

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Antonio Ezequiel (Portugal)

Joao Ferreira
University of Beira Interior

Mario Raposo
University of Beira Interior

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

ANTONIO EZEQUIEL LDA**Introduction**

Antonio Ezequiel, entrepreneur-fondateur de la société Antonio Ezequiel Lda (AEZ), société essentiellement consacrée à la distribution de produits d'alimentation dans le secteur HORECA (hôtels, restaurants, cafés), est fier des nouveaux locaux modernes de sa société, situés dans la zone d'activités industrielles de Tortosendo, à Covilhã au Portugal et inaugurés en janvier 2010. Ces locaux ont nécessité un investissement de deux millions d'euros, financés à hauteur de 70 % sur fonds propres et de 30 % à l'aide de capitaux extérieurs. La zone d'activités est dotée d'une infrastructure industrielle moderne adaptée aux entreprises, avec de larges routes, des paysages exceptionnels et un très bon raccordement autoroutier avec la A23, voie d'accès au reste de l'Europe passant par l'intérieur du Portugal. Ces nouveaux locaux permettent à AEZ de résoudre le problème d'accessibilité dont elle souffrait jusqu'à présent. En effet, la société était située dans un bâtiment reconverti, qui avait été autrefois une compagnie textile située au milieu d'une zone habitée. Les nouveaux locaux ont été conçus pour offrir de meilleures conditions de stockage pour un grand nombre de produits commercialisés, une plus grande facilité logistique pour la manutention des produits ainsi que des espaces adaptés à tous les types d'exigences commerciales et administratives. Cet espace est doté de trois chambres froides (-18 °C à - 25 °C) pour la congélation, d'une capacité totale de 3 000 m³, et d'une chambre réfrigérée (0 °C à 5 °C) d'une capacité de 600 m³.

António Ezequiel se sent fier de cette réalisation car il a fini par réaliser ce dont il rêvait depuis le début de son activité d'entrepreneur. Sa société n'a pas souffert des problèmes causés par la crise économique, ce qui lui a permis de mettre en application de nouvelles idées en vue d'étendre les activités de l'entreprise. Tout cela, il le doit à sa ténacité, son ardeur au travail et son esprit d'entreprise qui lui ont permis de mettre en pratique une stratégie d'entreprise au sein d'une industrie particulièrement compétitive et en forte restructuration. Son excellente stratégie d'entreprise est soutenue par une infrastructure opérationnelle solide et des liens étroits avec les marques représentées par la société, ce qui lui a toujours permis de trouver la façon la plus efficace d'écouler ses produits sur le marché. Antonio Ezequiel pense que c'est le moment d'étendre au reste du pays la zone géographique d'influence de la société, en créant une nouvelle filiale avec l'ouverture au public d'un magasin, et de démarrer le processus d'internationalisation en Espagne. Le fait que son fils aîné, Nuno Ezequiel, 28 ans, qui a reçu une formation en management et titulaire d'un diplôme de 3e cycle en marketing, ait rejoint la société quelques années auparavant lui a donné des motivations supplémentaires pour définir de nouvelles stratégies pour son entreprise et pour l'expansion des

affaires. Pourtant, il a bien vite repéré que son fils avait des idées différentes des siennes quant à la façon de faire croître l'entreprise.

Origine et développement de la société

AEZ est située au Portugal, sur le territoire de la municipalité de Covilhã. C'est une entreprise familiale détenue à parts égales par António Ezequiel et sa femme. Ayant fondé la société à la fin 1988 (son exploitation n'ayant démarré qu'en janvier 1989), il a commencé avec une équipe de cinq employés et travaillait provisoirement dans le garage de sa propre maison. Depuis sa plus tendre enfance, Antonio a toujours montré sa volonté déterminée de construire quelque chose par lui-même. Son aptitude à prendre des risques, son sang-froid et son désir de créer des richesses ont trouvé un premier terrain d'entraînement au sein d'une entreprise familiale dont il était le dirigeant et le fondateur (avec quatre frères). Ses activités d'entrepreneur ont commencé en 1978 dans le secteur du commerce alimentaire de gros. Cette première activité a permis à la famille de se constituer le capital nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets. À l'époque, le pays sortait tout juste des années de dictature de Salazar et s'éveillait à un environnement économique différent, aspirant à de plus grandes variétés de produits. Ce contexte était une opportunité pour les nouvelles entreprises de distribution, surtout dans les régions les plus reculées du pays, là où ce genre d'entreprise était quasiment inexistant jusqu'alors.

