**CAS TERRATRUCK**

*Terratruck est une entreprise implantée en Bourgogne et fondée en 1988. Elle conçoit, fabrique et commercialise des machines destinées à l’agriculture. Elle génère 33,6 M€ de chiffre d’affaire, emploie 200 personnes et vend annuellement 2700 machines s’affirmant alors sur certains secteurs comme leader du marché. Elle exporte aussi ses machines vers l’étranger notamment en Hollande et en Italie.*

1. Quel environnement pour Terratruck ?
2. L’univers de l’offre, de la demande et des influences
3. Univers de la demande (en aval)

L’entreprise permet de répondre à un besoin physiologique : celui de se nourrir. Dans un monde où l’efficacité est maître mot, Terratruck répond au besoin d’une agriculture qui se veut plus efficace grâce à ses nombreuses machines spécialisées mais aussi grâce à ses hautes technologies directement pensées en interne. On peut aussi parler de la volonté des clients (travailleurs spécialisés, producteurs de fleurs, personnel travaillant dans le domaine de l’agriculture en général, jeunes agriculteurs intéressés par plateaux, remorques, plateaux à ridelle par exemple ou encore épandeurs à fumier, éleveurs de bovins, producteurs de lait et de viandes, exploitantes céréaliers, petite et moyennes exploitations, exploitants pratiquant la polyculture) à gagner en productivité. La demande est principalement placée dans le Sud Est de la France et en Hollande pour le marché des machines liées à l’horticulture, le Nord de la France, la région bordelaise, nantaise, bourguignonne et enfin l’Italie pour le marché des matériels d’épandage pour engrais naturel ou chimique.

La moitié des marchés sur lesquels se situe Terratruck sont en banalisation ce qui entraine une autre demande vis-à-vis des clients : la volonté de trouver des prix compétitifs. De plus, les clients sont, avec l’influence politique, de plus en plus soucieux de l’environnement et sur ces marchés en banalisation, la demande tend à diminuer.

Terratruck se doit de répondre aux attentes de producteurs extraterritoriaux tels que les producteurs italiens, chiliens, argentin, hollandais, australiens et ceux venant des pays de l’est qui veulent rénover leur ancienne installation mais aussi de pallier une demande non satisfaite de la part de grands exploitants espagnols et portugais où la mécanisation est nécessaire pour contenir les couts face à l’importation. En France, Terratruck devra tenir compte des grands exploitants français qui cherchent des cultures de substitution fortement mécanisables.

1. Univers de l’offre (en amont)

On dénombre un Chiffre d’Affaire de 33,6 M€ en 2012, l’entreprise vend environ 2700 machines par an. En complément de son activité principale de création et commerce de machines agricoles, Terratruck utilise l’art du négoce pour couvrir un plus large besoin par rapports à ses clients. L’entreprise a de forts partenariats commerciaux en France (Bordeaux) ou à l’étranger (Terratruck espère potentiellement vendre 1000 machines à l’Espagne et au Portugal d’ici 5 ans) et a su fidéliser ses clients (Terratruck, par sa stratégie d’offres, gagne la confiance de ses sympathisants).

Terratruck possède la maitrise et le savoir-faire ce qui lui a permis de développer un système original d’épandage rapide et intelligent, de posséder un matériel pour vignoble très sophistiqué et haut de gamme, l’entreprise avait d’ailleurs vendu 4000 remorques en 2012.

L’entreprise souhaite à nouveau se différencier grâce à de nouveaux produits dotés de technologies intelligentes à venir comme le secoueur de monsieur GERMAIN doté d’un « parapluie ». Cet appareil fera appel pour la première fois aux technologies de précision.

1. Univers des influences

Le marché de la demande est en déséquilibre, les périodes de régression et celles de croissance se chevauchent face aux évolutions de l’environnement. La Politique Agricole Commune joue un grand rôle, pour cause, le marché risque de diminuer de 50%, approximativement, à très court terme. La lutte concurrentielle, elle, s’affirme et les résultats font baisser durablement les prix de NATU. Il y a aussi la réglementation pour la protection de la nature européenne et française : des secteurs sont en train de régresser voir de disparaître. Dans le même registre, la protection de l’environnement exclue de plus en plus l’utilisation de produits chimique, cela risque de faire baisser le marché (20% d’ici 2015).

Il existe une influence bénéfique des marchés extérieurs en demande des technologies de l’entreprise (Australie, Californie, Amérique du sud), malgré le fait que la concurrence en France est très forte notamment vis-à-vis des entreprises A et B.

.

