Jean-Paul Bord, *La « crise » dans l'union européenne vue par les cartes*. [26/03/2013]. <[http : mappemonde.mgm.fr](http://mappemonde.mgm.fr)>
- Charlotte Bozonnet, *Portugal : la montée de l'amertume*, *LE MONDE GEO ET POLITIQUE*, 09.11.2012. [27/03/2013].
- *Présentation du Portugal*, <www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo/portugal/presentation-du-portugal>. [29/03/2013].
- Site de formalités des entreprises : *CFE Lisboa - Centro de Formalidades das empresas*. [29/03/ 2013]. <www.cfe.iapmei.pt>
- M. Jean-François HUMBERT. *La crise économique et financière au Portugal (rapport d'information)*. [30/03/2013].
- J.ENJALBERT, *Le commerce extérieur du Portugal en 2011 ,Version du 30/03/2012*. [30/03/2013].
- N.PAULIAC, *Le commerce extérieur du Portugal au premier semestre 2012 Balance des biens*, Version du 30/10/2012. [30/03/2013].
- Aubier M., Cherbonnier F. *L'accès des entreprises aux crédits bancaires*, (2007), Trésor-Eco, n°7. [01/04/2013].
- Pierre Beynet, *Étude économique du Portugal 2012*, <www.oecd.org/eco/etudes/portugal>. [03/04/2013].
- European commission, *Report European Economic Forecast Winter 2013*. [10/04/2013].
- European commission, *Report Finances publiques et développement macroéconomique*. [10/04/2013].
- José Engracia ANTUNES & Armando TRIUNFANTE, *Les minorités en droit des affaires (Portugal)*. [15/04/ 2013].
- Antonio VITORINO, *L'entreprise et le droit constitutionnel Colloque du CREDA* , 26 mai 2010. [16/04/2013].
- *La réponse de l'UE à la crise économique*, <eu2012.dk/fr/EU-and-the-Presidency/About-EU/Politikomraader/ECOFIN/Svar-paa-krisen> .[19/04/2013].
- OECD, *La politique commerciale face à la crise économique mondiale*, <www.oecd.org/fr/echanges/lapolitiquecommercialefacealacriseeconomiquemondiale.htm>. [19/04/2013].
- Commission Européenne. *Les programmes de stabilité et de convergence (PSC) -*. [19/04/2013].
- Rapport : Le programme d'ajustement économique pour le Portugal. *Sixième - Automne 2012* (Occasional Papers 124, décembre 2012). [20/04/2013].

- European commission, *Portugal Report prepared in accordance with Article 104(3) of the Treaty* . [21/04/2013].
- Anne-Sophie PFEIFFER, *LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE AU PORTUGAL* [22/04/2013].
- Gerresheimer Group *.report 2012 Pour Pharma/Life Science*. [22/04/2013].<www.gerresheimer.com>
- SCHOTT Group annual report 2012. [22/04/2013].<www.schott.com>
- Laboratoire Pasquier pharma <www.pasquierpharma.fr>. [24/04/2013].
- Laboratoire Alma. <www.alma-sotapharm.fr >. [24/04/2013].
- FRESENIUS Group annual report 2012, <www.schott.com>. [25/04/2013].
- Laboratoire Biocol <www.biocol.pt>. [25/04/2013].
- Source : FMI, 2012 *.Cercle Finance & Stratégie : Les défis du financement des entreprises après 5 ans de crise bancaire et financière*. [27/04/2013].
<<http://www.confrontations.org/images/confrontations/Groupes/Banque/defis-financement-entreprises-crise-bancaire-financiere.pdf>>
- Patrick Perrotton. *SAFARI EN PAYS STRATEGIE*. Village Mondial (Pearson Education France), 1998. [05/05/2013]. <http://strateblog.blogspot.com/2008/04/safari-en-pays-strategie.html>>
- *Stratégie par différenciation*. < <http://phylog.perso.neuf.fr/options.html>>. [10/05/2013].
- RAPPORT de l'Académie nationale de Pharmacie *.MÉDICAMENTS ET ENVIRONNEMENT*. version septembre 2008. [20/05/2013].
- Directive n° 94/62/CE du 20/12/94 relative aux emballages et aux déchets d'emballages. [20/05/2013]. < www.ineris.fr/>.
- CORDIS. *En vedette - Le secteur des TIC au Portugal. Prolonger l'âge des découvertes*. <www.cordis.europa.eu>. [23/05/2013].
- Frédéric Fréry. *Stratégie en temps de crise*. [13/06/2013]. < www.escpeurope.eu>.