La mission d'AEZ a alors été de fournir à ses clients des produits de qualité venant de marques réputées, coûtant le moins cher possible et offrant un service excellent, tout en veillant en permanence aux conditions de sécurité alimentaire. Étant donné l'importance de l'investissement nécessaire pour créer la société, Antonio a cherché à augmenter ses parts de marché en servant un nombre de clients de plus en plus important. La société AEZ est essentiellement un distributeur de produits alimentaires, ayant pour cible le segment de marché business-to-business (B2B), tout particulièrement le secteur HORECA. La société distribue un large éventail de marchandises (environ 2 000 articles différents), groupées en plusieurs catégories de produits :

1. Les cafés ;
2. Les bonbons et les chocolats ;
3. Les plats surgelés (plats tout préparés ou précuits et desserts) ;
4. Les produits surgelés (viandes, poissons et crustacés) ;
5. Les produits d'épicerie (huiles, margarines, sucre, pâtes, riz, desserts et biscuits) ;
6. Les produits de boulangerie et de pâtisserie surgelés ;
7. Les glaces (achats d'impulsion, restaurants et service à la cuillère) ;
8. Les boissons (vins, liqueurs, spiritueux, whiskys et boissons non alcoolisées) ;

9. Les produits frais (laitages et plats cuisinés) ;

10. Les produits gourmets (vins et produits régionaux).

Depuis sa création, la société AEZ a toujours été en croissance. Elle a déménagé en 1991 avec l'acquisition d'un bâtiment autrefois utilisé par une compagnie textile qui avait fermé. C'est dans ces locaux que la société a connu sa plus forte croissance par l'augmentation du nombre de produits vendus, l'expansion progressive vers des zones géographiques avoisinantes et l'accroissement du nombre de clients inscrits dans ses livres. L'innovation a toujours été présente au sein de la société, qui a créé un magasin dans les locaux, permettant aux clients de voir l'assortiment des produits et les acheter directement, ce magasin fonctionnant dès lors comme un spécialiste du commerce de gros en libre service.

Tableau 1 : les étapes de développement de l'entreprise AEZ

Année	Description	Activités
1989	Création d'AEZ	Secteur du commerce alimentaire de gros
1991	Changement de locaux et acquisition de nouveaux locaux d'une société ayant fait faillite	Volonté d'étendre le champ d'activités de l'entreprise
1992	Ouverture d'une boutique spécialisée pour le secteur HORECA	Création d'une boutique permettant de montrer les produits et dans laquelle les clients peuvent acheter directement, fonctionnant comme un commerce de gros en libre service.
1992	Création de l'ACE ADISCO, partenaire fondateur avec 14 autres sociétés	Centrale d'achats pour produits de boulangerie destinés au secteur des achats d'impulsion
1999	Création de l'ACE DIHOR, partenaire fondateur avec 7 autres sociétés	Centrale d'achats pour les produits de leur propre marque pour le secteur HORECA
1999	Création de la société Estrelalimentar	Distribution de produits régionaux : vins, fromages, plats cuisinés et nouvelle marque de café
2002	Création de la société immobilière LITO PREDIAL SA	Achat, vente et location de biens immobiliers
2006	Partenaire fondateur d'ADISCO Comercial Lda	Société spécialisée dans l'import/export de confiseries
2007	Création d'une nouvelle société – KAVA Confeitaria e Venda automática Lda.	Vente au détail et cafétérias
2009	Création d'une filiale d'AEZ à Coimbra	Explorer les nouvelles opportunités et élargir le marché
2010	Inauguration des nouveaux locaux d'AEZ Lda	Offrir de meilleures conditions de stockage pour un grand nombre de produits commercialisés, ainsi qu'une plus grande

		facilité logistique pour la manutention des produits.
--	--	---

Le principal souci de l'entrepreneur a toujours été la croissance de l'entreprise qui, avec le temps, s'est diversifiée dans d'autres activités et marchés connexes. L'année 1999 a vu la création d'Estrelalimentar, société mise en place pour distribuer des produits régionaux tels que vins, fromages, plats cuisinés ainsi qu'une nouvelle marque de café. Estrelalimentar représente des marques réputées qui garantissent la fiabilité et la qualité de leur livraison, en faisant de cet avantage un élément-clé de leur stratégie de différenciation et de pénétration du marché. En 2002, dans le but de poursuivre la diversification des activités, Antonio crée une société immobilière. En 2007, il crée une entreprise pour la vente de détail, les distributeurs automatiques et les cafétérias, appelée KAVA. En 2009, il crée une filiale d'AEZ à Coimbra pour exploiter de nouveaux marchés. António admet le déficit important que la nouvelle filiale représente pour le développement de l'entreprise mais il a confiance en son succès. Bien qu'il sache que la concurrence est plus forte dans cette localité, il a également calculé que cette région a des besoins de consommation plus élevés puisqu'elle représente un marché de 800 000 habitants. La totalité des ventes devant se faire par Internet, Antonio espère satisfaire les besoins de ses clients d'une manière plus rapide et efficace grâce à cette nouvelle filiale. Pour y parvenir, il s'appuie sur une équipe de sept collaborateurs, directement reliés via Internet à la société-mère. En plus de tous ces développements, Antonio est aussi responsable de la création de deux centrales d'achats dans l'industrie. Comme l'explique l'entrepreneur :