1. Les composantes de l’environnement

**Au niveau politique**, il existe la Politique Agricole Commune Européenne qui rassemble les réglementations pour la Protection de la Nature Européenne et Française. Des secteurs entiers sont en train de régresser, voire de disparaître au plan européen. Le marché peut, dans une hypothèse de futur défavorable, diminuer de 50 % à très court terme, c'est-à-dire beaucoup plus rapidement que le résultat de la tendance lourde précitée. Cependant et dans le cadre de l’activité de monsieur LEON, cette politique agricole européenne aura peu d'influence sur secteur VIGN.

D’ailleurs, pour ce secteur d’activité, des entreprises européennes ayant des liens privilégiés avec la Californie pourraient espérer la vente de 1.000 à 2.000 matériels en 4 ou 5 ans (soit 8 à 16 M €). Il y a des opportunités de même nature en Australie. L’aide de l’Europe, pour les pays de l’Est récemment intégrés, pourrait permettre la réhabilitation de leur vignoble, et les efforts de le Russie, vis-à-vis des ex pays satellites de l’URSS devenus indépendants pour rénover leurs vignobles, ouvrent aussi de nouvelles perspectives de développement

On peut également constater que des marques françaises, mondialement réputées s’associent avec des chefs d’entreprises connus, pour développer des exploitations agricoles de grandes tailles en Amérique du Sud, et plus particulièrement en Argentine et au Chili. Il y a là un marché estimé au double du marché californien qui doit se développer d’ici deux ans.

**Economiquement**, on constate la baisse des marchés banalisés CHIM et NATU. Nous sommes aussi témoins des conséquences d'une lutte concurrentielle de plus en plus forte dont les résultats font baisser durablement les prix du matériel NATU. Concernant les matériels d’épandage d’engrais chimiques, la politique agricole commune européenne aurait les mêmes conséquences sur ce marché que sur celui des engrais naturels : 50 % de baisse en futur défavorable. Le marché national est en très légère régression.

En parallèle, une étude de marché réalisée en 2011 sur les espaces géographiques « Espagne et Portugal » auprès des utilisateurs montre la possibilité d'y commercialiser HORT. Toujours dans ce marché, une demande immédiate non satisfaite existe pour les grandes exploitations de l'Espagne et du Portugal où la mécanisation est une nécessité pour contenir les coûts face à l'importation de pays à main d'œuvre bon marché ou à des exploitations techniquement différentes. Le marché peut être estimé à 1000 machines à vendre en 5 à 10 ans selon l'évolution de l'offre.

Pour le marché viticole, le marché national est estimé à environ 4.000 remorques pour 2012, avec une croissance annuelle jusqu'en 2017 de l'ordre de 10 à 15 % (surtout en Bourgogne). Le marché italien est prévu en légère croissance (environ 5 %).

On ne peut nier l’influence de **la tendance écologique**, en effet, la protection de l'environnement exclue de plus en plus l'utilisation de produits chimiques et risque de faire baisser (tendance lourde) le marché de 20 % dès 2015 ou 2016.

Stratégie amont : Innover dans des secteurs semblants être abandonnés ou au contraire trop bien maîtrisés par les concurrents afin de se démarquer. Pour monsieur LEON : essayer de procéder à une passation de pouvoir la plus logique et naturelle possible sans altérer les relations entreprise-employés ou entreprise-partenaires. Se positionner durablement sur les secteurs tels que HORT et VIGN afin d’occuper une pole position face aux concurrents A et B et garantir la pérennité des relations entre les fournisseurs et l’entreprise. Accentuer sur le facteur « rationalisation » (de la gestion de budget ou de la saisie d’information par exemple) pour accroître la performance de l’entreprise. Compter sur une direction forte des diverses unités de production.

Stratégie aval : Concilier les demandes d’une clientèle prônant le rapide et efficace avec, pour certains, le respect de l’environnement. Jouer sur des technologies et une expertise forte dans certains secteurs pour attirer mais surtout fidéliser les clients afin que règne une atmosphère de confiance. Jouer sur des matériels de pointes pour permettre aux clients de répondre à leur besoin d’efficacité, de rapidité et de qualité.

Sociologique : bonne motivation du personnel, forte capacité de polyvalence de ce dernier. Soucis par rapport à la santé du PDG qui peut inquiéter tant les travailleurs que les investisseurs. Le personnel détient sa motivation des diverses primes offertes en guise de récompense face à des idées originale. L’entreprise prône « la participation à tous les niveaux ». Les proches collaborateurs de Monsieur LEON sont indépendants et apportent tous leur niveau d’expertise à l’entreprise et contribuent ainsi à son bon essor. Selon les liens d’amitiés et/ou familiaux, les collaborateurs du PDG sont fidèles et proches de leur patron.

