

EPFC

Enseignement de Promotion et de Formation Continue
De l'Université Libre de Bruxelles et de la Chambre
De Commerce et de l'Industrie de Bruxelles

Analyse stratégique et impact financier du développement du groupe

NEWTREE

natural born chocolates

Professeurs responsables : M. Dierkens
M. Heymerijk
M. Langelet

Mémoire présenté par Faouzia EN NAFIA
en vue de l'obtention du diplôme
de Bachelier en comptabilité
Option Gestion

Année Académique 2008-2009

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont apportée leur aide et leur soutien durant ces trois années d'études pleines d'échanges et d'enrichissements.

Ma gratitude va tout particulièrement à M. DIERKENS qui m'a assistée, durant plus de cinq mois, lors de l'élaboration de ce travail de fin d'étude.

Je remercie M. DIERKENS pour ses conseils, sa présence, sa gentillesse et surtout son professionnalisme.

J'exprime ma reconnaissance tout spécialement à Mme. Anna Cieslar pour son partage spontané, ses réflexions, sa disponibilité et sa présence durant les moments les difficiles.

Je conclus en remerciant ma petite famille pour son soutien continu et sa patience.

SOMMAIRE

Remerciements

Sommaire

1.	Introduction.....	5
2.	Chapitre I : Etude du marché.....	6
2.1.	Les origines du concept.....	6
2.2.	Le marché des aliments fonctionnels.....	6
2.3.	La place du chocolat dans le marché.....	7
2.4.	Perception du chocolat auprès des consommateurs.....	8
3.	Chapitre II : Présentation de la société.....	10
3.1.	Les caractéristiques de la société NewTree.....	10
3.2.	L'organigramme du groupe NewTree.....	12
3.3.	Le concept.....	12
3.4.	Les clés de succès.....	13
3.5.	La mission et la vision.....	14
4.	Chapitre III : Analyse de l'environnement concurrentiel.....	15
4.1.	Le modèle Porter.....	15
4.2.	L'analyse PEST.....	18
4.3.	Les forces et faiblesses.....	20
4.4.	Les opportunités et les menaces.....	21
4.5.	L'analyse du marketing mix.....	23
4.6.	Schéma du mix des produits.....	24
4.7.	Les produits.....	25
4.8.	La matrice PCPT à deux dimensions.....	26
5.	Chapitre IV : Orientations et stratégies.....	28
5.1.	Les différentes stratégies.....	28
5.2.	L'impact financier.....	30
5.2.1	Bilan restructuré Actif/Passif.....	31

5.2.2 Ratios de structure à l'actif.....	33
5.2.3 Ratios de structure au passif.....	36
5.2.4 FR/BFR/Trésorerie.....	38
5.2.5 Ratios d'appréciation de la liquidité.....	40
5.2.6 Ratios de circulations.....	41
5.2.7 Résultat restructuré.....	43
5.2.8 Etude de la rentabilité /ROE/ROI/effet de levier.....	46
5.2.9 Ratios de marge/Cash-flow/Valeur ajoutée.....	47
5.3 Les observations positives et négatives.....	53
5.4 Les recommandations stratégiques.....	55
5.4.1 La matrice PCPT à trois dimensions.....	56
6. Conclusion.....	59
Annexe.....	60
L'historique.....	61

Introduction

Dans le cadre du cours de « Management gestion », un thème spécifique a suscité mon intérêt : « l'analyse stratégique ». C'est ce concept fondamental qui a motivé et déterminé cette étude. En effet, l'analyse stratégique représente un enjeu vital pour une société : elle peut engendrer soit son déclin, soit sa réussite.

Tout au long de mes recherches pour la préparation de mon mémoire, j'ai découvert le fondement et l'origine des produits d'exceptions tels les chocolats NewTree. Cette société belge en pleine expansion m'a fortement interpellée par son parcours atypique. Au cours de cette étude, je me suis interrogée sur les différents facteurs de ce succès, dans un marché du chocolat pourtant saturé.

Dans la première partie, je tenterai d'apporter quelques réponses sur les principales raisons de ce succès fulgurant en présentant les aliments fonctionnels dans le marché alimentaire et la place du chocolat « santé » dans l'ensemble du marché des aliments fonctionnels.

Dans la deuxième partie, je présenterai le groupe NewTree dans ses caractéristiques générales en exposant son concept et ses clés de succès. Je révélerai également la mission et la vision de l'entreprise.

Dans la troisième partie, j'évaluerai la place de la société dans son environnement concurrentiel via les modèles d'analyse classiques (modèle Porter, PEST, analyse du mix et une matrice PCPT).

Ensuite, dans la quatrième partie, je développerai les différentes stratégies mises en place par la société NewTree et j'évaluerai leurs impacts financiers. Cet impact aura un double objectif, d'une part, la vérification de la réussite des stratégies de l'entreprise et d'autre part, l'identification des points faibles éventuels de la société. Et ce à travers l'analyse de quelques ratios du bilan, des ratios de rentabilité, des ratios de circulation et du compte de résultat.

Enfin, je terminerai par des évaluations positives et négatives ainsi que par quelques recommandations personnelles étayées notamment par une matrice PCPT(Position concurrentielle/Position technologique).

Chapitre I Etude du marché

Les origines du concept

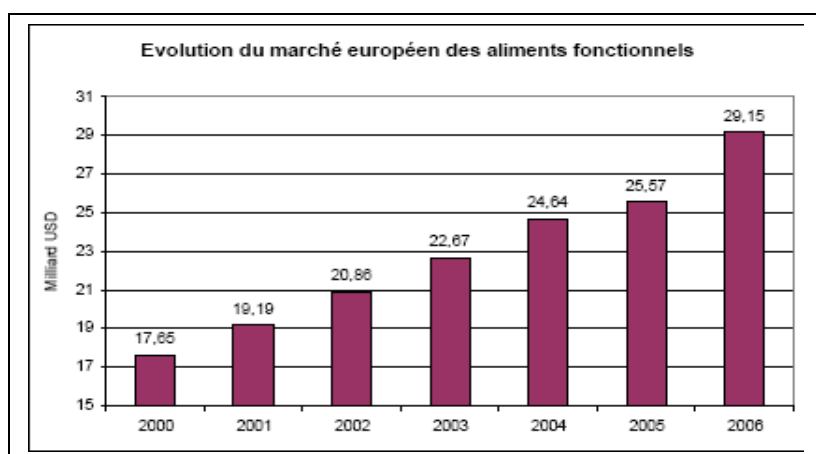
Les produits alimentaires fonctionnels font leur apparition dans le commerce de grande distribution à la fin des années 1990. La spécificité nutritionnelle de ces produits est d'avoir un effet positif sur la santé en sus de la seule fonction nutritive. C'est probablement le désir de l'immortalité de notre société qui a entraîné la ferveur pour ce type de produits ou encore l'augmentation de certaines maladies tels que le diabète, le cancer ou l'obésité. Au point que les céréales enrichies et les produits laitiers probiotiques sont devenus des produits de l'alimentation quotidienne étudiés et analysés par les différents bureaux de consultance.

Le marché des aliments fonctionnels

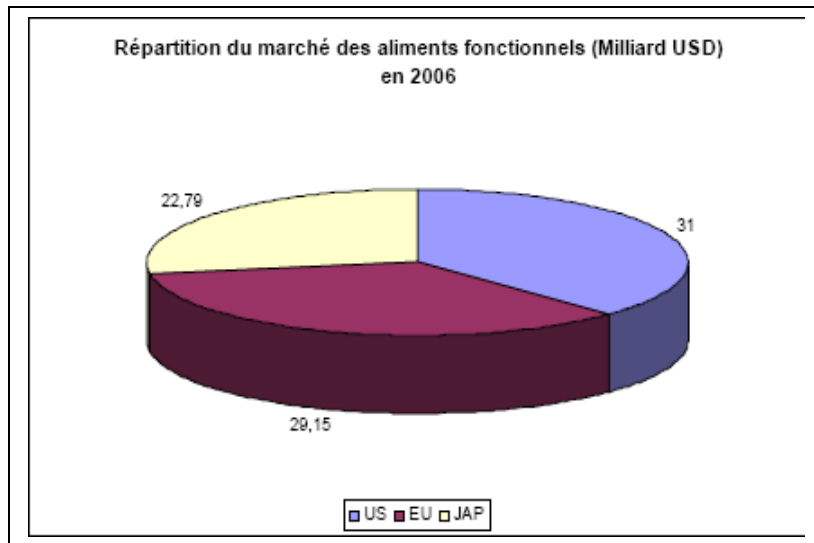
Le marché européen des aliments santé est en expansion continue par rapport aux autres aliments. En 2003, ce marché a été estimé à plus ou moins vingt milliards d'euros avec une progression de 12% par an. Les ingrédients qui se retrouvent dans les aliments santé sont souvent les vitamines, les probiotiques, les fibres alimentaires, les extraits de plantes, les oméga 3, les oméga 6, ...

Les consommateurs prennent de plus en plus conscience de la liaison entre une alimentation saine et une bonne santé.

Ces aliments santé ne cessent d'augmenter comme l'indique ce graphique



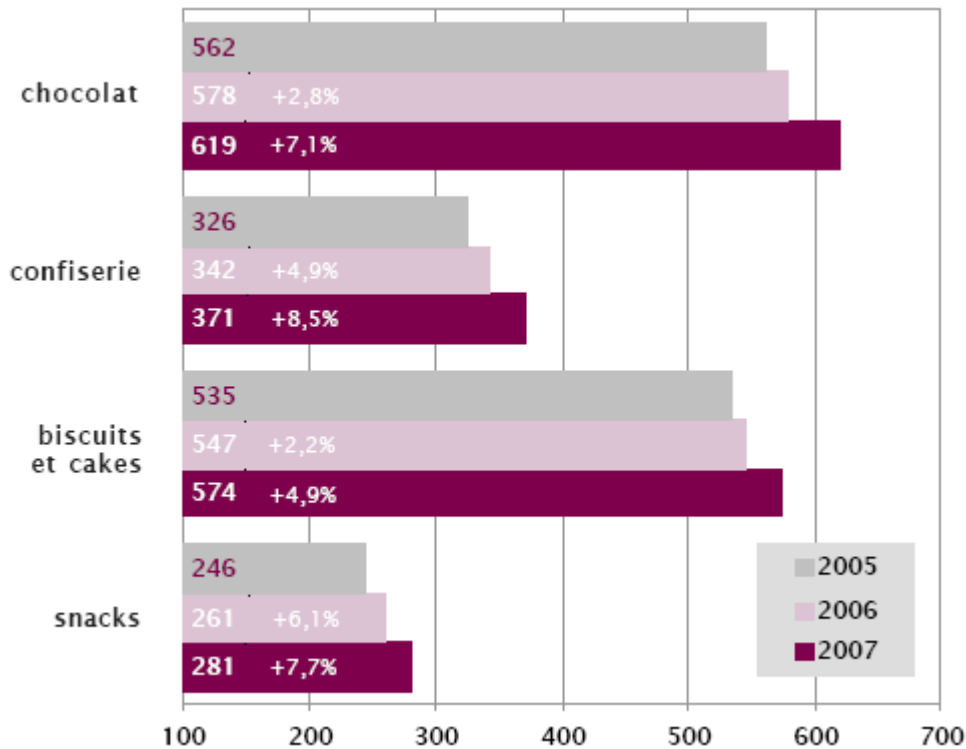
Actuellement le marché des aliments fonctionnels est surtout représentatif aux Etats-Unis suivi de l'Europe et du Japon.



La place du chocolat dans le marché

La part du marché du chocolat représente une part importante du marché des snacks et des confiseries (33,6% soit environ un tiers du marché). Ce marché a connu une évolution de 7,10% par an en Belgique et continue de progresser.

Ce graphique présente la répartition du marché de la confiserie et du chocolat en Belgique et en volume¹:



Par ailleurs, les études du marché montrent que le chocolat « ordinaire » reste le plus populaire, représentant 88% du marché en Europe, alors que le chocolat « sophistiqué » plus recherché et le chocolat Fairtrade se partagent le reste du marché. Toutefois, ces derniers gagnent en popularité. En effet, la vente de chocolat de qualité a progressé annuellement de 20%. Le groupe NewTree a su marquer sa place en dépit des faibles pourcentages de marchés potentiels.