« Dans le but de créer un effet d'échelle et d'accroître la puissance de négociation vis-à-vis des fournisseurs, la société a mis en place une stratégie de partenariats et a donc fondé en 1992, avec 14 autres sociétés du secteur de la distribution, l'ACE (Accord de coopération entre entreprises) ADISCO (Associations de distributeurs du secteur de la confiserie), qui est une centrale d'achats spécialisée dans la confiserie pour le secteur des achats d'impulsion. En 1999, avec sept autres sociétés de distribution, nous avons procédé à la création de l'ACE DIHOR (Distribution pour le secteur de l'hôtellerie et de la restauration), qui est une centrale d'achats dotée de ses propres marques et spécialisée dans les produits destinés au secteur HORECA. Ces partenariats ont permis à AEZ de créer les conditions nécessaires pour être à même de concurrencer les grandes centrales de sociétés de distribution portugaises et internationales qui commencent à se développer au Portugal. Cette stratégie et cette vision nous ont permis de surmonter les difficultés du marché et de réussir. »

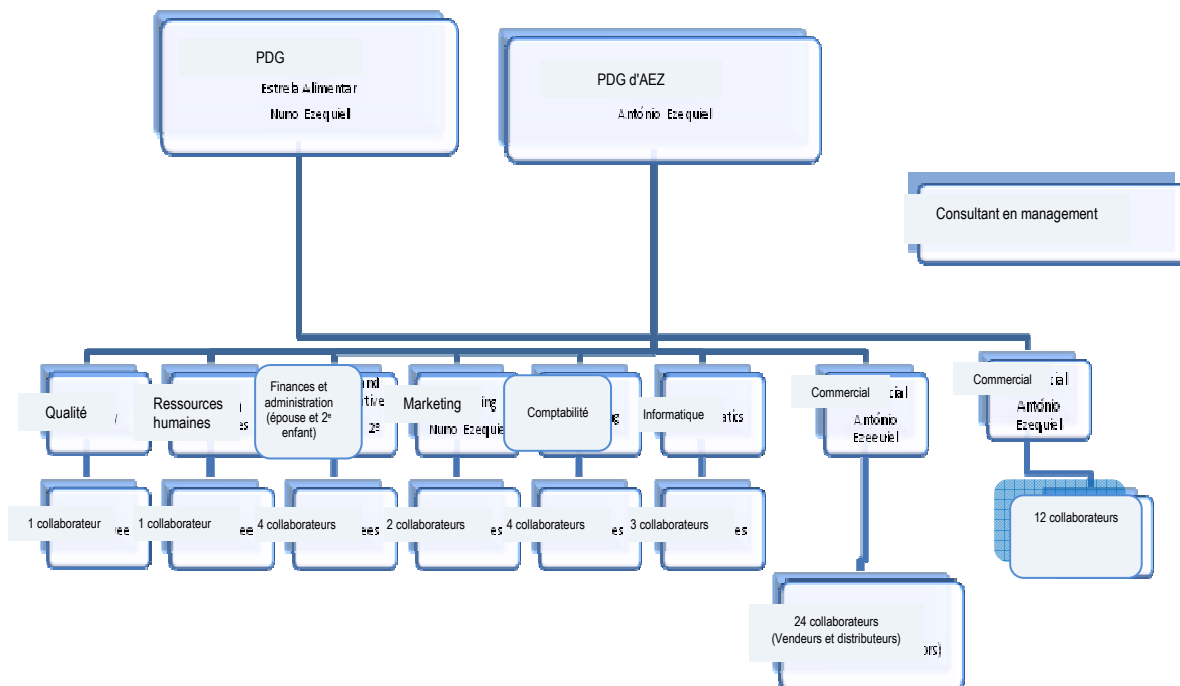
Lorsqu'Antonio a commencé à développer son entreprise, il a peu à peu impliqué ses deux enfants dans les affaires familiales, allant même jusqu'à partager le capital de la société avec eux. Le

moment venu, il a fait de son fils Nuno le PDG d'Estrelalimentar et l'a laissé développer cette branche de l'activité.

Rôle actuel et potentiel de Nuno

Bien que la société s'agrandisse, toutes les prises de décision passent encore par Antonio. L'organigramme du groupe est sur quatre niveaux, suivant une structure fonctionnelle avec un modèle centralisé tel que toutes les prises de décision importantes se font à l'échelon supérieur. AEZ comprend 39 collaborateurs (ventes au secteur HORECA), tandis que la société du fils, Estrelalimentar, compte 12 collaborateurs (ventes au client final).

