

Cas : Société d'Informatique Hôtelière (SIH)

*Cas élaboré par MM. Chaabouni Jamil et Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 1998/99*

La société SIH a été créée sur l'initiative de M. Ali en 1986. Cette décision de création est le résultat d'une réflexion que Ali a menée avec ses collègues de promotion qui ont travaillé à IBM-Tunisie depuis 1980. Cette expérience de six ans leur a permis de se familiariser avec le milieu des affaires en Tunisie après avoir passé 10 ans en France dont 6 pour préparer leur diplôme d'ingénieur en informatique et quatre années d'expérience professionnelle à Bull-France.

En 1986, il n'y avait sur le marché tunisien qu'environ 50 SSII (Société de Services Informatiques et d'Ingénierie) dont 80% implantées à Tunis et 20% réparties sur le reste du territoire de la République. Exception faite d'une entreprise nationale qui regroupait 150 ingénieurs et qui travaillait essentiellement pour l'administration et les entreprises publiques afin d'élaborer des schémas directeurs d'informatisation et d'assurer le développement d'applications spécifiques, le reste des entreprises se répartissait comme suit :

- 7 entreprises représentent les grandes marques telles que IBM, NEC, BULL, HP, Apple...,
- une quarantaine de SSII de type petites entreprises dont uniquement une dizaine a un effectif d'ingénieurs variant entre cinq et dix ; tout le reste est composé de micro entreprises avec maximum quatre ingénieurs.

Toutes ces entreprises privées se sont concentrées essentiellement sur la vente de matériel.

D'ailleurs le rapport de la commission nationale chargée de diagnostiquer le secteur informatique relève ce qui suit : "Le travail de base accompli depuis quelques années a commencé à donner ses fruits. Les investissements en matériel ont progressé pour atteindre en 1986 neuf millions de dinars. Il faut s'attendre que durant la période du VIIème plan, le taux de croissance annuel du secteur se situe au tour de 30%. Néanmoins, la croissance quantitative demeure qualitativement insuffisante... En dehors de l'entreprise nationale, les SSII restent de petite taille, leur nombre est insuffisant. 80% de leur chiffre d'affaires sont réalisés par la vente de matériel, 15% proviennent de la formation et uniquement 5% du développement... Il reste beaucoup à faire afin de maîtriser le développement rapide de nouvelles technologies pour pouvoir investir dans les prestations intellectuelles à valeur ajoutée élevée aussi bien pour le marché national que pour le marché international".

Les données mentionnées dans ce rapport réconfortent Ali et ses collègues pour créer leur entreprise. Après mûres réflexions, ils décidèrent de s'implanter dans la région du Sahel et plus particulièrement à Sousse, ville natale du chef de fil Ali.

Dans leur business plan, on pouvait lire : "... Le nombre d'hôtels dans la région du Sahel constitue un marché potentiel porteur. Nos relations avec les entreprises de ce secteur constituent un atout".

Il faut noter que jusqu'à 1986 il n'y avait aucune entreprise informatique (SSII) en Tunisie qui s'est spécialisée dans le secteur de l'hôtellerie.

Le cadre législatif était aussi porteur puisque le taux de la taxe douanière à l'importation a été ramené à 5% de la valeur du matériel importé. Aussi pour donner un coup de fouet au développement des prestations de services, l'État a décidé d'accorder aux SSII les mêmes avantages que ceux accordés à la création d'entreprises industrielles. En 1988, le code de la TVA promulgué par la loi n°88-61 du 2 juin de la même année, a soumis les services

informatiques (études, maintenance, développement, ingénierie...) au taux de 6% pour encourager les entreprises et d'autres institutions à sous traiter ces activités.

Tout ceci est de nature à reconforter Ali et ses associés dont les intentions étaient non seulement de vendre du matériel à une clientèle cible dont le nombre mesuré par le nombre de lits est en croissance de 7% durant la période du VIIème plan, mais aussi de développer des outils spécifiques (logiciels) destinés à la même clientèle. Ces outils peuvent être commercialisés aussi dans les régions proches telles que Hammamet et Nabeul, régions touristiques par excellence. Dans l'esprit de Ali et de ses associés, ces outils doivent supporter en plus de l'anglais et le français, l'arabe pour pouvoir les commercialiser ultérieurement dans les pays arabes.