Perception du chocolat auprès des consommateurs.

Le chocolat fait partie des aliments santé d'abord par sa teneur en magnésium qui a un effet antidépresseur, ensuite par sa composition riche en vitamines et en fibres. Il est prouvé que le fait de manger régulièrement du chocolat réduit les risques d'attaques cardiovasculaires².

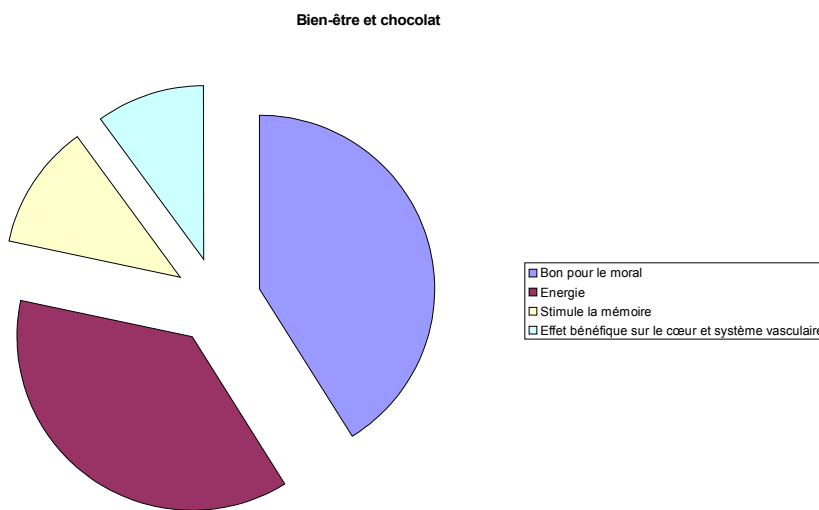
¹ Source : Dossier Choprabisco - Le marché des snacks et des confiseries en Belgique 2005-2007

² <http://www.actinbiotech.com/?p=295> et

http://www.lefigaro.fr/sciences/20070705.FIG000000028_le_chocolat_noir_est_bon_aussi_pour_les_arteres.htm

En outre, nombreuses études démontrent que le chocolat contient plus de 800 molécules différentes et constitue un aliment riche en vitamines, sels minéraux et fibres. Par ailleurs, il contient également des propriétés anti-oxydantes et stimulantes. Ces bienfaits doivent néanmoins être nuancés, par des éventuels effets négatifs sur le foie ou des possibilités d'allergies à la poudre du cacao.

Les atouts du chocolat fonctionnel produisent un écho positif chez le consommateur. Un belge sur six en a déjà goûté et un sur quinze en mange au moins une fois par mois. Plus généralement, les européens, considèrent que le chocolat a une influence positive sur le bien-être psychologique et physique : 53% pensent que le chocolat est bon pour le moral, 48% qu'il donne de l'énergie, 15% qu'il stimule la mémoire et 13% qu'il a un effet bénéfique sur le cœur et le système cardiovasculaire.



Un européen sur trois (36%) veut manger du chocolat aux effets bénéfiques pour la santé, près de quatre européens sur 10 (38%) souhaitent du chocolat à la teneur en sucres naturellement réduite.

Alors que l'alimentation fonctionnelle connaît un succès dans le monde entier, il n'existe pratiquement pas de chocolat fonctionnel disponible sur le marché à l'heure actuel. C'est la raison pour laquelle la consommation du chocolat fonctionnel est très faible.

Un niveau si faible est à mettre en relation avec la connaissance limitée qu'ont les Européens des effets bénéfiques du cacao, cela peut surprendre dans la mesure où il y a des milliers d'années, avant que le cacao ne soit importé en Europe, les anciennes civilisations mayas et aztèques l'utilisaient déjà en médecine.

Chapitre II: Présentation de la société

Avant d'entamer l'analyse de la société proprement dite, je rapporte la manière dont la société se présente elle-même et les traits généraux de la société.

Les Caractéristiques de la société NewTree

La société NewTree est présente dans le secteur de l'alimentation fonctionnelle, c'est-à-dire l'alimentation qui en plus de ses propriétés nutritives possède également une influence positive sur la santé. NewTree a créé ainsi sa niche sur un marché déjà saturé. Elle illustre une nouvelle approche de l'alimentation («new») ainsi que l'utilisation des plantes et d'ingrédients naturels («tree») dans les aliments.

Le créateur et actuel administrateur de NewTree, Benoit De Bruyn, s'intéresse tout d'abord à la gastronomie et à la santé, son choix d'un aliment plaisir est probablement guidé par la fameuse devise de notre époque : le bien-être.

« Nous avons pensé au chocolat parce que beaucoup de nutritionnistes et de diététiciens en parlaient dans la presse vulgarisée et scientifique comme un aliment qui peut s'envisager dans des régimes équilibrés. C'est un aliment qui est riche en vitamines, minéraux et fibres, pour autant qu'il s'agisse d'un chocolat pur beurre de cacao et à haute teneur en cacao. On a commencé à s'équiper pour faire de la recherche & développement et à rencontrer pas mal de spécialistes. »³

Les nutritionnistes de NewTree recherchent tant un goût original et agréable qu'un effet bienfaisant sur la santé alliant des extraits naturels de plantes ou de fruits, spécifiquement dosés pour répondre à ces besoins.

Si le personnel de la société NewTree n'est pas très important, treize personnes en Belgique et trente en totalité dans le monde, il représente pourtant un enjeu de premier ordre pour la société⁴. En effet, c'est de la qualité et de l'inventivité des spécialistes que dépend la réussite de l'entreprise. Pour motiver ses troupes la société a d'ailleurs recours à l'actionnariat salarié et à de nombreux autres avantages.

Depuis sa création en 2001, la société NewTree a créé et commercialisé une variété de chocolats alliant plaisir et bien-être dans différents formats ainsi que deux pâtes à tartiner contenant 70% de graisse en moins que les autres produits de même nature. Ainsi les produits NewTree sont vendus dans plus de 5000 points de vente, répartis dans vingt cinq pays, dont la Belgique, la France, le Royaume-Uni, les Etats-Unis et le Japon.

³ Interview de l'administrateur de NewTree

⁴ cfr organigramme du groupe NewTree page 12

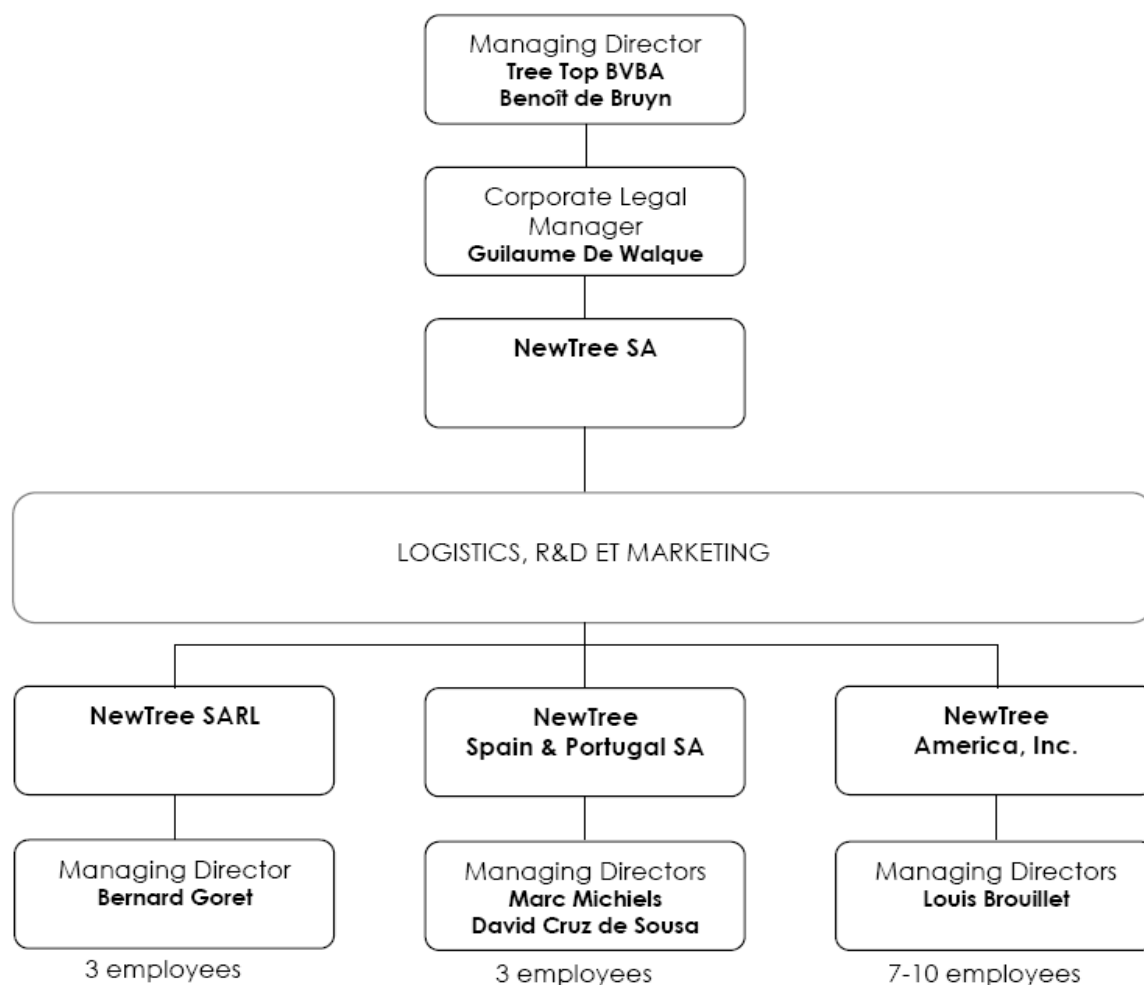
Les chocolats NEWTREE sont distribués via des supermarchés comme Delhaize, Monoprix, Whole Foods Market mais aussi par des spécialistes de la diététique à des prix tout à fait abordables.

Il faut souligner que NewTree, dès le lancement de ces produits, a conclu un contrat d'exclusivité avec Delhaize et ce en échange d'un soutien marketing pour une durée de 18 mois. Ensuite lorsque les points de vente se sont élargis en Belgique, Delhaize a continué à bénéficier d'une exclusivité limitée dans le temps pour le lancement de certains nouveaux produits, mais toujours en échange du soutien marketing.

Le développement de la société s'appuie tant sur une stratégie de croissance interne recherchant l'innovation, en matière des différentes vertus du chocolat, qu'une stratégie de croissance externe au niveau international par l'exportation de ses produits sur les différents marchés européens, américains et asiatiques.



Organigramme du groupe NewTree



Le concept

Les chocolats NewTree allient plusieurs caractéristiques clés : des produits alimentaires de haute qualité, délicieux et comportant des bénéfices pour la santé⁵. Pour développer le concept du chocolat alliant ces caractéristiques, la société NewTree privilégie la recherche et le développement. La survie de la société exige que ce département soit en activité permanente. NewTree a choisi dès sa création de sous-traiter sa production pour mieux se concentrer sur la recherche et l'extension de l'entreprise. L'activité principale de NewTree est donc la création et la commercialisation de chocolats gastronomiques et fonctionnels.

Les succès de la société NewTree montrent que son concept est particulièrement percutant. Je pense que c'est intéressant de comprendre le cheminement de ce succès via les clés de succès.

⁵ Source: Prospectus NewTree

Les clés de succès

Les clés de succès représentent tout ce que l'entreprise va faire ou choisir de ne pas faire. C'est la façon qu'elle a de délivrer de la valeur au consommateur tout en se différenciant de la concurrence. C'est aussi toute la réflexion apportée pour améliorer son activité. Identifier les facteurs clés de succès permet à l'entreprise de mieux comprendre sur quels paramètres elle doit agir pour être performante.

Ainsi, pour ajouter de la valeur à ses produits, NewTree a sorti une gamme de chocolat dont la teneur en cacao est élevée pour un plaisir de dégustation intense (73% de cacao pour les chocolats noirs et 33% de cacao pour les chocolats au lait).