Figure 1 : organigramme



Nuno, le fils d'Antonio, est pressenti depuis longtemps comme le futur successeur du patron de la société et son entrée dans l'entreprise familiale a été fortement soutenue par son père. Antonio y a vu une opportunité de partage des responsabilités, mais il a aussi compris que c'était un investissement important pour le développement futur de l'entreprise car Nuno serait capable d'apporter de nouvelles idées et de nouvelles connaissances. En effet, le niveau élevé de formation de Nuno, qui lui a permis de se spécialiser dans les domaines de la gestion des entreprises et du commerce, a apporté à l'entreprise familiale des contributions stratégiques importantes pour le futur de la société. Ainsi, la société se concentre désormais sur la création de partenariats nationaux et internationaux dans des domaines-clés des affaires, création stimulée et poussée par les contributions de Nuno. Les opinions du père et du fils divergent parfois lorsqu'il s'agit de l'avenir de l'entreprise. D'après Nuno, la société doit poursuivre sa croissance en se développant sur le marché, en introduisant de nouveaux produits, en augmentant la coopération avec d'autres sociétés afin de mettre à profit des synergies d'organisation, et en augmentant les marges commerciales en réalisant des économies d'échelle. De plus, Nuno pense que la société devrait entreprendre un processus de fusion dans un proche avenir. Cela permettrait à la société d'accroître ses dimensions sur le marché et de toucher des marchés nouveaux et plus sophistiqués. Néanmoins, cette décision stratégique est quelque chose qui va prendre beaucoup de temps, car les discussions stratégiques doivent toujours

être approuvées par le fondateur. Nuno fait remarquer que « *Si c'était moi qui prenais la décision finale, la société serait déjà sur de nouveaux marchés.* ». Le fils du fondateur considère toutefois comme naturel le besoin de partager les décisions, le pouvoir et les responsabilités. Il comprend que, pour la famille, cela fait partie du processus d'évolution de l'entreprise. En revanche, Nuno continu d'être persuadé que ses connaissances et sa formation en affaires et en gestion feraient de lui un excellent décideur face aux chances et aux défis qui se présentent à l'entreprise.

L'opinion d'Antonio est assez différente. Bien qu'il admette la possibilité et l'opportunité d'entrer sur de nouveaux marchés, il pense que la présence de différences culturelles sur ces nouveaux marchés constitue un obstacle majeur à une expansion internationale. De plus, en ce qui concerne le partage des pouvoirs avec son fils, Antonio défend sa stratégie de croissance, certes lente mais durable, en expliquant que le fait d'avoir suivi une telle stratégie dans le passé a procuré à l'entreprise un grand succès au plan régional. Antonio reste confiant dans le fait que cette différence d'opinions ne conduira pas à un conflit de générations au sein de l'entreprise familiale mais il en éprouve tout de même une certaine inquiétude. Pendant ce temps, son deuxième enfant, Joana Ezequiel, s'appête à terminer ses études de gestion à la fin de l'année. Joana a déjà commencé à travailler peu à peu au sein de la sphère familiale dans l'entreprise et Antonio espère qu'elle va développer les capacités nécessaires pour prendre à l'avenir la responsabilité financière au sein de l'entreprise, domaine dirigé actuellement par sa femme. Comme dans beaucoup de familles, ses deux enfants ont des personnalités très différentes et il se demande comment Nuno et Joana pourront travailler ensemble dans la même entreprise familiale.

Stratégie produits

La plupart des produits avec lesquels la société travaille appartenant au secteur des produits surgelés et réfrigérés, AEZ dispose d'une capacité importante de stockage au froid, avec plusieurs chambres réfrigérantes adaptées aux besoins des différents produits. L'ensemble de cet assortiment demande une stricte maîtrise des stocks. Tout est par conséquent informatisé autour d'un logiciel permettant une organisation appropriée et indiquant le nombre de produits en stock. C'est également un élément important car, au moment où ils passent commande, les clients connaissent le délai de livraison du produit, la société ayant pour principe de livrer dans les 24 heures. Dans son assortiment de produits, la société compte également plusieurs marques prestigieuses du marché, appartenant à des sociétés nationales et multinationales, ayant fait confiance à AEZ pour son aptitude à garantir sa compétitivité. En ce qui concerne la compétitivité, l'une des marques représentées parmi les produits surgelés d'AEZ a dépassé (dans la région desservie géographiquement par AEZ) la part de marché du principal concurrent qui est en même temps leader du marché sur le plan national.