Dès sa création en janvier 1986, les hôteliers de la région voyaient dans cette nouvelle société dont le personnel est composé essentiellement de techniciens (4 ingénieurs principaux, 3 ingénieurs et 3 programmeurs) un acquis régional permettant un rapprochement du service informatique dont leurs entreprises ont grandement besoin surtout que les tour-opérateurs avec lesquels travaillent les hôtels font monter la pression pour que ces derniers s'équipent en matériels et logiciels adaptés.

Bénéficiant de cet environnement, SIH qui a démarré avec un capital social de 50 000 DT a réalisé la première année un chiffre d'affaires de 553 745 DT. Jusqu'à 1990, ce chiffre d'affaires s'est vu croître en moyenne de 30% par an pour atteindre au 31/12/90, 1 581 551 DT. Néanmoins, les marges sur chiffre d'affaires se sont vues décroître au fil des années du fait de l'entrée de nouveaux concurrents offrant plusieurs marques dont certaines sont nouvelles sur le marché tunisien. Il faut rappeler que l'enquête menée par l'INS a dénombré 220 SSII en 1990.

Par ailleurs, la structure du chiffre d'affaires de SIH n'a connu aucune modification significative puisque 80% sont réalisés par la vente de matériels, 15% par la formation et 5% par la maintenance hardware. Les dirigeants estiment leur part de marché de matériel à 25% du marché cible en 1990.

Malgré les efforts de démarchage, les signes d'essoufflement commencent à se faire sentir au premier trimestre 1991. D'une part, les cycles de formation sont moins fréquentés du fait de l'entrée de SSII spécialisées en formation et, d'autre part, apparaît une nouvelle génération de concurrents qui propose des offres intégrées : ces offres comprennent en plus du matériel, les logiciels spécialisés et les solutions réseau permettant une communication directe avec les tour-opérateurs. De telles offres présentent un avantage certain pour l'hôtel : un fournisseur informatique unique assure la vente de matériels, logiciels spécialisés, location de matériels, maintenance soft et hardware, mise à jour,...

Devant ce nouveau paysage, les dirigeants de SIH décident d'étendre leur activité à la région de Hammamet et Nabeul. Les démarches effectuées durant le deuxième et troisième trimestre de 1991 n'ont pas porté les résultats escomptés. Le marché semblait être particulièrement concurrencé avec des marges jugées très faibles et des délais de paiement client au-delà de 90 jours alors que les fournisseurs étrangers de matériels limitent leurs crédits à 60 jours.

L'examen du résultat de l'exercice 91 a fait ressortir un taux de croissance du CA de 12%, résultat que l'entreprise n'a jamais réalisé jusque là. Lors de la réunion du comité directeur composé de Ali et des autres ingénieurs principaux (Ahmed, Mourad et Faouzi), Ali ouvre la séance en annonçant le résultat de 1991 et ajoute :

Ali : Comme la projection de construction d'hôtels pour les 5 années à venir prévoit un ralentissement de la croissance pour se stabiliser autour d'une augmentation annuelle de nombre de lits de 3%, je pense que nous devons revoir notre stratégie si nous voulons revenir aux taux de croissance des années précédentes.

Faouzi : En effet, au départ nous voulions dépasser les concurrents par le développement de logiciels spécifiques aux hôtels et être à la pointe de la technologie surtout que nous avons les compétences nécessaires à cet effet. Si je fais le bilan de nos activités durant ces quatre années d'exercice, je constate avec amertume que nous nous sommes transformés en marchands de quincaillerie !

Se trouvant face à une telle situation, les membres du comité directeur ont décidé de dresser une liste des possibilités de développement de leur activité.

Ali : Je commence par reconsidérer nos intentions stratégiques de départ en l'occurrence le développement de logiciels spécifiques aux hôtels et à la gestion hôtelière. Outre la langue française et anglaise, ces logiciels peuvent supporter l'arabe. Ces derniers n'existant pas sur le marché pourraient être éventuellement commercialisés dans les pays du Golf.

Mourad : Au-delà de la langue, n'oublions surtout pas que la convivialité de l'interface utilisateur de ces logiciels et la facilité de leur utilisation peuvent aussi constituer un atout.