En outre, ses chocolats comportent une source naturelle de vitamines et de minéraux. Je précise que tous les ingrédients utilisés par la société sont entièrement naturels et ne contiennent ni agents conservateurs, ni colorants, ni organismes génétiquement modifiés et sont même allégés en sucre.

Pour attirer l'attention de ses clients sur les sources actives présentes dans le produit, NewTree offre des emballages expliquant les atouts santé mais aussi qualifiant ses chocolats par des appellations très imagées tels Eternity, Young, Digest, Vivacity, Sexy, Tranquility, Serenity.

La cible des produits NewTree est un public ⁶ soucieux de sa santé et de son alimentation. Les femmes, les personnes de catégories socio-économiques supérieures, mais aussi les personnes soucieuses du bien-être et de la santé font parties de cette cible.

Par ailleurs, la société travaille avec des sous-traitants belges tant pour sa production que pour ses emballages, afin d'exercer un contrôle de qualité et de donner confiance à ses clients. En outre, la société NewTree est parvenue à négocier avec ses sous-traitants pour garder la totalité des droits de propriété intellectuelle.

Dynamiques, les dirigeants de la société se lancent dans une stratégie de croissance externe au niveau international en étant présent dans plus de vingt-cinq pays à travers le monde.

En définitive, les clés de succès se résument par cinq valeurs qui séduisent la clientèle : « *le plaisir, le bien-être, l'amour de la nature, l'authenticité, l'innovation* ». Ces différentes valeurs nous éclairent sur les bases de la mission et de la vision de l'entreprise.

⁶ Source: Prospectus de NewTree

La mission et la vision

La mission

La société NEWTREE est une entreprise avec une mission bien claire et bien précise comportant un tronc de valeurs mises en œuvre tous les jours et présentes dans tout le discours de l'entreprise. Les phrases suivantes extraites du site de la société illustrent parfaitement cette clarté et cette détermination :

- *« Chaque jour, nous perpétuons l'ADN de notre marque.*
- *Chaque jour, nous partons en quête d'innovations uniques.*
- *Chaque jour, nous nous consacrons pleinement à la recherche de qualité, tant dans nos produits que dans notre gestion d'entreprise.*
- *Chaque jour, nous nous engageons à respecter la nature par nos comportements réfléchis. »*

La vision

NewTree se projette dans l'avenir de manière ambitieuse. Ces projets sont bien innovants et ne manquent pas d'imagination. Les exemples suivants en témoignent :

- *« Devenir le leader international en matière de chocolats fonctionnels,*
- *Renforcer sa position de leader dans le marché du chocolat fonctionnel.*
- *Investir dans l'innovation de produits et dans ses recherches scientifiques.*
- *Déployer les moyens pour assurer le succès commercial de ses filiales.*
- *Créer une nouvelle filiale au Japon.*
- *Financer des acquisitions dans le secteur de l'alimentation fonctionnelle.*
- *Conquérir de nouveaux marchés »⁷*

A premier abord la société NewTree apparaît comme un groupe en pleine expansion, possédant une mission bien définie et une vision ambitieuse de son avenir. Je trouve intéressant de soumettre maintenant cette image à l'analyse de l'environnement concurrentiel du groupe.

⁷ <http://www.NewTree.be/>

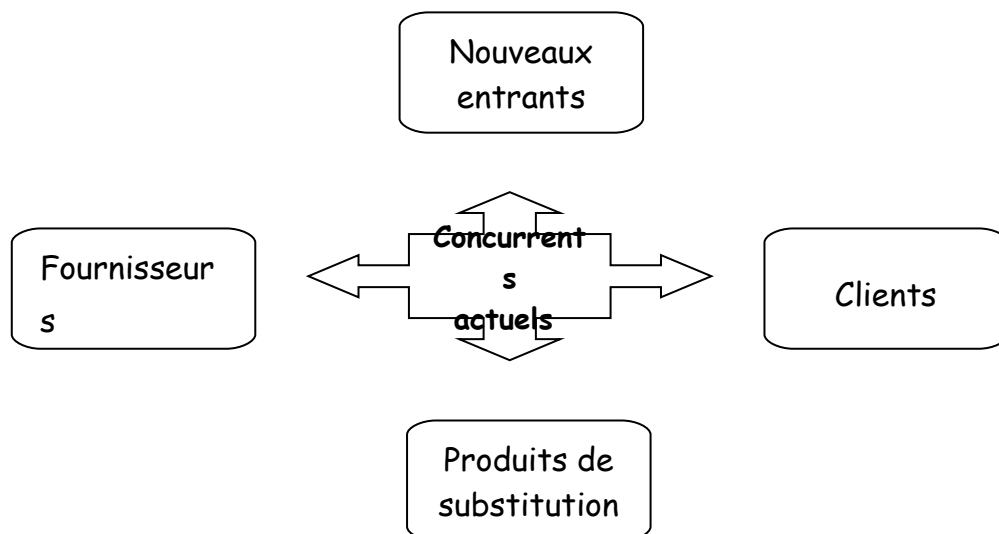
Chapitre III Analyse de l'environnement concurrentiel

Je débuterai mon analyse par l'application des modèles classiques (Porter, Pest) pour dégager les forces et faiblesses de la société dans son environnement externe ainsi que les opportunités et les menaces. Ensuite, je la compléterai par l'étude du mix et la matrice PCPT à deux dimensions pour mesurer le positionnement du produit tant au plan de sa technologie que de son environnement concurrentiel sur le marché.

Le modèle de Porter

Le modèle de Porter, comme illustré par le schéma suivant, permet d'analyser les opportunités et les menaces de l'environnement et d'évaluer les dimensions concurrentielles nommées forces compétitives ».

Le tableau Porter



A titre de rappel, les cinq forces du modèle Porter sont :

- Les clients,
- Les fournisseurs,
- Les concurrents actuels
- Les nouveaux entrants,
- Les produits de substitution.

- Les clients de NewTree sont avant tout des grandes surfaces et des magasins spécialisés qui représentent une part importante du chiffre d'affaires. Les clients ne pourront pas changer aisément de fournisseur mais pourront décider de s'en passer, le chocolat NewTree n'étant pas un produit absolument nécessaire vu que les grandes surfaces possèdent une grande gamme de produits chocolatés.
- Les fournisseurs de NewTree ne sont pas les seuls sur le marché du sucre et des fèves de cacao mais changer de fournisseurs impliquerait des coûts supplémentaires à l'entreprise.
- Les concurrents actuels sont assez faibles au démarrage de la société car le chocolat fonctionnel est peu présent sur le marché. En revanche, de plus en plus de sociétés s'intéressent à ce marché. Je citerai à titre d'exemples :
 - la société Galler qui propose le chocolat « Kaori » aux différents aromates ;
 - la société Callebaut qui propose le chocolat « acticoa » riche en antioxydants, et le chocolat « sarotti » bon pour favoriser la concentration ;
 - la société Canderel qui offre la pâte à tartiner sans sucre ajouté.
- Les nouveaux entrants sur le marché du chocolat dans le domaine du bien-être sont en augmentation chaque année (Callebaut, Canderel, Marcoloni).
- Les produits de substitution sont insignifiant dans les grandes surfaces mais plus présents dans les magasins spécialisés.

L'analyse du marché des concurrents externes montre qu'au moment du lancement des produits l'analyse Porter indique une moyenne globale de 10/25. Cela ne peut être que positif pour l'entreprise malgré qu'en 2008 cette moyenne globale augmente et atteint 15/25 en raison de l'augmentation des concurrents et des nouveaux entrants.

Tableau récapitulatif de l'intensité globale du modèle Porter pour l'année 2003

	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5	total
Nouveaux entrants	*					1/5
Fournisseurs				*		4/5
Concurrents actuels	*					1/5
Clients			*			3/5
Substituts	*					1/5
						10/25

Tableau récapitulatif de l'intensité globale du modèle Porter pour l'année 2008

	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5	total
Nouveaux entrants			*			3/5
Fournisseurs				*		4/5
Concurrents actuels			*			3/5
Clients		*				2/5
Substituts		*				2/5
						14/25

L'intensité globale est modérée avec 10/25 en 2003 et va en augmentant vers 14/25 en 2008. Néanmoins, je précise que ce n'est pas un aliment de première nécessité, la concurrence peut-être élevée dans le domaine du chocolat en général mais en même temps très faible dans le domaine du chocolat fonctionnel, cela dépendra vraiment de l'intention du client.

Compte tenu de l'impact potentiel de l'environnement politique et social, je trouve intéressant de développer une analyse pest.

L'analyse Pest

L'analyse PEST est une approche que les consultants en stratégie utilisent pour analyser l'environnement externe dans lequel une société intervient. Le PEST est un acronyme pour les éléments suivants ; politique, économique, social et technologique.

Environnement politique

Le fournisseur des fèves de cacao pour NewTree s'approvisionne en Amérique du sud et en Afrique. Plus précisément, en Afrique de l'Ouest où est située la Côte d'Ivoire représentant 40% de la production mondiale du chocolat et vivant une instabilité politique pouvant avoir une influence sur le cours du cacao.

Environnement économique et juridique

Il existe une réglementation très précise sur le chocolat qui définit en premier lieu les matières premières. Il existe 13 catégories de chocolat et chacun possède sa propre dénomination.

A titre d'exemple, pour qu'un chocolat obtienne le titre de chocolat noir ou supérieur, il doit comporter 43% minimum de matière sèche totale de cacao et moins de 26% de beurre de cacao.

Le chocolat au lait, quant à lui, devra comporter au moins 30% de matière sèche totale de cacao, au moins 18% de matière sèche totale d'origine lactique, au moins 4,5% de graisse butyrique et moins de 50% de saccharose.

L'étiquetage des produits doit comporter tous les ingrédients qui rentrent dans la composition du chocolat, ce qui permet au consommateur de bien connaître le produit qu'il achète. La mention de la teneur en cacao est déjà obligatoire (ex : chocolat pure noir 70%)

Cette obligation fait suite à une réglementation européenne⁸ qui a pour but d'harmoniser mais également d'avoir une meilleure transparence, une meilleure information des consommateurs et une amélioration de la qualité.

La réglementation européenne limite également l'utilisation des matières grasses d'origine végétale à 5% du produit fini.

⁸ Décret du 23 juin 2000 - « directive 2000/36/CE relative aux produits de cacao et de chocolat destinés à l'alimentation humaine »

La réglementation européenne concernant les normes du chocolat peut avoir un impact non négligeable sur les chocolats NewTree.

Je cite à titre d'exemple : supposons que cette réglementation augmente la teneur en chocolat minimum des produits, l'entreprise devra adapter toute sa gamme ; ce qui aurait un énorme impact au sein de la société.

Environnement technologique et biotechnologique

Les évolutions technologiques en générales ont une influence importante pour NewTree. Ces nouvelles techniques lui permettent en effet d'améliorer son département principal "Recherche&Développement", celles-ci sont primordiales pour sa stratégie d'innovation.

La biotechnologie se définit comme l'application de la science et de la technologie aux organismes vivants et à d'autres matériaux vivants ou non vivants, pour la production de savoir, biens et services. Elle joue un rôle important dans différents secteurs et notamment celui de l'agroalimentaire.

Environnement naturel - écologie

De plus en plus de sociétés se soucient de leurs empreintes écologiques et prennent des mesures pour diminuer leurs impacts, notamment au niveau de la production. Les préoccupations des consommateurs se font de plus en plus de manière éthique, sociale et écologique⁹. Les consommateurs sont donc plus attentifs qu'auparavant au comportement des entreprises et des produits qu'ils achètent.

Conscient de tout ces éléments, l'entreprise NewTree fait au mieux pour diminuer le plus possible l'impact écologique de leur entreprise en proposant par exemple des voitures hybrides, du covoiturage et en mettant à disposition de ses employés des vélos pour tous leurs déplacements. Lorsque c'est possible, ils invitent leurs collaborateurs à se rendre sur place en train plutôt qu'en avion.

A travers les recherches effectuées à propos du groupe NewTree, j'ai pu dégager les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de la société.