Dans le but d'accroître la sécurité offerte aux clients, AEZ a fait un effort important afin d'obtenir la certification officielle et a obtenu en 2006 une double certification, la certification qualité ISO 9001 et la certification de sécurité alimentaire ISO 22000. C'est la première PME de l'intérieur du pays à obtenir cette double certification. Compte tenu de la réputation et de l'image des produits vendus et des services fournis par la société, bien que ses prix ne soient pas les plus bas du secteur, elle a été déclarée meilleur fournisseur par de nombreux clients en raison de la qualité et du service offerts. De plus, afin de répondre aux principaux revendeurs qui vendent directement aux clients finals, AEZ a créé en 1999, en étroite collaboration avec d'autres PME du secteur de la distribution alimentaire, une centrale d'achats spécialisée qui dispose d'une vaste gamme de produits et de sa propre marque, DIHOR. Cela permet de faire des économies d'échelle et par conséquent de diminuer les prix. Les produits de la marque DIHOR représentent environ 10 % du chiffre d'affaires d'AEZ.

En ce qui concerne la promotion, les produits vendus par AEZ bénéficient de différents types de soutien promotionnel. En effet, la promotion des différents produits vendus par la société et dont la marque appartient à des entreprises nationales ou internationales est assurée directement par ces entreprises. Néanmoins, en fonction du produit, il peut également arriver que certaines campagnes de promotion sur le terrain nécessitent une responsabilité conjointe. La principale activité de la société consistant à fournir des services de distribution à des revendeurs, le principal outil promotionnel utilisé par AEZ est représenté par son équipe de 18 vendeurs. En fonction du type de client, ces vendeurs font de nombreuses visites-clients, toutes les deux semaines, toutes les semaines, tous les jours ou par téléphone. La force des marques représentées par les vendeurs et le savoir-faire en matière de distribution acquis au fil des années d'expérience sur ce secteur forment les éléments-clés du succès de l'entreprise et de l'assurance qualité du service client. Il faut cependant noter que les nouvelles technologies de la communication et de l'information sont également présentes. Les commandes peuvent donc être passées en ligne et bénéficient du même traitement et de la même prise en compte rapide. En étroite coopération avec les marques qu'elle représente, la société pilote des campagnes de promotion et reste en contact avec ses clients au moyen de brochures envoyées par la poste et par Internet. De plus, la promotion se fait par la participation à des salons spécialisés qui se tiennent au Portugal et en Espagne. L'investissement en Espagne est renforcé par une très importante activité promotionnelle car il s'agit de l'un des défis que la société se prépare à relever dans un proche avenir, dans le cadre de sa stratégie de future internationalisation potentielle.

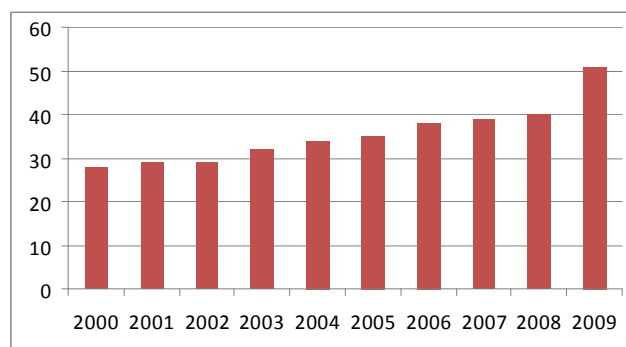
Stratégie en matière de ressources humaines

Ces dernières années, la société a défini une stratégie d'amélioration continue de l'activité sur le plan de l'organisation, y compris la définition d'actions telles que :

1. *Informatisation complète des services, notamment les services d'administration des ventes et la distribution ;*
2. *Gestion en réseau au sein de l'entreprise et entre les sociétés du groupe, en améliorant le système de communication interne et en définissant une politique de la « porte ouverte » dans le cadre de laquelle tous les collaborateurs peuvent librement discuter et proposer des actions d'amélioration, en ayant accès aux informations dont ils ont besoin pour la bonne marche de l'entreprise.*

Cette stratégie se traduit par une structure extrêmement fonctionnelle au sein de laquelle les données circulent naturellement, permettant ainsi aux cadres dirigeants d'avoir accès aux informations essentielles pour les décisions qu'ils ont à prendre. AEZ valorise l'importance de ses ressources humaines en investissant dans la formation considérée comme un investissement essentiel à la croissance de l'entreprise et permettant de gérer le changement et/ou les évolutions du marché, transformant ainsi la qualité et le professionnalisme de ses collaborateurs en un atout concurrentiel. De plus, AEZ a toujours suivi étroitement l'évolution et la croissance du marché, et cherché à attirer et à embaucher les meilleurs professionnels des différents domaines, afin d'être en mesure de répondre avec la rapidité et l'efficacité qu'exigent les défis auxquels l'entreprise est confrontée. La qualité du recrutement est donc considérée comme un outil essentiel pour faire croître et renforcer l'organisation et ses différents domaines fonctionnels. AEZ est en croissance régulière en termes d'effectifs. Elle compte 51 collaborateurs en 2009 (y compris Estrelalimentar).

