

Cas : "SAVONNERIE ARTISANALE"

*Cas élaboré par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Rattrapage 2005/06*

Dans le monde entier l'histoire du savon est liée à la fabrication et au commerce de l'huile d'olive. Les savonneries traditionnelles utilisent, en effet, un sous-produit de l'huile de consommation courante, à savoir de l'huile de seconde pression (de moindre qualité) ou de l'huile de pression de noyaux et de tourteaux (impropre à la consommation), pour la fabrication du savon. L'activité a donné naissance au siècle dernier à des entreprises de très grandes tailles qui ont périclité à la suite de l'apparition sur les marchés des savons beaucoup moins chers à base de suifs et des détergents utilisés pour la lessive. En fait, le secteur du savon traditionnel s'est pratiquement écroulé partout dans le monde à la suite de la seconde guerre mondiale et aujourd'hui sa fabrication se cantonne au secteur artisanal.

Comme la plupart des grandes familles de la ville, les Ben Zitoun ont travaillé le savon lorsque l'activité était florissante. Incapables de faire face à la concurrence des industriels, ils ont abandonné progressivement leur métier d'origine et se sont reconvertis dans l'orfèvrerie.

Cette activité d'orfèvrerie s'est bien développée dans le pays, mais depuis quelques années, son rythme de croissance est devenu assez faible. La baisse de la demande est due à l'apparition de la mode des faux bijoux.

En 1997, Atef Ben Zitoun participe à une exposition de produits artisanaux. Il tient un stand d'orfèvrerie où il présente sa production. Pendant les deux semaines du salon, il ne vend aucun bijou en dépit de l'afflux des visiteurs. Ayant tout le temps d'observer les lieux, il remarque que l'artisan Mahmoud, un fabricant de savon traditionnel, réussit à écouler sa production.

Après cette exposition, Atef fait part de son constat à des membres de sa famille. La discussion a amené Atef à reconsidérer l'activité de fabrication de savon traditionnel, surtout qu'il rencontre des difficultés dans son activité d'orfèvrerie. Ses produits ne sont plus compétitifs et sa part de marché est devenue inférieure à celle de son principal concurrent.

Au cours de la même période, Atef rencontre un ancien savonnier, vieil ami de la famille. En lui faisant part de ses difficultés dans son activité d'orfèvrerie et ses intentions de reprendre l'activité du savon traditionnel, celui-ci l'encourage. « C'est ta place naturelle » dit-il à Atef et ajoute : « Cette époque est différente des autres. Les gens veulent des choses naturelles ». Atef a été conforté dans ses idées, surtout que l'ami de famille voyage partout dans le monde et a une vision des tendances générales du marché.

Le nombre d'artisans savonniers encore en activité se compte sur les doigts d'une seule main. Mahmoud en fait partie. Dans un coin de son atelier, des savons empilés en forme de tour sont entrain de sécher. De la marchandise est exposée. Il y a des savons traditionnels à l'huile d'olive en forme de boule et des pains de savons rectangulaires. Ceux-ci sont proposés à la vente à l'unité ou dans des petites boîtes en bois. Mahmoud est installé à l'intérieur. Assis sur un tabouret, il sculpte un morceau de savon. Il répète les gestes que son père lui a appris. Mahmoud a pris la relève en 1968 et est très fier d'appliquer à la lettre les techniques qu'on lui a enseignées. Il affirme qu'il n'a rien à changer et se contente d'introduire de nouvelles couleurs et certaines techniques de découpage pour diversifier les formes. Cette vision est partagée par la plupart des artisans du savon.

En 1998, une fois installé, Atef entame ce qu'on peut appeler une formation technique pour ré-apprendre les bases du métier. Il rencontre aussi un maître-artisan avec qui il s'associe pendant quelque temps et qui lui communique une partie de son savoir-faire. Pendant cette période, Atef multiplie les essais. Au moment où il a estimé que le résultat de ses essais était concluant, il commence à manufacturer des produits traditionnels similaires

à ceux des autres artisans. Pour vendre ses produits, il utilise là aussi les circuits traditionnels. Il écoule sa marchandise auprès de commerçants de la ville spécialisés dans le commerce des objets artisanaux.