⁹ <http://www.ecolopop.info/consommation-citoyenne-tendance-durable/1225>

Les forces et les faiblesses

Forces

- Concept gastronomie/santé : novateur
- Choix des saveurs : mariages subtils
- Chocolat de qualité premium
- Recherche et développement très actif
- Choix stratégique adapté
- Equipe de professionnels biochimistes et ingénieurs
- Pâte à tartiner unique : Ces produits, qui ont fait l'objet de plus de 15 mois de R&D, offrent une véritable innovation alimentaire. Alors que toutes les pâtes à tartiner disponibles sur le marché contiennent plus de 50% d'huile, les pâtes à tartiner NEWTREE n'en contiennent pas. En effet, elles sont élaborées à base de lait et non de graisses.
- Reconnaissance de NewTree sur le marché : prix et récompenses

NewTree a accumulé ces dernières années de nombreux prix récompensant son esprit d'entreprise, sa stratégie et sa rigueur :

- ✓ Jeune Entreprise de l'année, Prix Bernheim 2003 ;
- ✓ Lauréat national et nommé européen, Eurowards 2003 ;
- ✓ Brussels Export Award 2004 ;
- ✓ Entreprise de l'année, Prix EnterPrize 2004

Ainsi que les récompenses pour la qualité et l'innovation de ses produits avec :

7 Great Taste Awards en 2003, 2004, 2005 et 2006 décernés par la Guild of Fine Food Retailers, Angleterre ;

7 Superior Taste Awards en 2005, 2006 et 2007 décernés par l'International Taste & Quality Institute, Brussels.

Faiblesses

- Communication limitée aux points de vente
- Gamme de produits trop limitée

Les opportunités et les menaces

Opportunités

- Stratégie de niche
- Pénétration des marchés asiatiques

Les marchés asiatiques sont plutôt ouverts au chocolat en général et plus particulièrement au chocolat belge qu'ils apprécient, possibilité d'élargissement sur ce type de marché.

- Pénétration des marchés au Moyen-Orient

L'entreprise est déjà présente dans différents continents mais d'autres marchés restent ouverts aux chocolats comme par exemple les pays du golf arabe, qui raffolent des produits sucrés et du chocolat.

- Existence d'aliments santé non encore exploités

Le marché des aliments santé est en pleine expansion et en croissance continue. Il subsiste encore sur le marché de nombreux aliments que l'entreprise n'a pas exploités comme par exemple le thé vert ou encore d'autres fruits inconnus de nos pays comme le « Pitaya » qui est connu en Asie pour ses vertus digestives¹⁰, mais aussi qui a pour caractéristiques de réduire le taux d'acide urique et de favoriser la prévention de la goutte.

- Eventuelles découvertes de nouveautés technologiques pourraient être une bonne opportunité pour NewTree ! A titre d'exemple, la découverte d'une nouvelle manière de travailler le chocolat plus rapidement en gardant toutes ses saveurs, ...

¹⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Pitaya>

Menaces

- Arrivée de concurrents dans la niche (Nestlé et Pierre Marcolini)

La niche du chocolat fonctionnel intéresse de plus en plus de société. La fusion de concurrents qui sont déjà plus évolués et qui risquent de dominer le marché comme par exemple Nestlé qui essaie d'acheter Pierre Marcolini.

- Réglementation européenne par rapport à la composition du chocolat

Un changement de réglementation au niveau européen et des normes beaucoup plus strictes peut constituer une grande menace pour l'entreprise.

- La côte d'Ivoire possède 40% du marché du cacao et connaît des problèmes de sécheresses. Le fait de posséder presque la moitié du marché, c'est déjà une menace. Mais de plus, des problèmes politiques avec la Côte d'Ivoire existent également.
- Ecologie : réchauffement climatique, conséquences sur la qualité, la production et le prix du cacao

Après l'environnement concurrentiel externe, l'analyse du mix permet de visionner la structure des différents produits proposés par la société.

L'analyse du marketing mix

Le mix de NewTree se structure selon le schéma suivant :

La largeur¹¹

La gamme de NewTree est très étroite car elle ne comporte que deux produits : le chocolat et la pâte à tartiner. Cette largeur étroite présente l'avantage d'une concentration d'efforts et de coûts sur un petit nombre de produits.

L'inconvénient est un risque pour la société, car la consommation est réduite à un seul segment.

La profondeur¹²

NewTree possède, pour la première gamme, 12 plaquettes de chocolat aux goûts différents : deux bâtonnets ainsi que des mignonnettes reprenant les différents goûts. Pour la deuxième gamme il existe deux pâtes à tartiner noir fondant et miel pur.

La cohérence¹³

La gamme des différents produits montre indéniablement une cohérence très forte.

* * *

Compte tenu de la politique actuelle du groupe basée sur deux seuls produits, il résulte de cette brève analyse que la seule possibilité d'agrandir la longueur de la gamme résiderait dans l'élargissement de sa profondeur. C'est aussi la raison pour laquelle le département Recherche & Développement travaille en permanence à la recherche de nouvelles saveurs afin de satisfaire de nouveaux clients par des goûts, des attentes et des besoins très diversifiés.

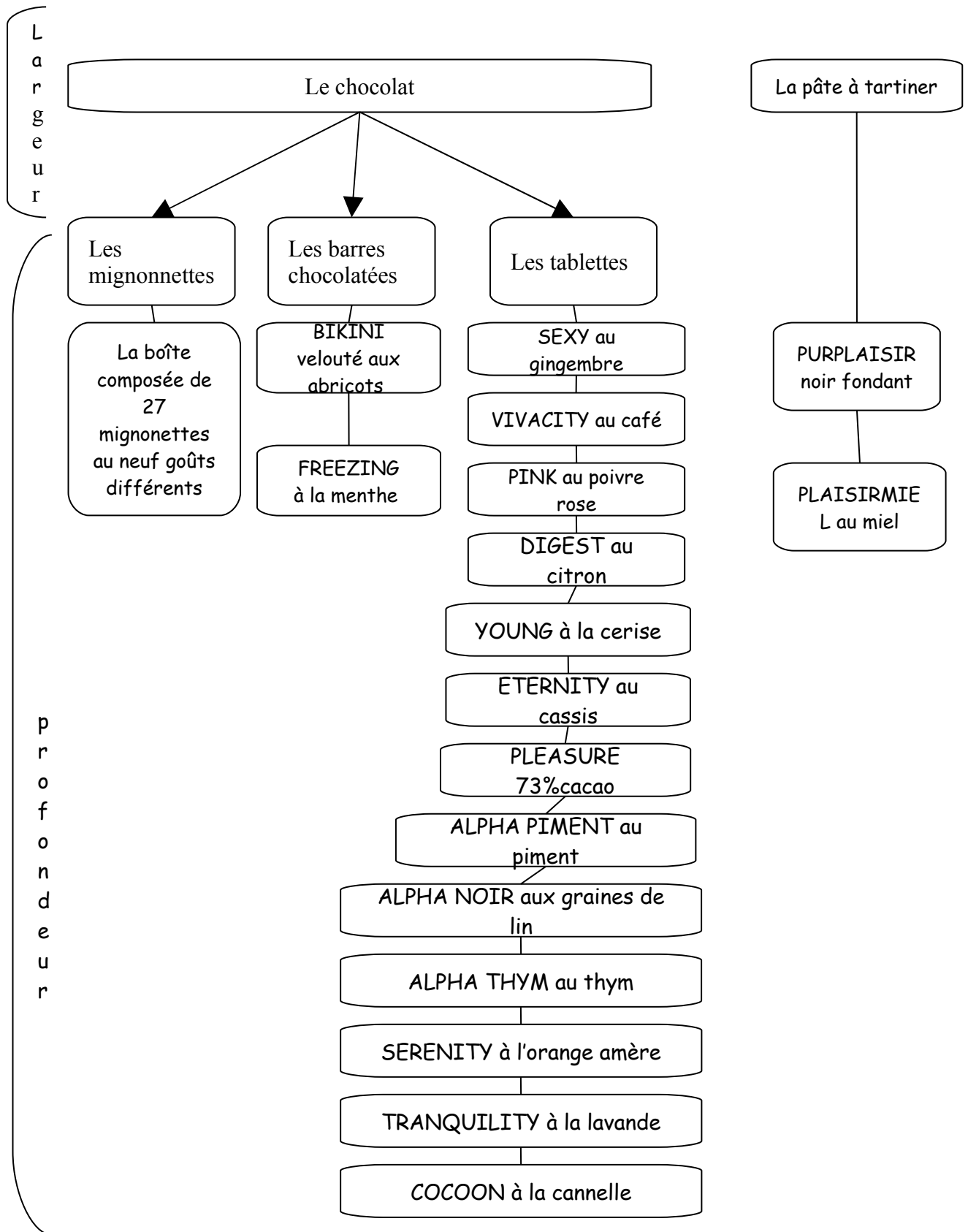
Ci-après, la représentation de la gamme et de la profondeur des produits ainsi qu'une publicité du site NewTree reprenant les différents produits de la société.

¹¹ La largeur représente la gamme de produits offerte par la société.

¹² La profondeur représente le nombre de produits pour chaque gamme.

¹³ La cohérence concerne l'homogénéité des différents produits proposés.

Schéma du mix des produits



Les produits



Les Tablettes

11 saveurs originales



Les Barres

2 saveurs originales



Les Pâtes

0% d'huiles
Meilleure assimilation du calcium



Les Minis

27 Chocolats



L'analyse de l'environnement concurrentiel et l'analyse du mix indiquent la situation de l'entreprise par rapport à sa place sur le marché et le niveau de sa technologie. Il semble justifié d'établir une matrice qui permettrait de positionner les produits NewTree dès leurs lancements en 2001, ainsi qu'une seconde matrice pour le positionnement actuel en 2008.

La matrice PCPT à 2 dimensions (position concurrentielle /position technologique)

Cette matrice, comme les autres types de matrices sont des tableaux préétablis par des analystes permettant d'intégrer deux ou plusieurs dimensions bien précises de l'entreprise concernée. Elles permettent de situer le positionnement d'une entreprise à un moment bien précis de son évolution.

La matrice PCPT intègre deux dimensions : la concurrence de l'entreprise dans le marché ainsi que son positionnement dans le domaine technologique.

Positionnement au moment du lancement en 2001

Position concurrentielle	Forte	Innovateur	Innovateur	Suiveur
	Favorable	Innovateur	Suiveur Créneau	Acquisition
	Défendable	Créneau	Joint-venture	Rationalisation
		Forte	Favorable	défendable
		Position technologique		

Positionnement actuel en 2008

Position concurrentielle	Forte	Innovateur	Innovateur	Suiveur
	Favorable	Innovateur	Suiveur Créneau	Acquisition
	Défendable	Créneau	Joint-venture	Rationalisation
		Forte	Favorable	défendable
		Position technologique		

La société NewTree a un matériel de pointe renouvelé régulièrement et un personnel très qualifié, ce qui la situe dans une position technologique très forte.

Au démarrage de la société en 2001, elle est une des rares sociétés à exploiter le domaine du bien-être/santé du chocolat très apprécié par le consommateur. Ceci la place dans une position concurrentielle assez forte. Le résultat de la matrice montre une position innovante puissante.

Cette même matrice représentée en 2008 avec la position concurrentielle moyenne. Vu les nouveaux entrants, la position s'affaiblit peu à peu tout en gardant une position innovante.

Chapitre IV : Orientations stratégiques

Je développerai, dans ce chapitre, les différentes stratégies mises en place par NewTree depuis sa création jusqu'à nos jours. Ensuite, j'analyserai leurs impacts financiers respectifs et quelques difficultés qui pourraient apparaître à travers les différents ratios effectués. Je tenterai de relever également les différents points positifs et négatifs afin d'établir quelques recommandations stratégiques.

Les différentes stratégies

NEWTREE se situe à la frontière de plusieurs marchés proposant chacun des possibilités propres : le marché de l'alimentation fonctionnelle, le marché du chocolat "premium" ou de qualité supérieure et le marché du chocolat fonctionnel.



L'un des principaux facteurs de la réussite de la société NewTree est certainement sa capacité de répondre à l'intérêt grandissant des consommateurs pour le bien-être et la santé.

Depuis sa création, la société NewTree a toujours su optimiser son potentiel commercial en s'adaptant aux différentes exigences du marché.

Stratégie de niche

Ainsi, la société démarre son activité par une stratégie de niche. Cette stratégie consiste d'une part, à concentrer l'activité de l'entreprise sur un produit, appartenant à un seul DAS (domaine d'activité stratégique), le chocolat fonctionnel. Et d'autre part, à mettre en avant certaines de ses qualités afin de le différencier par un atout flagrant aux yeux du consommateur.