1. La concurrence

Afin d’étudier proprement la concurrence à laquelle doit faire face Terratruck, nous avons décidé d’utiliser les 5+1 forces concurrentielles de Porter. Cet outil doit être utilisé pour chaque marché. Cependant nous pouvons remarquer de grandes similitudes entre les marchés VIGN et HORT qui sont en différenciation et les marchés NATU et CHIM qui eux sont en déclin et en banalisation.

1. **VIGN**

**Nouveaux entrants :**

- Marché en croissance donc attractif

- Possibilités d’implantation : Californie, Australie, Russie, Amérique du Sud, Argentine

**Mais**

- Barrières à l’entrée : Une concurrence déjà bien établie qui satisfait généralement bien les clients tant en volume qu’en qualité

**Pouvoir de négociation des fournisseurs : FAIBLE**

- *Terratruck* est à l’origine des innovations sur ses machines

- Les chercheurs/ingénieurs se trouvent dans l’entreprise

**Pouvoir de négociation des clients : FAIBLE**

- Marché en différenciation

- *Terratruck* représente 18% des PM françaises en s’affirmant comme leader (7% des PM italiennes).

- 800 machines vendues sur 4000 sur le marché national tenu par trois leaders A, B et *Terratruck* 🡪 peu de pouvoir négo client.

**Concurrence intersectorielle : FAIBLE**

**Produits de substitution : FAIBLE**

- Produits des concurrents mais retard technologique de 2 à 3 ans sur Terratruck

**Etat :**

- Peu d’influence sur l’activité

Terratruck avec son activité de *tracteurs enjambeurs pour la vignes et remorques vinicoles haut de gamme*, se situe en tant que leader sur le marché national (avec 18% des parts de marché françaises). En effet, il mène le marché au niveau de la satisfaction client grâce aux innovations qui émane de sa société directement. De plus, le marché est en différenciation, ça lui permet de limiter le pouvoir de négociation client et donc de s’imposer d’autant plus face à la concurrence.

1. **HORT**

**Nouveaux entrants :**

- Marché en croissance

- Possibilités d’implantation en Espagne et Portugal car demande non satisfaite mais aussi au nord de la France avec une éventuelle reconversion des céréaliers

**Mais**

- Ça reste un marché assez fermé car spécifique, donc pas forcément porteur

**Pouvoir de négociation des clients : FAIBLE**

- Marché en différenciation

- La majorité des concurrents proposent ce type de machine pour les fruits et légumes donc Terratruck bon premier sur le marché des fleurs

**Concurrence intersectorielle : FAIBLE, leader**

**Pouvoir de négociation des fournisseurs : NUL**

**Etat :**

- Reconversion agricole d’une partie du territoire français dû à la crise agricole qui pourrait lui permettre de gagner des clients potentiels.

**Produits de substitution :**

- marché en différenciation, pas de réels produits de substitution car produit extrêmement spécifique

- main d’œuvre humaine peut-être source de produit de substitution puisqu’elle peut effectuer les mêmes actions sans technologie spécifique

1. **CHIM**

**Nouveaux entrants :**

- Marché en déclin donc pas très attractif sachant qu’il n’y pas de futur

**Pouvoir de négociation des clients : FORT**

- Marché banalisé

- Fort dans un sens car beaucoup de concurrent car technique rependue et fortement demandée puisque destinée aux grandes exploitations

- Bien que Terratruck se différencie encore une fois de la concurrence grâce à se technologie propre

**Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

- Technologie créée et pensée par l’entreprise en interne donc pas de fournisseurs

**Concurrence intersectorielle : FORTE, challenger**

**Etat :**

- 50% de baisse du marché en futur défavorable

- Protection de l’environnement qui exclut l’utilisation de produits chimiques

**Produits de substitution :**

- Produits des concurrents principaux de Terratruck (A&B) mieux placés sur le marché

- Produits d’épandage d’engrais naturels qui correspondent mieux aux besoins d’aujourd’hui

1. **NATU**

**Nouveaux entrants :**

- marché en baisse de 10%/an

- marché dominé par deux leaders qui a eux deux possèdent 50% des PM

- marché peu attractif

**Pouvoir de négociation des clients : FORT**

- Deux leaders (A&B)

- Beaucoup de concurrents et donc de possibilité de comparaison

- Marché en banalisation : le prix le plus intéressant est recherché

**Pouvoir de négociation des fournisseurs : NUL**

- Pas de fournisseur particulier donc pas de pression fournisseur

**Concurrence intersectorielle : FORTE**

**Produits de substitution :**

- produits des deux leaders A&B

- produits d’épandage d’engrais chimiques

**Etat :**

- politique agricole européenne, qui risque de faire diminuer le marché de 50% à court terme