Figure 1 : Évolution des effectifs



La stratégie de croissance de la société demanderait également la croissance de la structure des ressources humaines, en particulier de l'équipe de ventes, de la logistique et des sites de distribution.

Qualité et sécurité des produits alimentaires

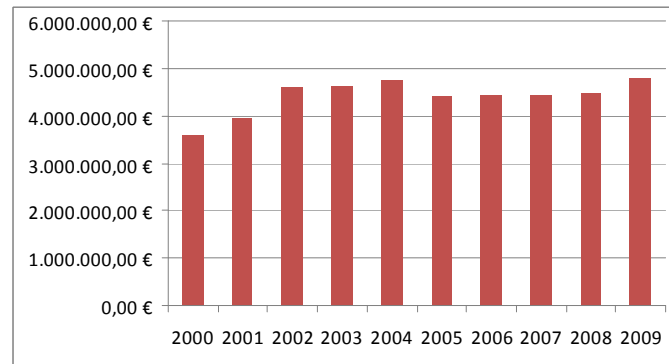
La qualité est un objectif fort pour AEZ, un vecteur par lequel elle cherche à obtenir la satisfaction complète du client. Par conséquent, la société achète des produits de marques connues sur le marché, veillant à ce que les producteurs se conforment aux exigences de base de la sécurité alimentaire. Sur l'ensemble du processus de distribution, de la prise de commande jusqu'à la livraison au client, la société s'assure de la conservation de la qualité du produit, grâce à des conditions adaptées de froid et d'emballage. Pour y parvenir, elle dispose d'un système sophistiqué de surveillance des températures, supervisé par une équipe de sécurité alimentaire. Les véhicules de distribution sont équipés de thermomètres enregistreurs, assurant l'enregistrement et la surveillance permanente des températures et permettant le transport des produits à trois différents paliers de température. La certification des systèmes de gestion ainsi que les normes de gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire ISO 9001 et ISO 22000 représentent la base de référence des considérations stratégiques de l'entreprise en ce qui concerne la qualité et la sécurité alimentaire. Le département qualité vise à ce que le produit soit livré au client en toute sécurité, grâce à la traçabilité, à une réponse rapide en cas de non-conformité, au contrôle des températures, à des fiches d'accompagnement et à des méthodes de contrôle. C'est une priorité essentielle pour AEZ de faire en sorte que la distribution garantisse une livraison des marchandises rapide et sûre.

Le critère de sélection des fournisseurs utilisé par AEZ est rigoureux et très sélectif : ils doivent satisfaire un certain nombre de conditions fixées par AEZ afin d'assurer la qualité des produits durant la production, la distribution et la manutention. L'une des certifications les plus appréciées est l'HACCP (Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise) qui assure la traçabilité du produit de la production jusqu'à la livraison au client. En général, la gamme de produits se concentre sur le secteur professionnel. Tous les jours, AEZ cherche parmi ses fournisseurs les meilleurs produits au meilleur prix et cherche qui est capable de livrer une bonne qualité.

Clients et marchés

L'entreprise appartenant au secteur de la distribution alimentaire, la stratégie de distribution est évidemment un élément critique du succès de l'entreprise. L'entreprise dispose d'une flotte de 38 véhicules, dont 10 sont équipés de systèmes réfrigérants pour le transport des produits surgelés, avec un système réfrigérant innovant contrôlé à trois températures différentes. Géographiquement, la société couvre tout le centre du pays et bénéficie de la présence permanente de 18 vendeurs sur le terrain. Tous sont reliés à la société au moyen d'ordinateurs portables avec connexion Internet. Le terminal de vente envoie la commande au serveur de l'entreprise et enregistre immédiatement la demande, analyse le client, indique l'acceptation de la commande et procède à l'émission de l'ordre

de livraison et de la facture. Après confirmation de commande, le délai de livraison des produits est de 24 heures. Pour parvenir à cet objectif, les employés des entrepôts de la société travaillent en équipes de jour, de 8h00 à minuit. C'est un avantage important sur la concurrence. Des réunions hebdomadaires sont organisées avec la totalité de l'équipe de ventes, pour assurer une évaluation permanente du marché, faire remonter les retours d'expérience des vendeurs et superviser leur travail. Au cours de la dernière décennie, la société a enregistré une augmentation significative de son chiffre d'affaires (voir figure 2), ce qui montre une forte présence sur le marché sur lequel elle intervient.