Cette stratégie est poursuivie tout au long de son parcours.

Cette stratégie repose sur les quatre axes suivant :

- *« Le choix d'un produit original et très demandé*
- *L'investissement en recherche et développement*
- *La sous-traitance de la production*
- *Une stratégie commerciale et marketing ciblée. »*¹⁴

La société a concentré son activité sur ces atouts principaux comme la recherche de produits originaux et le développement de la croissance interne. NewTree a également conservé l'activité de marketing et de vente essentielle pour toute société.

Stratégie d'impartition

Parallèlement, la société a développé la stratégie d'impartition en mettant la production et les emballages en sous-traitance et ce tout en gardant l'exclusivité des recettes finales dont ils sont les seuls détenteurs.

Stratégie de croissance interne

Comme j'ai pu le préciser dans l'étude du marché, les aliments santé possèdent un fort potentiel de croissance, un peu partout dans le monde.

La société NewTree peut par conséquent privilégier la croissance interne, stratégie qui consiste à augmenter ses ventes par l'amélioration et la création de nouveaux produits sur le même marché géographique de base, en occurrence le marché belge. Pour ce faire, NewTree n'hésite pas à investir dans le département « Recherche et Développement » afin de maximaliser l'originalité du produit.

Tout en maintenant ses positions sur son marché actuel, la société s'ouvre sur de nouveaux marchés avec la même gamme de produits (France, en Espagne, aux Etats-Unis). Elle est déjà présente dans vingt-cinq pays et continue de s'étendre en ouvrant différentes filiales dans le monde. En 2007, elle tente de pénétrer les marchés asiatiques.

Cette stratégie de croissance externe au niveau international est primordiale pour assurer la pérennité de la société.

¹⁴ <http://www.NewTree.be/>

Stratégie d'appel de fonds pour la création de nouvelles filiales.

En juillet 2007, la société renouvelle son actionnariat et augmente son capital de 5 millions d'euros. Cette opération permet la création d'une nouvelle filiale au Japon, « NewTree Japon », le rachat en 2007 de la totalité des actions de sa filiale « NewTree Amérique » aux Etats-Unis et d'investir dans l'innovation des produits.

Stratégie de croissance externe

La création en 2007 de la filiale japonaise « NewTree Japon » constitue une étape fondamentale dans leur stratégie d'expansion internationale qui se traduit d'une part, par un soutien financier, logistique et d'innovation de la maison mère et d'autre part, par un management de qualité bénéficiant d'une étude approfondie des marchés locaux.

Le timing pour accélérer la présence des chocolats NewTree sur le Japon est excellent. En effet, la demande locale du chocolat belge de haute qualité est en plein essor, ce qui laisse augurer de belles opportunités. Les chocolats NewTree se différencient grâce à leurs saveurs originales et leurs propriétés fonctionnelles qui répondent aux besoins d'un marché particulièrement exigeant.

La stratégie de NewTree en 2008 s'oriente sur le perfectionnement des performances dans les enseignes existantes, la pénétration de nouvelles enseignes de distribution et la commercialisation de nouveaux produits.

L'impact financier

Pour compléter l'analyse des différentes stratégies, je me suis inspirée du cours de critiques des comptes car il permet de situer financièrement une entreprise.

Ainsi, je tenterai de vérifier la réussite des différentes stratégies et de relever les points faibles éventuels par le commentaire des ratios. Pour effectuer ces différents calculs, j'utiliserai principalement le bilan restructuré et le résultat restructuré.

BILAN RESTRUCTURE

RUBRIQUES	2005	2006	2007
ACTIF			
Actifs Immobilisés Fixes	373913,00	835068,00	2201632,00
Immobilisations Incorporelles	77131,00	118418,00	283374,00
Immobilisations Corporelles	57990,00	123480,00	133483,00
Immobilisations Financières	238792,00	593170,00	1784775,00
Créances à plus d'un an	-	-	-
Dépôts à plus d'un an	-	-	-
Actifs d'exploitation	1018115,00	2008033,00	2084989,00
Stocks	365098,00	527425,00	598617,00
Créances à un an au plus	633558,00	1441180,00	1433567,00
Comptes de régularisation	19459,00	39428,00	52805,00
Actifs de trésorerie	1360726,00	320016,00	3616876,00
Placement de Trésorerie	1345083,00	88047,00	3370158,00
Valeurs Disponibles	15643,00	231969,00	246718,00
Total Actifs	2752754,00	3163117,00	7903497,00

Rubriques	2005	2006	2007
-----------	------	------	------

PASSIF

Fonds Propres	1996946,00	2363209,00	7184184,00
Capital	557184,00	569209,00	781598,00
Primes d'émission	1382744,00	1521019,00	6308625,00
Plus value de réévaluation	0,00	0,00	0,00
Réserve	4471,00	16800,00	16800,00
Résultat reporté	52547,00	249588,00	64612,00
Subside en Capital	0,00	6593,00	12549,00
Frais d'établissements	0,00	0,00	0,00
Dettes LT	2947,00	0,00	0,00
Dettes à plus d'un an	0,00	0,00	0,00
Provisions (LT)	2947,00	0,00	0,00
Passif d'exploitation	752861,00	799908,00	719313,00
Provisions (CT)	2250,00	3397,00	0,00
Dettes à un an au plus	750124,00	786504,00	716144,00
comptes de régularisations	487,00	10007,00	3169,00
Passif de trésorerie	0,00	0,00	0,00
Etablissement de crédit (43)	0,00	0,00	0,00
Total Passif:	2752754,00	3163117,00	7903497,00

RATIOS DE STRUCTURE DE L'ACTIF

Ratios de structure de l'actif fixe

	2005	%	2006	%	2007	%
<u>ACT. FIXES</u>	373913	13,58%	835068	26,40%	2201632	27,86%
<u>ACTIF RESTRUCTURE</u>	2752754		3163117		7903497	

Commentaires

Ce ratio augmente d'année en année. Je vais comprendre dans les sous-ratios quels sont ceux qui ont le plus de poids.

Sous ratios de structure de l'actif fixe

<u>im.incorp.</u>	77131	20,62%	118418	14,18%	283374	12,87%
<u>act.fixes</u>	373913		835068		2201632	

Commentaires

Je remarque que la société ne cesse d'investir dans les immobilisations incorporelles pour de nouveaux designs et de nouveaux goûts malgré que le ratio diminue. Cette diminution est due aux amortissements et surtout à l'augmentation de l'actif fixe.

Je relève par ailleurs, de faibles investissements dans le domaine de la recherche et du développement, principal atout de la société. En effet, c'est un domaine qui demande beaucoup d'imagination des biochimistes mais peu d'investissements. Ceci est très positif pour la société et permet la continuité de la stratégie de niche ainsi que l'expansion de la gamme.

<u>im.corpor.</u>	57990	15,51%	123480	14,79%	133483	6,06%
<u>act.fixes</u>	373913		835068		2201632	

Commentaires

Je constate l'évolution des investissements réguliers chaque année malgré que ce ratio stagne puis, diminue à cause des amortissements et de l'augmentation des actifs fixes. Cette évolution régulière transparait également dans les immobilisations corporelles brutes (91000-198000-253000).

<u>im.financières</u>	238792	63,86%	593170	71,03%	1784775	81,07%
Actif fixes	373913		835068		2201632	

Commentaires

Je relève que cette partie contient la plus grosse part de l'actif fixe, double la première année par l'achat des parts dans la joint-venture NewTree America aux Etats-Unis. Elle triple en 2007 par le rachat de 100% des parts de la filiale NewTree America ainsi que des parts dans d'autres filiales.

Je constate aussi l'effet positif de la stratégie d'appel de fonds qui a permis le rachat des parts de la filiale NewTree America.

Ratios de structure de l'actif d'exploitation

<u>ACT. EXPLOITATION</u>	1018115	36,99%	2008033	63,48%	2084989	26,38%
ACTIF RESTRUCTURE	2752754		3163117		7903497	

Commentaires

Le ratio d'exploitation double la deuxième année et diminue fortement la troisième année à cause de l'augmentation du capital en 2007. J'analyserai maintenant les différences qui proviennent des sous-ratios.

Sous ratios de structure de l'actif d'exploitation

<u>stock</u>	365098	35,86%	527425	28,27%	598617	28,71%
act.exploitation	1018115		2008033		2084989	

Commentaires

Je constate une légère augmentation la deuxième année, mais dans l'ensemble ce ratio reste assez stable

<u>créance c.t.</u>	633558	62,23%	1441180	71,77%	1433567	68,76%
act.exploitation	1018115		2008033		2084989	

Commentaires

En dépit, de la stabilité de ce ratio je note que les créances ne cessent d'augmenter. Elles triplent presque en 2006. Même si cela pourrait paraître négatif, je constate que les créances suivent le chiffre d'affaires qui lui aussi est en augmentation.

Ratios de structure de l'actif de trésorerie

<u>Actif de trésorerie</u>	<u>1360726</u>	49,43%	<u>320016</u>	10,12%	<u>3616876</u>	45,76%
Actif restructuré	2752754		3163117		7903497	

Commentaires

Ce ratio diminue en 2006 suite au rachat des parts dans différentes filiales et augmente énormément en 2007 en raison de l'augmentation du capital.

Il reprend la moitié de l'actif restructuré, ce qui est énorme à première vue. Cependant la majorité de l'actif de trésorerie se retrouve en placement et trésorerie¹⁵, c'est un signe de bonne gestion.

Actif de trésorerie	1.360.726	320.016	3.616.876
Passif de trésorerie	- 0	- 0	- 0
	1.360.726	320.016	3.616.876

Trésorerie nette

N'ayant pas le contenu du compte 43 je ne peux connaître hélas le montant de la trésorerie nette qui correspond à l'actif de trésorerie moins le passif de trésorerie.

Cependant, comme le passif d'exploitation est stable à +/- 7000000£ et dont la majorité sont des dettes fournisseurs, je peux en déduire une trésorerie nette positive chaque année.

Etat de vétusté des actifs corporels

<u>Amort. cumulés</u>	<u>33933</u>	36,91%	<u>74221</u>	37,54%	<u>119583</u>	47,25%
Val. d'acquis. cumulée	91923		197701		253066	

Commentaires

Ratio stable en 2005, 2006 malgré les amortissements, je souligne que la société investit chaque année dans son matériel surtout dans des machines.

¹⁵ 98% en 2005, 38% en 2006 et 93% en 2007.

RATIOS DE STRUCTURE DU PASSIF

2005	%	2006	%	2007	%
------	---	------	---	------	---

Ratio d'autonomie

FONDS PROPRES	1996946	72,54%	2363209	74,71%	7184184	90,90%
PASSIF RESTRUCTURE	2752754		3163117		7903497	

Commentaires

Ce ratio indique la proportion des ressources dont dispose durablement la société. Il est déjà très positif compte tenu de la décision initiale de la société de s'autofinancer et encore plus la troisième année où le ratio passe de 70% à 90% en raison de l'augmentation de capital en 2007.

Ratio de permanence des capitaux

CAP.PERMANENTS	1999893	72,65%	2363209	74,71%	7184184	90,90%
PASSIF RESTRUCTURE	2752754		3163117		7903497	

Commentaires

J'observe que ce ratio est bien plus élevé que le secteur, ce qui représente une très bonne santé de l'entreprise et c'est excellent pour les banques.

Je remarque que c'est une société qui a vécu avec emprunts nuls jusqu'en 2005 et malgré quelques emprunts à court terme, les emprunts à long terme restent quasi insignifiants. Il en résulte que le ratio de permanence des capitaux est très proche du ratio d'autonomie.

L'augmentation en 2007 est due à l'augmentation de capital de 5 millions suite à la stratégie d'appel de fonds.

Situation très saine de l'entreprise qui lui offre un recours facile au crédit.

Ratio de solvabilité

FONDS PROPRES	1996946	264,21%	2363209	295,44%	7184184	998,76%
DLT + DCT	755808		799908		719313	

Commentaires

Ce ratio indique que les créanciers sont en totale sécurité en cas de liquidation. Cette sécurité provient d'une grande capacité de l'entreprise à s'autofinancer. Le ratio est proche de 1 et en est même supérieur, ce qui est excellent d'après l'échelle Fortis.