- Forte lutte concurrentielle

1. Analyse interne
2. Le cadre de référence

L’Entreprise Terratruck a été créée par son directeur actuel, M. LÉON, issue d’une famille de viticulteur, ancien directeur technique d’une grande entreprise. Il est multi-compétant, notamment en Marketing et en gestion. Il souhaite poursuivre la croissance de l’entreprise tout en gardant une autonomie financière. Terratruck a montré sa capacité d’adaptation, notamment en termes de diversification des produits et des nouvelles stratégies marketing selon l’environnement. Cependant, le cadre de référence pourrait changer suite au problème cardiaque de M. LÉON, qui travaillait avec un rythme de 12h par jour. Depuis quelques années, l’entreprise se trouve dans une situation de multi-polarisation avec les successeurs potentiels. Chaque successeur dirige un département important de l’entreprise, et chacun possède des réseaux ou des informations de survie pour Terratruck. Ainsi, le choix de successeur va changer à la fois le cadre de référence de l’entreprise mais aussi la stratégie du développement de l’entreprise.

1. Le cadre financier

La santé financière de Terratruck est en danger, notamment sa trésorerie, est en négative. Cela est expliqué par notamment la manque du Fond de roulement pour couvrir le besoin du fond de roulement. En 2012 par exemple, le besoin de fonde roulement s’élève à 12,15M€, alors que l’entreprise n’a que 6,7M€ de Fond de roulement, la trésorerie est onc négative (-5,55M€). Si on regarde la trésorerie des trois dernières années, on remarque une augmentation signifiante de déficit (de -4,4M en 2010 à -5,87M en 2011, soit une augmentation de 33%). Cette situation est à l’origine de l’augmentation importante des soldes clients (7,9M€ en 2010 contre 10,6M€ en 2011). Malgré l’effort de l’amélioration de la gestion des soldes de clients en 2012, l’entreprise a toujours un problème important du fond de roulement. La situation peut améliorer par soit une meilleure gestion de solde des clients (c’est-à-dire réduire le délai de payement des clients), soit une meilleure gestion de stocks (Terratruck peut essayer la méthode la gestion des stocks en flux tendu). Sinon l’entreprise peut toujours trouver des solutions financières, comme l’augmentation des capitaux permanent (la proposition de la centrale d’achat de Gironde qui propose une participation de 500 000€) pour que la capacité d’endettement soit améliorée.

1. Equilibres et déséquilibres

**Équilibres**

* Personnel compétent et polyvalent <<>> Différenciation en HORT et en VIGN
* Budget annuel en R&D de 0,5M Euros <<>> Différenciation en HORT et en VIGN
* Seule sur le marché HORT <<>> Demande immédiate en Espagne et Portugal
* Forte concurrence <<>> Différenciation

**Déséquilibres**

* Les vendeurs technico-commerciaux <<//>> Faible présence commerciale aux Pays-Bas
* Bonne image auprès de prescripteurs français <<//>> Pôle communication
* Différenciation HORT aux Pays-Bas <<//>> Isolation du personnel export
* Alerte cardiaque de M. Léon <<//>> Équilibre directionnel du quatuor
* Marché HORT au Sud-est de la France <<//>> Manque de temps de vendeur spécialisés HORT
* Marché CHIM <<//>> Politique de protection de l'environnement
* Déficit dans la trésorerie <<//>> Les primes

1. Quelles solutions possibles : nos recommandations?

Un développement du plan de communication :

* Allouer un budget pour la publicité de ses produits
* Les journées portes ouvertes afin d'exposer ses produits
* La présence nécessaire lors du salon de l'agriculture
* Création d'un site internet pour une visibilité internationale

Au niveau financier, l’entreprise a besoin une amélioration de méthode de gestion. Notamment la gestion des stocks, le délai de payement des clients (ou si c’est nécessaire, Terratruck aurait besoin de renégocier le délai de payement avec les fournisseurs). Puis l’entreprise peut aussi accepter la proposition de la centrale d’achat de Gironde, pour augmenter sa capacité d’endettement. Et enfin dégager une partie des excédents d’exploitations de manière à renforcer les fonds propres dans la durée.

Au niveau de la stratégie de l’entreprise, le directeur devrait approuver le projet de M. GERMAIN, pour que l’entreprise puisse diversifier son produit, et peut-être remplacer de petit à petit la production de NATU, qui est en perte de CA 10% par an. De plus ce projet pourrait améliorer la compétitivité technique de l’entreprise avec une rentabilité correcte au moyen terme. Cependant, la proposition de M. TERRIN semble être un investissement moins rentable que le projet de M. GERMAIN, ainsi, on devrait privilégier le projet de diversification des produits. Et enfin, la deuxième proposition de M. GERMAIN, sur les produits « connectés » correspond à l’évolution de l’environnement, qui sera probablement une différenciation concurrentielle majeure au court terme.