Figure 2 : croissance des ventes

L'expansion géographique de la société a toujours été une réponse d'AEZ à son souci de satisfaire les demandes du marché. La situation géographique de l'entreprise, dans une région du Portugal ayant une faible densité de population et en déclin démographique (districts de Guarda et de Castelo Branco) réduit actuellement les possibilités de croissance de la société au plan local. Il en résulte que la première phase d'expansion concerne les zones géographiques limitrophes (districts d'Aveiro, de Coimbra, de Leiria et de Santarém) qui ont des densités de population relativement plus élevées. Cela signifie que la société se déplace d'une zone d'influence de 250 000 habitants en direction d'une nouvelle zone, la région « Centro NUTII », qui compte 1,5 million d'habitants. Cette phase a été précédée de négociations avec différentes marques en ce qui concerne l'exclusivité afin d'avoir la possibilité d'intervenir dans ces nouvelles zones. Il en résulte d'excellentes performances en termes de marché et de croissance de la clientèle.

La prochaine phase de croissance pour AEZ sera l'expansion en direction des marchés internationaux, l'option la plus évidente étant l'entrée sur le marché espagnol. Les principales difficultés à intervenir sur le marché espagnol résident dans le fait que les contrats que la société a passés pour la majorité des produits, pour lesquels AEZ jouit de droits exclusifs sur une zone géographique donnée du Portugal, ne couvrent pas la possibilité d'une extension à un autre pays. Il en résulte que la prochaine décision stratégique concernant l'entrée sur le marché espagnol passera peut-être par un partenariat afin de créer des marques portugaises avec différentes sociétés portugaises ayant déjà l'avantage de vendre sur le marché espagnol, essentiellement des desserts surgelés et des snacks salés. Cette décision stratégique de l'entreprise consistant à pénétrer un marché international géographiquement limitrophe n'est autre que le reflet de ce qui est écrit dans la littérature du monde des affaires concernant l'évolution normale d'une PME d'une région frontalière cherchant, en phase initiale d'internationalisation, les marchés les plus semblables en termes de modèles de consommation et de culture d'achat. D'un autre côté, l'entrepreneur est conscient du fait

que le marché espagnol est un marché difficile à pénétrer en raison de la culture « patriotique » des gens et de leur préférence pour les produits d'origine espagnole.

Sans aucun doute, l'un des principaux objectifs du plan stratégique de l'entreprise vise à une expansion en direction d'autres marchés mondiaux. Pour résumer, les investissements lourds en termes d'infrastructure et d'organisation poussent l'entreprise à étendre ses marchés afin de desservir un plus grand nombre de clients. AEZ vise à fournir des produits et un service de qualité, tout en diversifiant sa présence sur le marché, avec les objectifs suivants :

1. Comprendre et satisfaire les besoins et les attentes des clients en renforçant le relationnel client, en respectant les délais et en garantissant la qualité des produits et du service ;
2. Optimiser les processus ;
3. Satisfaire les exigences, notamment en ce qui concerne les activités ou les transactions susceptibles d'avoir une influence sur la sécurité alimentaire ;
4. Créer les conditions d'une motivation et d'une implication constantes de l'ensemble des collaborateurs ;
5. Éliminer les coûts superflus ;
6. Veiller à la stabilité financière nécessaire et mettre en place l'infrastructure nécessitée par le développement et le progrès de l'entreprise ;
7. Comprendre la qualité et la sécurité alimentaire comme facteur déterminant de compétitivité et de profitabilité.

Antonio admet que chaque nouveau pays a sa propre réglementation d'hygiène et de sécurité alimentaire, à laquelle sa société devra se soumettre. Ces autres pays ont également des langues et des comportements d'achat différents, qui nécessiteront des modifications d'emballage. Il se demande vraiment s'il ne vaudrait pas mieux s'étendre au Portugal car ses expériences précédentes du marché espagnol l'ont plutôt rendu méfiant.

La concurrence

Le secteur de la distribution de détail des produits d'alimentation est un secteur très compétitif au Portugal. Au cours des 20 dernières années, on a assisté à une forte baisse du nombre de détaillants en raison du développement des hypermarchés qui se sont répandus dans tout le pays, prenant la place de la petite distribution et des détaillants. Cette tendance a une grande influence sur AEZ qui constate la disparition de bon nombre de ses clients, ainsi que celle de nombreuses entreprises de distribution de gros qui faisaient partie de ses concurrents. Malgré cette situation, AEZ bénéficie toujours d'une croissance positive en termes de volume de ventes, de profits et d'effectifs. Au cours de l'année 2009, par rapport à 2008, la société a augmenté ses ventes de 8 pour cent, ce qui est

remarquable dans une année marquée par une forte récession économique. Sur le secteur HORECA, AEZ détient une part de marché de 25 pour cent dans la région de la Beira Interior. Sur les 300 000 sociétés que compte à peu près le pays, environ 99,5 pour cent sont des PME et les deux tiers d'entre elles ont eu des résultats négatifs durant cette même année. De ce fait, AEZ a été considérée par l'IAPMEI (Institut de soutien aux petites et moyennes entreprises et à l'innovation) comme une PME phare en 2008 et en 2009.