Ratio des capitaux étrangers CT

<u>Dettes CT</u>	<u>752861</u>	<u>27,35%</u>	<u>799908</u>	<u>25,29%</u>	<u>719313</u>	<u>9,10%</u>
PASSIF RESTRUCTURE	2752754		3163117		7903497	

Commentaires

Malgré que ce ratio diminue fortement en 2007, on voit que les dettes à court termes sont assez stables sur les trois années.

Ce fait est positif puisque la plus grande partie des dettes sont des dettes fournisseurs qui ne coûtent rien à la société, à l'instar des dettes bancaires qui exigent des charges financières.

Ratio du risque financier

<u>650+653-753 (sub. en I)</u>	<u>13008</u>	<u>0,61%</u>	<u>52602</u>	<u>1,69%</u>	<u>175045</u>	<u>3,63%</u>
700+74-740(sub. exploit)	2116753		3106833		4819202	

Commentaires

Ce ratio indique que la société couvre ses charges par son résultat. Il devrait représenter 3% pour une société commerciale et 5% pour une société industrielle. Dans le cas de la société NewTree, le ratio est assez positif car bien inférieur à 5%.

ETUDE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

LE FONDS DE ROULEMENT

	2005	2006	2007
Fonds propres	1.996.946,00	2.363.209,00	7.184.184,00
(+) Dettes L.T.	2.947,00	0,00	0,00
(-) Actif fixe	373.913,00	835.068,00	2.201.632,00
ou			
Actif circulant	2.378.841,00	2.328.049,00	5.701.865,00
(-) capitaux étranger	752.861,00	799.908,00	719.313,00
= FR	1.625.980,00	1.528.141,00	4.982.552,00

Ratio d'appréciation du fonds de roulement

Capitaux permanents	1999893	5,35	2363209	2,83	7184184	3,26
Actifs fixes	373913		835068		2201632	

Commentaires

Je remarque que le ratio est toujours bien supérieur à 1, ce qui est positif pour l'entreprise. Je souligne que toutes les stratégies confondues offrent, ensemble, un résultat très positif.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Actif d'exploitation	1.018.115,00	2.008.033,00	2.084.989,00
(-) Passif d'exploitation	752.861,00	799.908,00	719.313,00
= BFR	265.254,00	1.208.125,00	1.365.676,00

Commentaires

Le besoin de fonds de roulement augmente de près d'un million en 2006. Cela paraît énorme à première vue. Toutefois, je constate que cette hausse vient que des créances commerciales qui suivent le chiffre d'affaires en augmentation également. Cela apparaît donc comme normal mais devrait être géré d'une manière plus suivie.

TRESORERIE

Fonds de roulement	1.625.980,00	1.528.141,00	4.982.552,00
(-) besoin de fonds de roulement	265.254,00	1.208.125,00	1.365.676,00
	1.360.726,00	320.016,00	3.616.876,00

Commentaires

En situation saine, les ressources devraient permettre de financer les emplois. Pour cette société, le cycle d'exploitation dégage plus de besoins que de ressources. Cela peut entraîner un retard de cycle d'exploitation, un manque de trésorerie et un BFR positif.

La société NewTree a effectivement un besoin en fonds de roulement positif ainsi qu'un retard de cycle d'exploitation dû aux créances commerciales, par contre je souligne une trésorerie très positive dû à un de fonds de roulement plus que satisfaisant. Trésorerie où il est toujours mieux de s'approcher de zéro, mais comme cette société place en placements et trésorerie cela reste positif dans ce cas-ci.

RATIOS D'APRECIATION DE LA LIQUIDITE

Ratio de liquidité générale

	2005	%	2006	%	2007	%
ACTIF.CIR.	2378841	315,97%	2328049	291,04%	5701865	792,68%
K. ETR. C.T.	752861		799908		719313	

Commentaires

Ce ratio permet de faire la comparaison entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des dettes. Je constate que ce ratio est supérieur à un, chaque année, ce qui indique que la société est capable de faire face facilement à l'ensemble de ses dettes à court terme en mobilisant son actif court terme.

Ratio de liquidité réduite

	2005	%	2006	%	2007	%
CR.CT+AC.TRES.	2013743	267,48%	1800624	225,10%	5103248	709,46%
K. ETR. C.T.	752861		799908		719313	

Commentaires

J'observe que même en n'utilisant pas les stocks dans ce ratio, il est supérieur à un. Ceci est très positif pour la société. Situation à surveiller de près car ça peut être un signe de mauvaise gestion d'autant que toutes ses dettes à court terme ne seront pas exigibles au même moment. Par rapport au secteur l'entreprise possède un ratio très appréciable toujours au dessus du secteur.

Ratio de liquidité immédiate

	2005	%	2006	%	2007	%
VALEUR DIS.	15643	2,08%	231969	29,00%	246718	34,30%
K. ETR. C.T.	752861		799908		719313	

Commentaires

Ce ratio augmente chaque année, il est très appréciable en 2006 et en 2007. Le point positif est que la société a placé ses excédents en immobilisations financières et en placements de trésorerie.

RATIOS DE CIRCULATION

Ratio des stocks

	2005	nb. Rot. Par an	2006	nb. Rot. Par an	2007	nb. Rot. Par an
CA du C. de rev.	1777949	4,87	2756091	5,23	4663859	7,79
stocks/commande en crs	365098		527425		598617	
	360	74 jours	360	69 jours	360	46 jours
	4,87		5,23		7,79	

Commentaires

Je remarque agréablement que la rotation des stocks diminue chaque année malgré un chiffre d'affaires qui augmente. C'est un signe de bonne gérance pour la société.

Créances commerciales (tvac)

	2005	nb. Rot. Par an	2006	nb. Rot. Par an	2007	nb. Rot. Par an
CA ttc (70/74-740+451)	2200000	3,47	3250000	2,26	5000000	3,49
Cré.com.	633558		1441180		1433567	
	<u>360</u>	104jours	<u>360</u>	160jours	<u>360</u>	104jours
	3,47		2,26		3,49	

Commentaires

En 2006, ce ratio augmente énormément, puis diminue en 2007. Il reste trop important quand je le compare au secteur. Même si la feuille du secteur comprend plusieurs domaines différents, si je le compare à Godiva qui est à 31 en 2007 le ratio reste trop élevé. En espérant qu'un bon suivi soit mis en place, je proposerais une réduction du délai de paiement, même si la négociation des délais reste difficile avec les grandes surfaces.

Dettes commerciales (ttc)

	2005	nb. Rot. Par an	2006	nb. Rot. Par an	2007	nb. Rot. Par an
Ach. ttc + SBD	1594504	3,20	2362761	4,46	4249535	7,57
Det.com.	497766		529994		561376	
	<u>360</u>	113 jours	<u>360</u>	81 jours	<u>360</u>	48 jours
	3,20		4,46		7,57	

Commentaires

Ce ratio indique de grandes variations dans les délais fournisseurs et va en forte diminution chaque année. Je proposerais une surveillance étroite et des négociations pour rallonger les délais au maximum.

Le calendrier des jours à financer.

$74+104-113= 65$ jours à financer

$69+160-81= 138$ jours à financer

$46+104-48= 102$ jours à financer

Retard 65jrs 138jrs 102jrs

Je constate que la société est toujours dans un cycle de retard qui augmente beaucoup en 2006. En conséquence le besoin en fonds de roulement augmente également. Le plus positif est la gestion des stocks qui diminue chaque année, mais par contre les créances et les dettes doivent faire état d'un suivi très proche.

COMPTE DE RESULTAT RESTRUCTURE

RUBRIQUES	2005	2006	2007
VENTES	2116753,00	3106833,00	4819202,00
Chiffe d'affaires	(70)	2116753,00	3106833,00
Autres produits d'exploitation	(74)	0,00	0,00
-Subsides d'exploitation et montants compensatoires (voir annexe) (-)	(740)	0,00	0,00
production stockée (des commandes encours d'exécution (+ -) Variation des encours de fabrication et des produits finis)	(71)	0,00	0,00
Production immobilisée	(72)	0,00	0,00
VENTES ET PRESTATIONS (hors subsides)	2116753,00	3106833,00	4819202,00
- Consommations intermédiaires		1508099,00	2294122,00
Approvisionnements, marchandises et services et biens divers	(600)	1508099,00	4064276,00
Achats	(604)	0,00	0,00
Variation de stock (+/-)	(609)	0,00	0,00
Services et biens divers	(61)	0,00	0,00
VALEUR AJOUTEE BRUTE	608654,00	812711,00	754926,00
-Frais de personnel et autres charges d'exploitation, hors amortissements, réductions de valeur et provisions pour risques et charges		187604,00	373465,00
Rémunérations, charges sociales et pensions	(62)	179315,00	453931,00
Autres charges d'exploitation	(64)	8289,00	15220,00
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	(649)	0,00	0,00
Subsides d'exploitation et montants compensatoires (-)	(740)	0,00	0,00
RESULTAT D'EXPLOITATION (avant amortissements)	421050,00	439246,00	292206,00
RESULTAT D'EXPLOITATION (avant amortissements)	421050,00	439246,00	292206,00
Amortissements d'exploitation		82246,00	87201,00
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur im.incorp. Et corporelles	(630)	55356,00	128074,00
Réduction de valeur s/ stocks, s/ commandes encours et s/créances commerciales (dotations +, reprises -)	(631/4)	32140,00	-13162,00
Provisions pour risques et charges (dotation +, reprise -)	(635/7)	-5250,00	-2250,00
Subsides en capital imputés au résultat de l'exercice (-)	9125(753)	0,00	-4727,00
RESULTAT D'EXPLOITATION (après amortissements)	338804,00	350742,00	155383,00

RUBRIQUES	2005	2006	2007
-----------	------	------	------

RESULTAT D'EXPLOITATION (après amortissements)		338804,00	350742,00	155383,00
Produits financiers		16398,00	39462,00	126327,00
Prod. Des immobilisations financières	(750)	16398	39462,00	126327,00
Prod. Des actifs circulants	(751)	0,00	0,00	0,00
Autres produits financiers (hors subsides)	(752/9)	0,00	0,00	0,00
Autres charges financières (hors charges d'escompte sur négociation de créances)	(652/9)	0,00	0,00	0,00

RESULTAT FINANCIER (avant amortissements)		16398,00	39462,00	126327,00
-Amortissements financiers		0,00	0,00	0,00
Réductions de valeur/Réalisations d'actifs circulants financiers (créances autres que commerciales et placements trésorerie et valeurs disponibles) (dotation +, reprise -)	(651)	0,00	0,00	0,00
Reprises de réduction de valeur sur immobilisations financières (-)	(761)	0,00	0,00	0,00
Réduction de valeur sur immobilisations financières	(661)	0,00	0,00	0,00
RESULTAT FINANCIER (après amortissements)		16398,00	39462,00	126327,00

Produits exceptionnels		0,00	0,00	0,00
Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	(763)	0,00	0,00	0,00
Autres produits exceptionnels	(764/9)	0,00	0,00	0,00
Régularisation d'impôts et reprises de provisions fiscales	(77)		0,00	0,00
-charges exceptionnelles		0,00	0,00	0,00
Autres charges exceptionnelles	(664/8)			
Charges exceptionnelles portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	(669)			
Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs	(9138)	0,00	0,00	0,00

RESULTAT EXCEPTIONNEL (avant amortissements)		0,00	0,00	0,00
-amortissements exceptionnels		199193,00	1486,00	291641,00
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorp/corp (-)	(760)	873,00	84,00	0,00
Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnelles	(762)	0,00	0,00	0,00
Provisions pour risques et charges exceptionnelles	(662)	0,00	0,00	0,00
Moins-values sur réalisation d'actifs circulants	(663)	0,00	0,00	0,00
Amortissement et red de val excep sur FE, IM Inc, IM corp	(660)	200046,00	1570,00	291641,00
RESULTAT EXCEPTIONNEL (après amortissements)		-199173,00	-1486,00	-291641,00

RUBRIQUES	2005	2006	2007
-----------	------	------	------

Résultat total avant amortissements, charges financières et impôts (2)		437448,00	478708,00	418533,00
-Amortissements, réductions de valeur et provisions pour risques et charges (3)		281419,00	88687,00	423737,00
-Résultat avant charges financières et impôts (E.B.I.T) (4)		156029,00	388718,00	-9931,00
-Charges financières des fonds de tiers		13008,00	52602,00	175045,00
charge de dette	(650)	13008,00	52602,00	175045,00
escompte sur la négociation de créances	(653)	0,00	0,00	0,00
-Subsides en intérêts (-)	(9126)	0,00	0,00	0,00

RESULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPOTS		143021,00	336116,00	-184976,00
Prélèvements sur impôts différés	(780/680)	0,00	0,00	0,00
Impôts sur le résultat de l'exercice	(670/3)	-50702,00	-90218,00	0,00
RESULTAT DE L'EXERCICE APRES IMPOTS		92319,00	246569,00	-184976,00
-Transfert ou prélèvement sur les réserves immunisées	(789/689)	0,00	0,00	0,00
RESULTAT DE L'EXERCICE (A affecter)		92319	246569	-184976,00

Remarques

Voici un aperçu des chiffres clés:

Ventes	2.116.753	3.106.833	4.819.202
Exploitation	338.804	350.742	155.383
EBIT	156.029	388.718	-9931
Résultat	92.319	246.569	-184.976

Les premiers chiffres des ventes indiquent clairement que leur principale stratégie de niche ainsi que la stratégie de croissance interne portent leurs fruits, avec plus d'un million de chiffre d'affaires supplémentaire chaque année.