Annexe 1 : État des ventes Morais Matias et son évolution :

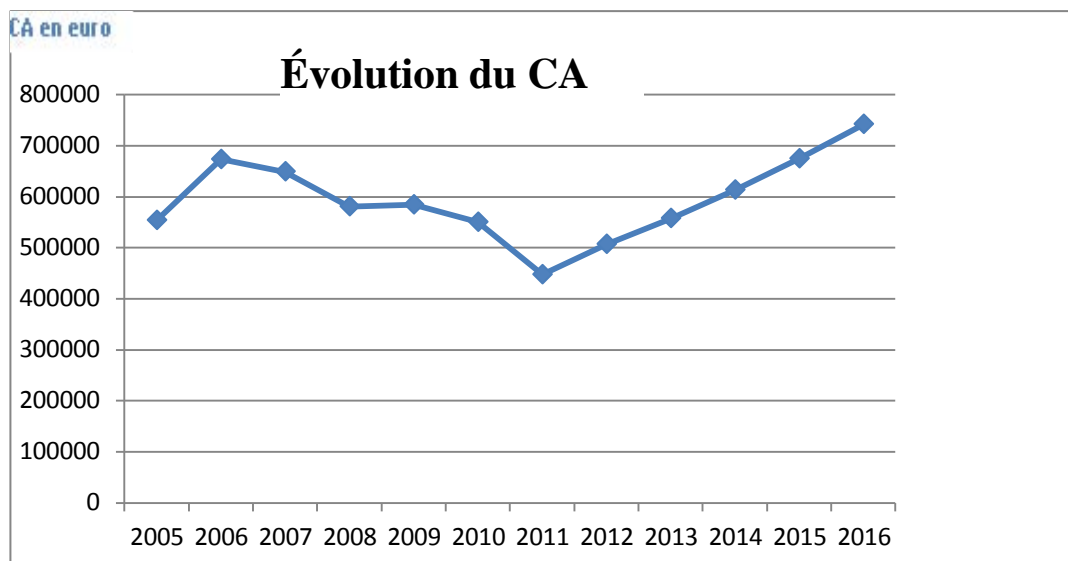


Figure 5.1 : Analyse d'évolution vente par Chiffre d'affaires

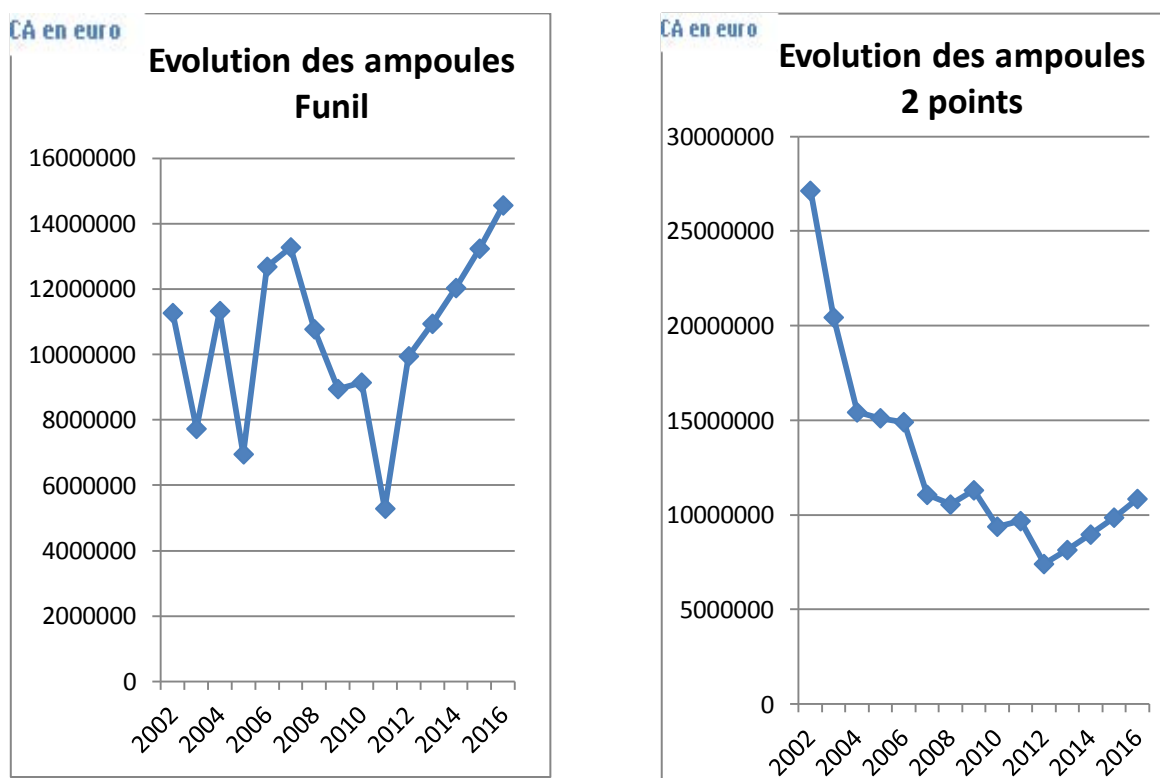


Figure 5.2 : Analyse d'évolution vente par gamme de produits