

Cas : "Vendre de l'Eau !"

*Cas adapté par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Contrôle 2002/03*

L'entreprise ABTP créée au début des années 80 est située dans le nord de la Tunisie. Cette entreprise est spécialisée dans les travaux publics et emploie 100 personnes. Elle a connu une forte croissance durant ces dernières années grâce à une politique commerciale particulièrement efficace.

Aujourd'hui, face à une certaine concurrence, qui affecte sa politique de croissance interne, les dirigeants de l'entreprise pensent développer de nouvelles activités. M. Ahmed, le PDG, envisage de se lancer dans la production d'une eau de source embouteillée. Il a toujours été attiré par ce produit et y voit une possibilité de croissance de son activité dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Conscient du changement radical du métier qui découlerait de ce choix, mais soucieux d'avancer davantage sur ce projet, il vous consulte en tant qu'auditeur-conseiller d'entreprise pour analyser de façon plus profonde cette nouvelle orientation.

Après une série d'investigations dans le Nord-Ouest de la Tunisie où M. Ahmed détient une résidence secondaire, il souhaite acquérir une source qui d'après les études préalables répondrait aux conditions requises (débit, qualité des eaux, facilité d'accès) pour démarrer son activité. L'accueil favorable des autorités locales (création à terme d'une trentaine d'emplois pour une région qui souffre d'une activité trop saisonnière et désire retenir au pays ses forces vives), l'a encouragé à pousser plus loin ses études préalables.

L'eau minérale, concept associé à la forme, au sport, au bien-être et à l'équilibre séduit de plus en plus de consommateurs. En effet, les comportements de consommation, liés à nos rythmes de vie, continuent à se systématiser.

Par ailleurs, on constate que la croissance du marché est plus forte dans les régions où la qualité de l'eau s'est dégradée. Un certain nombre d'études le confirment et montrent que la consommation d'eaux devrait connaître sa plus forte croissance, en Tunisie et à l'étranger, dans les 20 ans à venir.

Le marché est pourtant difficile. La variété des produits, les contraintes de conditionnement et la présence de forteresses détenues par les grandes marques en témoignent.

Pour ce qui est des produits, il convient de distinguer dans un premier temps les eaux plates, les eaux gazeuses et les eaux aromatisées.

A l'intérieur de la famille des eaux plates qui est la seule retenue pour l'instant par M. Ahmed, on distingue les eaux minérales et les eaux de source. Les premières sont caractérisées par une composition particulière en sels minéraux qui leur confère des propriétés thérapeutiques. Les eaux de source, quant à elles, se contentent d'avoir un goût naturel du fait qu'elles ne sont pas traitées pour être rendues potables. L'eau de source est d'origine souterraine profonde, en principe protégée sur le plan bactériologique contre toute pollution. Sa minéralisation ne doit pas dépasser 1500mg/l.

Les conditionnements ont connu des évolutions récentes très fortes, et sont pour le secteur une marque de reconnaissance et de différenciation des producteurs. C'est par des actions sur le conditionnement qu'ils affirment leur identité d'innovateurs à l'égard d'une clientèle qui attend toujours plus de commodité et de modernité de leur part. Les distributeurs sont aussi très sensibles à ces différentes innovations susceptibles d'animer des rayons fort difficiles à gérer sur le plan des rotations et des marges.

Les nouveaux emballages suscitent ou amplifient de nouveaux modes de consommation ainsi que de nouveaux comportements d'achats. Les petits contenants augmentent, les regroupements en packs ou lots promotionnels faciles à manipuler et à stocker se multiplient et les matériaux évoluent. Formes, volumes, couleurs et logotypes deviennent des signes évidents de reconnaissance, d'adhésion du consommateur et donc de différenciation. Ainsi, aujourd'hui les formats 50 cl représentent 10% des ventes en volume. La recherche d'un meilleur service au niveau de l'usage a fait évoluer les conditionnements : le bouchon à vis s'est généralisé.

Pour ce qui est de la structure du marché, on assiste à un tassement des grands noms du marché des eaux plates : Safia, Sabrina, Maroua. D'autres marques plus récentes (Hayet et Jannette) sont en progression constante. Cette progression est liée à la communication de la marque, très simple et centrée sur le produit. Il est à noter que certains producteurs ont choisi de multiplier les produits et les marques pour développer leurs volumes, maîtriser leurs coûts et influencer les réseaux de distribution.

Pour ce qui est de la distribution, le rayon des eaux est généralement problématique au niveau de sa présentation. La segmentation et les familles de produits n'y apparaissent pas clairement. L'intensité de la concurrence aboutit à une surenchère dans la course au référencement. Pour aider les responsables des différents types de points de ventes, les producteurs redoublent d'initiative : packs avec codes barres pré-imprimés sur l'emballage, livraison, soutien logistique, etc.

Des dépenses publicitaires importantes et la garantie d'une bonne rotation des stocks sont exigées. Les produits doivent être présentés en palettes et la fréquence des commandes est le plus souvent hebdomadaire.

Pour ce qui est des consommateurs, aucune classe n'échappe au phénomène. Les plus gros consommateurs ont 50 ans et plus ou sont dans un foyer dans lequel un nourrisson est présent. Les jeunes d'abord attirés par les boissons gazeuses et les jus de fruits, s'intéressent de plus en plus aux eaux gazeuses puis plates. Les consommateurs sont très attachés à leur marque quand il s'agit d'une eau minérale. Les motivations sont surtout liées aux prix pour les eaux de source.

TRAVAIL A FAIRE

1. Quel est le principal facteur clé de succès pour la production (a) de l'eau de source et (b) l'eau minérale ? Argumentez vos réponses.
2. Quelle est la stratégie de domaine appropriée à l'activité de production de l'eau plate ? Sur quoi est-elle basée ? Argumentez vos réponses.
3. Quel est le type de stratégie de développement envisagée par M. Ahmed ? Argumentez votre réponse.
4. Sur le plan stratégique, que recommandiez-vous à M. Ahmed pour réussir le démarrage de cette nouvelle activité ? Argumentez votre réponse.