En dépit, de l'augmentation des ventes, je constate un EBIT qui diminue et devient négatif en 2007. Ce n'est pas très positif. Toutefois, ce constat n'est pas si négatif si je tiens compte des décisions de reprise de filiales et de l'augmentation des immobilisations financières.

ETUDE DE LA RENTABILITE

ROE

	2005	%	2006	%	2007	%
Résultat net	92319	4,62%	246569	10,43%	-184976	-2,57%
Fonds propres	1996946		2363209		7184184	

Commentaires

La rentabilité des capitaux augmente un peu en 2006, même si ça reste assez faible, pour être négative en 2007 suite à la perte de l'exercice.

ROI

	2005	%	2006	%	2007	%
Résultat net+ch.fin	105327	3,83%	299171	9,46%	-9931	-0,13%
Bilan restructuré	2752754		3163117		7903497	

Commentaires

Ce ratio représente le rendement de tous les capitaux avec lesquels je travaille. En dépit d'une hausse en 2006, la rétribution des créanciers n'est pas très élevée.

Effet de levier

	2005	%	2006	%	2007	%
ROE	4,62%	1,21	10,43%	1,10	-2,57%	19,77
ROI	3,83%		9,46%		-0,13%	

Commentaires

L'effet de levier est positif chaque année en étant supérieur à 1. Ce ratio doit être pris prudemment étant donné qu'il ne tient pas compte de la globalité de la société. C'est un ratio qui intéresse surtout les actionnaires.

Coût des Capitaux. empruntées

	2005	%	2006	%	2007	%
Charges financières	13008,00	1,72%	52602,00	6,58%	175045,00	24,34%
K étrangers	755808,00		799908,00		719313,00	

Commentaires

J'observe, que le coût des capitaux empruntés est inférieur au rendement de l'ensemble des capitaux, avec lesquels la société travaille (ROI) en 2005 et en 2006 mais plus en 2007.

RATIOS DE MARGE

Taux de marge brute

2005	%	2006	%	2007	%
421050	19,89%	439246	14,14%	292206	6,06%
2116753		3106833		4819202	

Commentaires

Ce ratio diminue fortement d'année en année, malgré un chiffre d'affaires qui ne cesse d'augmenter. Cette diminution est due aux charges élevées qui ne cessent d'augmenter également.

Taux de marge nette

2005	%	2006	%	2007	%
365694	17,28%	335330	10,79%	164132	3,41%
2116753		3106833		4819202	

Commentaires

Ces ratios diminuent chaque année, mais restent très positifs par rapport au secteur qui se situe à 3,5. La société a une charge exceptionnelle de +-300000euros en 2007, c'est toutefois mieux que des charges financières. Je remarque que l'augmentation du chiffre d'affaires ne rapporte pas beaucoup à la société puisque les charges augmentent autant en parallèle.

En réaction, la société décide un prix fixe en 2008 pour le cacao, pour faire face aux fluctuations des prix du cacao qui ne cesse d'augmenter.

CASH FLOW

Cash-flow brut

	2005	2006	2007
Résultat de l'exercice	92319,00	246569,00	-184976,00
charges non décaissées	281419,00	88687,00	423737,00
produits non encaissés	873,00	84,00	0,00
	372865,00	335172,00	238761,00

Commentaires

Je constate un cash-flow positif chaque année, malgré qu'il diminue d'année en année surtout en 2007 en raison de la perte de l'exercice.

Couverture des fonds de tiers par le cash-flow

2005	%	2006	%	2007	%
372865	49.33%	335172	41,90%	238761	33,19%
755808		799908		719313	

Commentaires

Ce chiffre est bien positif, malgré qu'il diminue chaque année, sachant que les dettes sont rarement réclamées au même moment. Ainsi si la totalité du cash-flow brut est affecté au remboursement des dettes, l'entreprise pourra couvrir de 33% à 49% de la totalité de ses dettes.

Rémunération des actionnaires

2005	%	2006	%	2007	%
372865	18,7%	335172	14,2%	238761	3,3%
1996946		2363209		7184184	

Commentaires

Je constate que ce ratio n'est pas très élevé sur ces trois années et diminue fortement en 2007 suite à l'augmentation du capital.

Cash Flow schéma légal

	2005	2006	2007
Cash-flow brut	372865,00	335172,00	238761,00
Cash-flow de maintien	281419,00	88687,00	238761,00
Cash-flow d'enrichissement	59037,00	209286,00	0,00
Cash-flow de distribution	32409,00	37199,00	0,00

Commentaires

Je peux dire que le cash-flow est idéal en 2005 et en 2006 puisqu'il couvre le cash-flow de maintien mais pas en 2007, ce qui est dû à la perte de l'exercice.

Le cash-flow d'enrichissement est de 210589£ en 2006 et le cash-flow de maintien est de 243488£ en 2007 compte tenu du retrait des subsides en capital chaque année.

Globalement, je constate que la société se porte bien, vu ses capacités de s'agrandir, de se développer et de se faire connaître dans le monde.

VALEUR AJOUTEE

Valeur ajoutée brute

2005	2006	2007
2116753	3106833	4819202
0	0	0
1508099	2294122	4064276
608654	812711	754926

Commentaires

Malgré un chiffre d'affaires qui augmente chaque année la valeur ajoutée reste stable car les charges augmentent également en parallèle hélas.

Taux de la valeur ajoutée

	2005	%	2006	%	2007	%
VA	608654	22,11%	812711	25,69%	754926	9,55%
Total bilan	2752754		3163117		7903497	

Commentaires

Je note dans ce tableau que plus le ratio est proche de 1, plus la société réalise elle-même sa production, tout en étant un peu moins élevé que le secteur qui est stable à 33%.

Utilisation des moyens de production

	2005	%	2006	%	2007	%
<u>VA</u>	608654	662,13%	812711	411,08%	754926	298,31%
Immo.corporelles	91923		197701		253066	

Commentaires

Secteur 33.4% 31.7%

Ce ratio mesure la valeur ajoutée réalisée par un euro investi en moyenne de production.

Ce ratio est fort élevé et très supérieur au secteur puisque la production se trouve en sous-traitance.

Je remarque que la société n'investit pas beaucoup en immobilisations corporelles, malgré qu'elles soient en augmentation continue. En revanche, je soulignerais l'effet positif de la stratégie d'impartition décidée par l'entreprise en mettant la production en sous-traitance.

Rendement du personnel

	2005	%	2006	%	2007	%
<u>VA</u>	608654	148349	812711	99111	754926	76255
Nbre trav. TP	4,1		8,2		9,9	

Commentaires

Ce ratio indique que l'entreprise est concurrentielle dans le secteur malgré qu'il diminue d'année en année. Cela est signe d'une bonne productivité des travailleurs, mais à surveiller de près étant donné que la diminution du rendement du personnel a diminué de moitié.

Poids des frais du personnel

	2005	%	2006	%	2007	%
<u>Cpte 62</u>	179315	29,46%	358245	44,08%	453931	60,13%
VA	608654		812711		754926	

Commentaires

Ce ratio est en dessous du secteur qui reste stable à 64. Toutefois, l'augmentation de ce ratio atteint le secteur en 2007.

* * *

Cette analyse m'a permis, de vérifier que l'impact financier des différentes stratégies mises en place s'est révélé très positif, surtout pour ce qui concerne les stratégies de niche et de croissance interne.

Si l'entreprise apparaît en bonne santé financière, il apparaît cependant, suite à l'analyse des comptes annuels, qu'elle est susceptible de rencontrer quelques difficultés. D'une part concernant les délais de paiements clients et fournisseurs, s'ils ne sont pas suivis de manière vigilante. D'autre part concernant les charges évolutives qui freinent le résultat.

En conséquence, dans l'ensemble j'arrive à la conclusion que la société NewTree se porte bien. En effet, elle investit sans cesse et j'observe surtout son expansion tant en Belgique qu'au niveau international. Cela affiche la réussite des différentes stratégies mises en œuvre.

Les observations positives et négatives

Suite à l'analyse de la société NewTree et quelques recherches personnelles, j'ai pu relever certains points positifs et négatifs. Je les regroupe maintenant afin de mieux les visualiser.

Observations positives

La société NewTree a su séduire le consommateur par ses nombreux atouts.

Quatre d'entre eux doivent être relevés :

- C'est une gamme de produits originaux suscitant un intérêt chez le consommateur
- NewTree emploie une bonne communication tant envers les consommateurs qu'envers ses partenaires et même face à son personnel (développement de l'actionnariat salariés)
- Croissance continue du groupe
- Concentration de l'activité sur les points forts de la société comme en recherche et développement et sous-traitance des activités non prioritaires

Observations négatives

Certains points faibles doivent néanmoins être améliorés

- Certains éléments de la communication par exemple : je trouve que l'entreprise ne se fait pas assez connaître. En matière de marketing, je proposerais d'organiser encore plus d'actions sur le terrain par exemple dégustation sur les points de vente, publicité dans les magazines bien ciblés, distribution de bon de réduction, affiches publicitaires notamment dans les transports en communs.
- Test-Achat émet une critique concernant les allégations sur les emballages de NewTree¹⁶. En effet, sur l'emballage, on trouve des affirmations telles que "L'équilibre au féminin", "Vous procure apaisement et détente", "Vous procure tonus et vitalité". Ces vertus étant attribuées aux ingrédients présents dans les produits. Selon cette revue, elle critique les allégations utilisées par NewTree sur l'emballage et les juge disproportionnées, voire vagues. S'il existe bien, quatre chocolats différents comprenant des ingrédients aux effets bienfaisants comme la fleur de tilleul, les antioxydants, la caféine ou le guarana pour obtenir l'effet recherché, il faudrait en consommer une plaquette entière pour obtenir le résultat proposé.
- Par ailleurs, toujours selon Test-Achat, le chocolat est un produit riche en graisses, se situant dans le groupe des extras dans la pyramide alimentaire. Ces produits ne doivent être consommés que de temps en temps et en petites quantités. Ils donnent de fait beaucoup d'énergie mais peu ou pas de vitamines et de minéraux.
- L'entreprise a gagné beaucoup de notoriété dans le domaine du chocolat. Malheureusement, si celle-ci essaie de se diversifier dans un autre domaine que le chocolat, cela sera difficile de changer à cause de cette image imprégnée dans l'image du consommateur qui lie NewTree au domaine de chocolat.

¹⁶ <http://www.test-achats.be/etiquetage/new-tree-chocolat-s527043.htm>

Les recommandations Stratégiques

Sur la base des différentes observations positives et négatives énumérées ci-dessus, je terminerai en formulant quelques recommandations personnelles, en appuyant un de mes raisonnements sur une matrice « tridimensionnelle ».

Dans ces recommandations, je me limiterai à celles qui me paraissent les plus aisées à mettre en place et dont l'impact financier éventuel serait relativement limité.