Pendant cette période, Atef estime que le seul moyen permettant à l'artisan de maximiser ses profits passe par sa capacité à effectuer des achats aux meilleurs prix. La production du savon utilise principalement de l'huile, des arômes, de la soude caustique, du sel et de l'eau. Les deux ingrédients qui ont le plus d'impact sur le prix et la qualité du produit sont l'huile et les arômes. Il s'agit de produits qui sont utilisés en très grande quantité par de nombreux secteurs dont l'alimentaire. Dans ces conditions, les volumes utilisés dans la fabrication du savon sont négligeables par rapport à la demande générale d'huile et d'arômes.

Pour améliorer son pouvoir de négociation en matière d'approvisionnement, Atef décide, en 2000, de se lancer dans la production du savon à une échelle plus importante. Il prend contact avec les différentes boutiques d'artisanat qui maille le territoire du pays et leur livre sa marchandise. Cette décision lui a permis d'augmenter ses ventes et de dépasser son principal concurrent Mahmoud dans une activité dont la croissance est faible, sans pour autant améliorer ses profits. Il décide alors de faire appel à un bureau d'étude dans l'espoir de trouver de nouvelles idées permettant d'améliorer la rentabilité de son activité.

Le rapport remis par le cabinet, en 2002, conclut qu'au niveau mondial, la demande s'oriente vers les produits naturels à vertus thérapeutiques. Atef décide alors d'investir dans la recherche et développement afin d'adapter ses produits à la demande.

Il essaye de recomposer le savoir des anciens. « Il y a un savoir à recomposer et j'ai fini par trouver les clés », dit-il. Au cours de cette période, Atef raffine aussi sa propre technique de production. De plus, il s'est rendu dans les grandes surfaces pour étudier la gamme des marques internationales de savon et a remarqué qu'elles ont toutes élargi leurs gammes vers des produits présentés comme naturels ou à vertus aromathérapeutiques. Quoiqu'il en soit, au fur et à mesure de ses découvertes, Atef produit des savons qu'il introduit sur le marché après en avoir testé l'innocuité dans les laboratoires du centre de recherche de l'université locale. Atef décline aussi ses découvertes en crèmes et huiles corporelles. Il affirme qu'il est spécialisé en aromathérapie.

« Nous essayons de manufacturer tous les produits qui se rapportent à ce domaine mais le savon reste de loin notre activité principale » le déclare-t-il dans une réunion avec ses conseillers. Aujourd'hui, la plus grande partie du chiffre d'affaires de Atef provient des ventes du savon qu'il propose à des prix qui sont 20% à 25% plus chers que la concurrence.

La réputation grandissante de Atef et de ses savons finit par pousser les magasins d'artisanat à le contacter directement pour obtenir ses produits d'aromathérapie. Très rapidement un problème se pose : conscient de sa notoriété grandissante, Atef veut imprimer son nom sur les savons qu'il livre. Les magasins d'artisanat refusent. Il décide alors d'ouvrir une boutique près de ses anciens clients. Ce premier magasin réalise très vite des bénéfices. Alors, Atef ouvre d'autres commerces dans la capitale et dans les grandes villes surtout touristiques. Tous ces commerces se ressemblent. Ils sont encombrés de savons de formes diverses, de fioles d'huiles et de petits bocaux de crèmes, à l'exclusion de tout autre produit. Les matériaux de décoration et les couleurs utilisées induisent une impression de naturel et tous les gérants tiennent le même discours axé sur l'authenticité et les qualités thérapeutiques des produits proposés.

Le développement du circuit de distribution de Atef contribue à développer sa notoriété. A la suite d'une commande provenant de l'étranger, il ouvre un premier magasin à Dubaï et un autre à Hambourg en Allemagne. Ces magasins ressemblent aux précédents. Il affirme que son objectif est d'être présent dans le plus de pays possible et d'être le meilleur dans son domaine. Reste que l'opération l'a dépassé. Il le reconnaît lui-même...

TRAVAIL A FAIRE

1. Pour les deux activités (orfèvrerie et savon) de Atef :
 - 1.1. Schématisez la matrice BCG de ce portefeuille avant 2002.
 - 1.2. En déduire le type de segment et la recommandation stratégique correspondants à chaque activité. Présentez votre réponse sous la forme d'un tableau.
2. Selon le BCG, quel est le système concurrentiel caractérisant l'activité du savon à partir de 2002. Argumentez.
3. Quelles sont les différentes voies de développement stratégique suivies par Atef à partir de 2002 ?