Sur ce secteur, AEZ a eu à faire face à un certain nombre de concurrents généraux, trois d'entre eux ayant une large part de marché. Ces sociétés interviennent sur le marché avec environ 7 000 produits différents, alors qu'AEZ en compte à peu près 2 000. Antonio estime qu'il en résulte une plus large part de marché pour ces sociétés mais une moins bonne profitabilité en raison des coûts plus élevés liés à la gestion de leur plus grande quantité d'articles. Antonio pense qu'un concept innovant, conjugué à sa concentration sur des produits réputés, constituera un avantage compétitif sur ses concurrents.

Les défis pour l'avenir

Après avoir passé en revue le succès de son entreprise, Antonio estime qu'il y a plusieurs raisons qui l'expliquent :

1. Son aptitude à identifier les besoins et les tendances du marché ;
2. Un large portefeuille de produits, correspondant aux besoins des clients ;
3. Un service excellent et de qualité, le client passant en premier ;
4. La gestion du relationnel client est capitale ;
5. L'innovation dans la distribution : de nouvelles méthodes et de nouveaux concepts ;
6. Une politique de partenariats avec les fournisseurs et les clients ;
7. La distribution de marques réputées au Portugal ;
8. Un engagement fort en direction de la formation des ressources humaines ;
9. Un engagement total de la part de l'entrepreneur.

L'entreprise a l'intention d'étendre ses activités sur l'ensemble du pays et également en Espagne en créant des partenariats stratégiques. La société devrait ouvrir dans le courant de l'année un magasin Gourmet avec vente directe au public, mettant l'accent sur la diffusion de produits régionaux : fromages, vins, plats cuisinés, friandises et fruits. Antonio espère également attirer les touristes vers sa boutique en leur permettant de trouver un grand nombre de produits du terroir en un seul et même endroit. Il souhaite également créer un site Internet spécialisé dans la vente de produits régionaux Gourmet à destination de l'ensemble du pays.

Un autre engagement fort consiste à créer et développer sa propre marque, QUIEL, dans le but de servir le secteur HORECA avec de nouvelles lignes de produits telles que produits surgelés, petits articles salés (croquettes, fourrés à la viande, friands, etc.) et snacks, ce qui permettrait à AEZ d'obtenir des marges bénéficiaires plus élevées et de réduire sa dépendance. Toute la production sera sous-traitée et étroitement surveillée. Antonio prévoit également d'ouvrir un deuxième magasin début 2011 en centre-ville de Lisbonne (capitale du Portugal). Cette décision stratégique vise à exploiter le marché ayant le pouvoir d'achat le plus élevé du Portugal. Selon Antonio, AEZ se concentrera sur les éléments suivants de sa stratégie progressive : vendre au client final, augmenter les marges commerciales, être payé rapidement, étendre la base de la clientèle, améliorer l'image des produits de la société, étendre la réputation de la société jusqu'au client final. Il admet aussi qu'il faudra qu'AEZ rectifie un certain nombre d'aspects négatifs de son entreprise, comme par exemple : tenir compte de la nécessité d'augmenter l'activité commerciale, d'accroître l'efficacité de l'organisation, de former du personnel spécialisé, et réagir à la forte concurrence présente sur le secteur du commerce de détail. Nuno, quant à lui, a des idées différentes et reste persuadé que l'expansion à l'international est la stratégie la plus efficace à long terme. Nuno pense à des stratégies sur les 20 ans à venir et pas seulement sur ce qu'il convient de faire l'année prochaine. Il pense que le fait de ne pas voir au-delà de la Péninsule ibérique en 2011 ne fait que retarder ce que, de toute façon, il faudra entreprendre à l'avenir. Antonio et Nuno ne savent pas exactement si leurs différences proviennent des écarts habituels entre générations au sein des entreprises familiales ou de différences de jugement concernant les affaires.

Auteur :	João Ferreira	Auteur :	Mário Raposo
Établissement :	Université de la Beira Interior	Établissement :	Université de la Beira Interior
Pays :	Portugal	Pays :	Portugal

Remerciements

Recherche soutenue par le Programa de Financiamento Plurianual das Unidades de I& D
(Programme de financement pluriannuel des unités de R&D),
FCT Fundação para a Ciência e Tecnologia (Fondation pour la science et la technologie).