Implantation dans les pays arabes

Je pense que d'autres marchés pourraient encore être investis. La société NewTree pourrait par exemple songer à étendre ses exportations aux Moyen-Orient et notamment auprès des Emirats Arabes Unis¹⁷. En effet, les produits chocolatés connaissent dans ces Etats un véritable succès. Je pense que c'est un marché à ne pas négliger. Les grandes marques internationales telles que Mars, Lindt, Kraft, mais aussi Godiva, ont déjà pénétré ce marché avec succès.

Ce succès est probablement dû à un fort intérêt de la population locale pour les sucreries et le chocolat. Par ailleurs, ces pays étant particulièrement affectés par le diabète, le chocolat NewTree allégé en sucre et en graisse pourrait marquer sa place¹⁸.

Pour prendre un exemple, dans les pâtes à tartiner « Pur Plaisir miel » le miel remplace le sucre et le lait remplace l'huile, ce qui a comme effet de réduire de 70% la graisse mais aussi de diminuer de 40% les sucres et les calories contenues dans le produit. De même, la gamme des chocolats aux Oméga 3 convient très bien aux diabétiques car elle contient 30% de sucres en moins qu'un chocolat classique et des graines de lins¹⁹. Elle agit principalement sur le mauvais cholestérol souvent lié au diabète de type II.

Amélioration des emballages

Les emballages NewTree gagneraient certainement en clarté en distinguant bien les produit allégés en sucre, en graisse ou encore ceux qui combinent ces deux efforts.

La matrice PCPT à 3 dimensions²⁰.

¹⁷ <http://www.imarabe.org/portail/mondearabe/pays/emirats-index.html>

¹⁸ 15 à 30% de la population sont touchés par le diabète aux Emirats Arabes Unis. Le diabète est une maladie chronique qu'on ne guérit pas mais qui peut se contrôler grâce aux médicaments et à une meilleure alimentation,

¹⁹ Une tablette de 80g fournit ainsi 50% des apports journaliers recommandés en Oméga

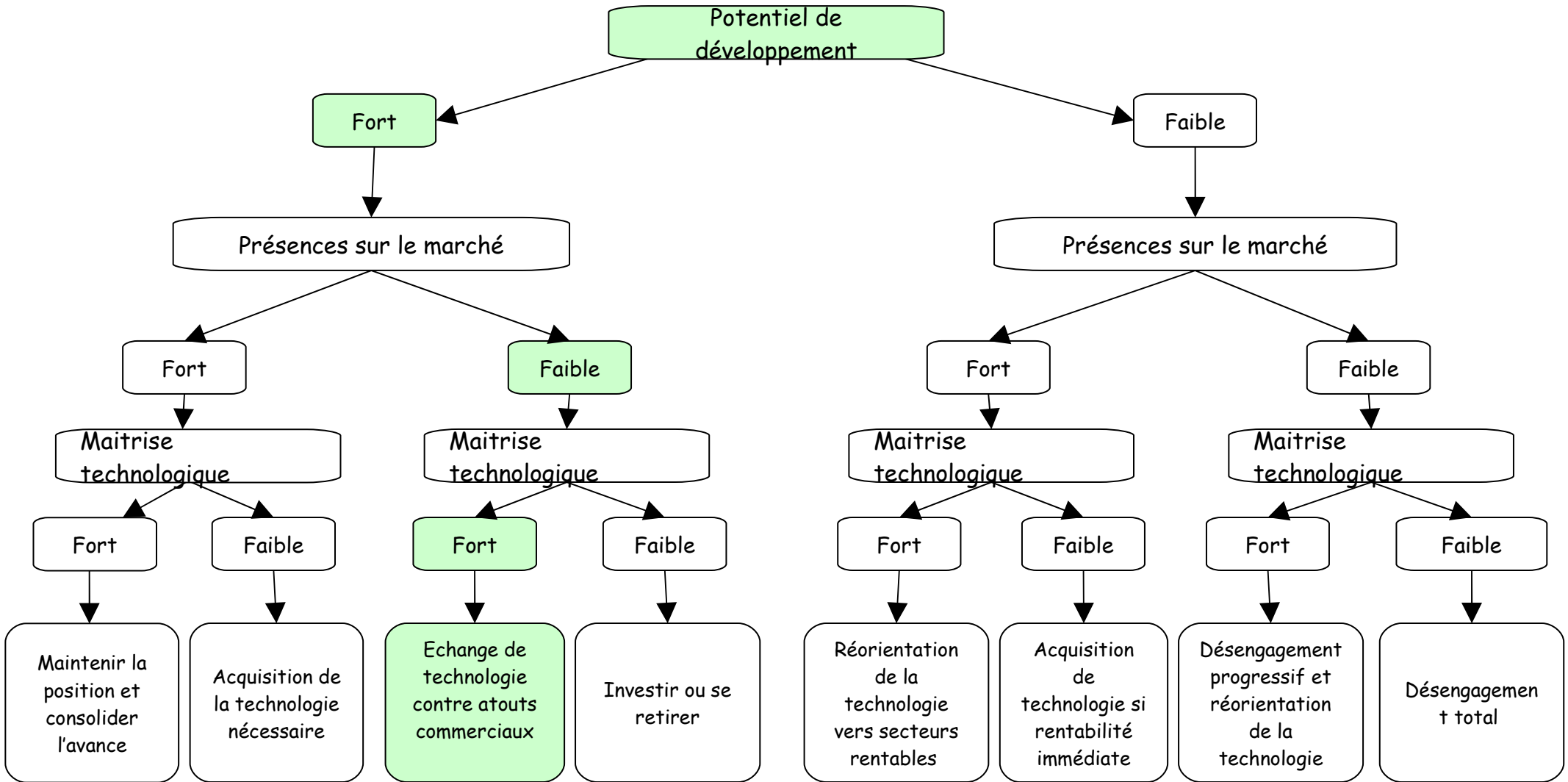
²⁰ Définition : voir la matrice pcpt à deux dimensions.

Les différentes caractéristiques de la société que j'ai identifiées au cours de ma recherche m'ont amenées à sélectionner une matrice « tridimensionnelle »

Ses trois dimensions étant les suivantes :

- Le degré de maîtrise technologique
- Le potentiel de développement d'activité
- La présence sur le marché
-

Cette matrice oriente vers huit stratégies possibles comme représentées sur le tableau ci-dessous.



Pour 2008, la meilleure stratégie serait par conséquent « l'échange de technologie contre des atouts commerciaux ». Effectivement cette proposition pourrait compenser la fragilité de la société due à sa faible gamme de produits. A l'instar, de la société Marcolini qui négocie actuellement avec le groupe Nestlé, son offre de chocolat de haute qualité, en contre partie de la renommée mondiale de celui-ci. L'une de ces principales revendications, dans cette négociation est de garder le travail artisanal de sa production.

De cette manière, NewTree aura l'avantage de mieux se faire connaître, tout en restant proche de ses valeurs.

Elargissement de sa stratégie de concentration

Je recommande à l'entreprise de différencier encore plus ses activités. En effet, la société se situe dans une niche qui risque d'être vite envahie par des concurrents multinationaux. Le groupe NewTree pourrait ainsi continuer sa politique d'expansion afin d'envahir des marchés que l'entreprise n'a pas encore approché mais aussi d'étendre encore sa gamme.

En effet, l'innovation dans une nouvelle gamme, toujours dérivée du chocolat pourrait être intéressante pour la société. A titre d'exemple je citerai celui de la chocolathérapie comme un choix parmi d'autres. La chocolathérapie est un service qui offre différents produits de beauté, à base de chocolat par exemple, les crèmes anti-vieillissements et les crèmes de massage pour le corps.

Cette stratégie offre quelques avantages :

- personnel qualifié, déjà présent au sein de la société, pour les diverses recherches (biochimistes, nutritionnistes,...),
- le domaine du chocolat est déjà bien connu et bien étudié dans la société,
- expérience dans le domaine de la sous-traitance,
- gamme qui serait en continuité de la stratégie de niche, car c'est un domaine très peu connu et non commercialisé à grande ampleur.

Les inconvénients de cette nouvelle gamme seraient :

- Coût supplémentaire du matériel d'investissement dans la recherche et le développement,
- Attentes réelles des consommateurs inconnues,
- Coût des études préalables sur les effets bénéfiques de ces produits de beauté à base de chocolat.

Les recherches sur les produits dérivés du chocolat sont une perspective à ne pas négliger pour la société.

Conclusion

Mon analyse dévoile clairement une société en pleine expansion qui malgré la crise pérennise peu à peu son succès par son développement interne. Comme j'ai pu l'expliquer dans le 1^{er} et le 2^{eme} chapitres la place de ce produit dans le marché indique clairement une stratégie de niche. Les conséquences positives de cette stratégie apparaissent via le modèle Pest et via l'analyse Porter mais aussi dans les comptes de la société que j'ai présentés dans le 3^{eme} chapitre.

Toutefois, les quelques points de vulnérabilité que j'ai soulignés sont à surveiller au risque de mettre en péril la société. Des fragilités apparaissent par exemple dans certains ratios concernant les charges évolutives qui freinent le résultat et ce en dépit d'une augmentation continue du chiffre d'affaires. Même si ces faiblesses sont partiellement compensées par des décisions, comme la négociation du prix fixe du cacao pour l'année 2008, ou encore l'idée du développement international en raison d'une main d'œuvre bon marché, il serait dangereux de ne pas y remédier.

Je pense par conséquent qu'en dépit de stratégies efficaces déjà mises en œuvre, la société NewTree devrait continuer à peaufiner sa politique dans chaque domaine stratégique déjà investi pour conserver sa performance. Elle pourrait notamment comme je l'ai précisé dans mes recommandations au 4^{eme} chapitre élargir sa stratégie de concentration ou encore procéder à l'échange de technologie contre des atouts commerciaux.

ANNEXES

Afin de ne pas alourdir inutilement le mémoire j'ai choisi de joindre, en annexe, un bref historique de la société NewTree

Historique

Mars 2001

Création de NEWTREE SA. Par Benoît De Bruyn, ingénieur en biochimie et Guillaume De Walque, juriste de formation.

Décembre 2001

Après des mois de recherche et développement, un lancement des 5 premiers chocolats : Antioxydant au cassis, relaxant à la lavande, stimulant au café, digestion au citron, et noir Pur Plaisir. Commercialisation des chocolats dans tous les supermarchés Delhaize. NEWTREE vend en 3 mois la quantité qui avait été prévue par Delhaize pour une année.

En 2002, NewTree souhaite développer son marché au niveau européen et international,

Mai 2002

Création d'une filiale française NewTree SARL gérée par Bernard Goret. Les chocolats NEWTREE sont actuellement vendus en France dans plus de 500 points de vente.

Novembre 2002

Une 6^{ème} saveur est créée : le chocolat à l'orange amère et au riz soufflé

Janvier 2003

Exportation des chocolats vers les Etats-Unis
Introduction des chocolats sur les marchés anglais, allemand, japonais, suédois et taiwanais.

Mai 2003 → Novembre 2004

Lancement d'un nouveau format les napolitains
Lancement de la pâte à tartiner : Purplaisir
Lancement de la pâte à tartiner : plaisirmiel
Le sucre a été partiellement remplacé dans Plaisir Miel par les sucres naturels du miel

Mars 2005

Inauguration de la nouvelle charte graphique NewTree avec notamment de nouveaux packagings. Création de 3 nouvelles saveurs: au gingembre, à la cannelle et à la cerise

Mai 2005

Entrée sur le marché italien et espagnol de la nouvelle image des produits NewTree, avec un emballage plus qualitatif. Tous les chocolats NEWTREE portent désormais un nom imagé qui fait penser à leurs effets sur l'organisme: SEXY, VIVACITY, YOUNG, TRANQUILITY, SERENITY, ETERNITY, DIGEST, COCOON et PLEASURE.

Septembre 2005:

Création d'une filiale américaine NewTree America, Inc. Aux Etats-Unis.

Décembre 2005:

Introduction en bourse sur le marché libre d'Euronext Brussels.

Mai 2006:

Création d'une filiale espagnole, NewTree Spain & Portugal SA.

Juin 2006:

Augmentation du capital de la joint venture américaine

Septembre 2006:

Entrée sur le marché nordique.

Novembre 2007:

Rachat de la filiale américaine

Décembre 2007: Création de NewTree Japon