Ahmed : Certainement, ceci est important. Il nous faut pour cela de nouveaux outils de développement qui nous permettent de proposer des logiciels opérant sous un environnement comme celui de Microsoft Windows. D'ailleurs, ce choix va de paire avec l'évolution du domaine vu que tous les nouveaux logiciels bureautiques opèrent aujourd'hui sous Windows.

Mourad : Ce choix là pourrait même renforcer notre activité de formation pour les outils bureautiques et nos logiciels spécifiques qui utilisent tous le même environnement.

Faouzi : Puisque nous y sommes, et pour suivre l'évolution technologique du domaine, je pense aussi qu'il faut proposer à nos clients des solutions réseaux sous Windows. Ceci nous permet de proposer à notre clientèle une offre globale (logiciels spécifiques et bureautique, de nouvelles machines reliées entre elles par un réseau et divers types de formation le tout sous Windows).

Ahmed : Effectivement, la mise en place d'une solution réseau, peut permettre à nos clients de profiter des possibilités de connexions intranet (communication interne) et internet.

Faouzi : Pour utiliser ces nouveaux outils et ces solutions sous Windows, certain de nos clients vont devoir renouveler leur parc informatique. Il leur faudra, d'une part, acheter de nouvelles machines plus puissantes pour supporter ce type de solution, et d'autre part, installer les câbles et prises de connexions (ce qu'on appelle câblage) nécessaires pour la mise en place des solutions réseaux.

Ahmed : Il faut ajouter à cela tout le matériel informatique de communication qui est aussi nécessaire pour la mise en place du réseau informatique.

Ali : Vous avez vu juste. L'informatique évolue chaque jour dans ce sens là. Il est temps qu'on s'y mette. Nous devons être à la page pour offrir à nos clients les produits qu'il leur faut. C'est à nous de les séduire et de les pousser à la consommation. Nous ne devons pas attendre à ce que leur culture informatique se développe...

Compte tenu de l'ensemble des propositions, la décision a été prise pour écarter de nouveau l'idée de développer des logiciels spécifiques en arabe à cause de la guerre du Golf et de l'instabilité dans la région.

Cependant, logiciels spécifiques et outils bureautique sous Windows, solutions réseaux, câblage et formations spécifiques ont été retenu comme la voie indispensable pour relancer les activités de SIH.

Arrivé à ce point de la réflexion, Faouzi a repris la parole.

Faouzi : Je partage votre avis. Ces choix sont pertinents, mais nous n'avons pas les compétences nécessaires. Il nous faut :

- des spécialistes en informatique de gestion ayant des connaissances suffisantes pour le développement de logiciels sous Windows ;
- des ingénieurs systèmes pour les solutions réseaux ;
- des techniciens pour le câblage ;
- des formateurs spécialisés pour assurer les formations qui accompagneront nos produits et solutions ;
- et enfin, des technico-commerciaux spécialisés dans le domaine informatique car nous avons perdu du terrain et le reprendre nécessiterait une force de vente qualifiée.

Ali : Vous avez totalement raison. Je pense toutefois que nous devons tous (nos ingénieurs, nos programmeurs et nous même) nous recycler pour acquérir des compétences nouvelles. Par ailleurs, nous pouvons, d'une part, renforcer notre équipe par de nouveaux informaticiens et commerciaux si nécessaire, et d'autre part, sous-traiter le câblage à des entreprises spécialisées.

Décision prise fin 1991, il a fallu 18 mois pour arriver au stade opérationnel, c'est-à-dire avoir suivi les différentes formations et cycle de recyclage, conçu et développé les logiciels et les solutions réseaux.

Pendant ce temps là, la force de vente qui a été constituée de l'un des 3 anciens ingénieurs et un nouveau diplômé en gestion commerciale, un passionné de l'informatique, avait mené un travail de prospection du marché local (région de Sousse). La relation qu'avait SIH avec les hôteliers de la région lui a permis d'avoir les premières commandes pour les solutions réseaux et quelques logiciels spécialisés. Ceci a permis à l'entreprise de connaître une reprise de la croissance mais qui est resté timide jusqu'à 1995. C'était le temps nécessaire pour que SIH fasse ses preuves avec ses nouveaux produits et services.

En 1995, le taux de croissance du CA de SIH a atteint les 35%.

En 1997, l'entreprise a connu une nouvelle stagnation compte tenu, d'une part, du nombre de concurrents qui a doublé en deux ans, et d'autre part, de la baisse de la demande dans la région. Une nouvelle réflexion a été entamée par le comité directeur pour étudier de nouvelles voies de développement.

Ali : Notre situation n'est pas alarmante, mais il faut que nous réagissions face à cette concurrence accrue et cette baisse de la demande.

Faouzi : Si nous souhaitons garder notre clientèle cible, les hôteliers de la région de Sousse, la question que nous devons nous poser est : que peut-on offrir de plus à nos clients. Autrement, nous pouvons considérer que cette clientèle n'est plus suffisante pour nous assurer un développement continu. Il nous faudra donc de nouvelles idées, de nouveaux clients et/ou de nouveaux marchés.

Mourad : Je pense que nous pouvons toujours garder la même clientèle et lui proposer de nouveaux produits et services liés à l'internet. L'autre jour, j'ai eu l'idée de proposer aux hôteliers d'installer des salles informatiques (Cyberespace ou même Cyber-café), comme c'était le cas pour les salles de jeux. Cette idée pourrait intéresser les hôteliers qui cherchent à se distinguer de la concurrence et surtout à améliorer la qualité de leurs services dans le cadre de la mise à niveau du secteur. Il nous faudra cependant les convaincre.

- Ahmed : Nous pouvons aussi concevoir et développer des pages Web pour les hôtels. Nous avons les compétences pour le faire et nous pouvons même réduire les coûts en concevant une maquette standardisée.
- Mourad : Je pense que l'internet c'est l'avenir de la micro-informatique et de la communication. Tout le monde s'y met ; administrations, entreprises privées et publiques, les institutions de formation, les particuliers... Nous avons la maîtrise technique. Il faut que nous développons notre activité de formation pour devenir des spécialistes de la formation pour Internet : installation, configuration et utilisation du matériel et des logiciels nécessaires pour tout ce qui pourrait avoir un lien avec internet.
- Ali : Ce que vous venez de proposer est certes intéressant. Pour ma part, je propose de reconsidérer encore une fois la possibilité de traduire nos outils spécifiques en arabe pour les commercialiser dans les pays du Golf puisque la situation dans cette région s'est améliorée.
- Faouzi : J'ai une autre idée. La demande en micro-ordinateur suit une croissance sans précédant de la part des ménages et de tout type d'institution de formation. Nous devons réfléchir à monter une unité d'assemblage de micro-ordinateurs. Les taxes douanières pour l'importation des composantes sont négligeables et les prix d'achat chez les asiatiques, les américains ou même chez les français ne sont pas élevés. Nous pouvons devenir des importateurs, des grossistes pour les composantes, et des assembleurs de micro-ordinateurs. La demande est là, à nous d'en profiter.
- Ahmed : Cette dernière proposition de Faouzi est alléchante si SIH était installée à Tunis où le marché est plus important. Je tiens aussi à attirer votre attention que d'autres concurrents se sont déjà engagés dans l'assemblage ; c'est une activité qui nécessite aussi des investissements corporels assez significatifs pour notre société...
- Ali : Virer vers l'activité purement commerciale d'importateurs et de grossiste risque de nous transformer en "marchands de quincaillerie", comme vous l'avez si bien exprimé si Faouzi, lors du débat de la crise de 1991. Est-ce que nous disposons aussi des compétences requises pour mener à bien cette activité ?

TRAVAIL A FAIRE

1. Effectuer un diagnostic, à l'aide du schéma des cinq forces concurrentielles de Porter, du segment en 1986 après la création de SIH.
2. Bien que le taux de croissance du secteur informatique n'ait cessé d'augmenter d'année en année, pourquoi l'entreprise SIH a connu des baisses au niveau du taux de croissance de son chiffre d'affaires : (a) en 1991 et (b) en 1997 ?
3. En comparant les propositions faites en 1997, d'une part, par Mourad et Ahmed autour de l'Internet et, d'autre part, par Faouzi, laquelle des deux voies semble être la plus adaptée à SIH pour s'assurer d'une reprise de la croissance et le développement de son activité ? Argumenter votre réponse.