

## Cas SAVONNERIE AFRICAINE<sup>1</sup>

"L'entreprise a démarré dans un petit garage de 20 m<sup>2</sup> situé à côté de notre maison à la rue de l'espoir. Mon père Bouabid fabriquait son produit (savon à base de soude) et le vendait sur les marchés hebdomadaires (souks). Petit à petit il s'est fait une clientèle et se décida de se lancer dans les affaires. Il arrivait parfois à avoir 4 à 5 vendeurs qui travaillaient pour lui à travers les différents souks moyennant une commission. A l'époque, il vendait 90% de sa production dans les souks et 10% aux épiceries de la région." C'est en ces termes que Saber, le fils de Bouabid, résumait l'historique de la création de LA SAVONNERIE AFRICAINE.

Actuellement, l'activité de LA SAVONNERIE AFRICAINE repose sur la production du savon (pour lessive et de toilette) et des produits de nettoyage. Avec la progression de la demande et l'expansion de l'activité, la société a déménagé à la zone industrielle Bordj Cedria en achetant deux terrains. Le premier lot couvrant une surface de 4 500 m<sup>2</sup> a servi à l'installation de l'unité de production et du bloc administratif. Le second lot couvrant une surface de 3 500 m<sup>2</sup> abrite l'entrepôt de stockage de toute la production, le parc de voitures, le restaurant du personnel et les unités de production des produits de nettoyage.

LA SAVONNERIE AFRICAINE fait travailler plus de 150 personnes, employés à raison de 3/4 dans la production de savon et le reste dans la fabrication des produits de nettoyage. La distribution se fait auprès des détaillants, des stations service et des grandes surfaces au moyen de tournées régulières. La société livre aussi sur commandes à des hôtels, des hôpitaux, des cliniques ainsi qu'à certains marchés publics.

En 1991, Saber, le fils de Bouabid, décide de joindre son père après avoir obtenu une maîtrise de comptabilité de L'ISC. Dès son arrivée, il a été chargé d'installer un système comptable informatisé, de préparer les déclarations fiscales et parafiscales, d'établir les états financiers et de procéder enfin à des analyses financières.

Au début de 1992 LA SAVONNERIE AFRICAINE occupe une très bonne position parmi les entreprises du domaine et jouit d'une réputation sans précédent. En effet, Bouabid avait toujours le souci de mettre sur le marché un produit de bonne qualité et répondant adéquatement aux besoins de la clientèle. De plus, les produits offerts par la société sont considérés au dire de plusieurs vendeurs comme surclassant ceux des concurrents. Au mois de décembre de la même année LA SAVONNERIE AFRICAINE est en deuil, elle en demeurera. Son fondateur est décédé à la suite d'une attaque cardiaque.

Saber, le successeur unique de Bouabid, se trouve à la tête de LA SAVONNERIE AFRICAINE à l'âge de 25 ans et sans aucune expérience en matière de direction des affaires.

Trois ans après la mort de Bouabid, LA SAVONNERIE AFRICAINE s'est vue descendre la pente. Elle commence à perdre des plumes et devient non rentable. L'évolution des ventes est pratiquement nulle et le fonds de roulement s'est de plus en plus détérioré. Les revendeurs se sentent démotivés car les marges bénéficiaires ne cessent de régresser. De plus, ils n'arrivent pas à s'habituer au nouveau dirigeant.

Depuis la baisse de l'activité, le jeune Saber ne s'est occupé que de la compression des coûts. Même s'il est vrai que son habileté en matière comptable lui a permis de contrôler les coûts de production, ceci n'a pas pour autant contribué à la renaissance de l'activité. Le personnel de LA SAVONNERIE AFRICAINE lui reproche de perdre beaucoup de temps dans les chiffres et de ne pas centrer ses efforts sur les outils de vente et le développement de nouveaux marchés.

Saber a beau se creuser la tête, remplie de bonnes idées acquises lors de ses études supérieures, il ne trouve aucun moyen de changer la tendance. "Le départ inattendu de mon père ne m'avait pas laissé suffisamment de temps pour connaître les rouages de la savonnerie", ainsi s'exprimait-il devant son conseiller en chimie.

Convaincu de la détérioration de la situation de la savonnerie, Saber confia l'étude de la situation à un cabinet - conseil en gestion<sup>2</sup>.

A la lecture de ce rapport, Saber arrive enfin à voir plus clair avec une vue d'ensemble des choses. Deux orientations possibles lui paraissent adéquates pour sortir de la crise :

---

<sup>1</sup> Ce cas est tiré de l'épreuve de gestion intégrée de l'examen national du CES de Révision Comptable de la session de rattrapage 1995. Nous rappelons que le cas d'origine a été conjointement préparé par Hédi Lamiri et Hamadi Matoussi.

<sup>2</sup> Pour le domaine d'activité des accessoires de nettoyage, voir le cas d'origine

- Soit se maintenir dans la production du savon et des produits de nettoyage au prix d'une action commerciale de grande envergure.
- Soit se limiter à la production du savon pour lequel la société conserve un avantage concurrentiel et se lancer dans la fabrication des accessoires de nettoyage (éponge végétale, tampon abrasif, chamex, brosse, chiffon - ménage, balais, serpillières).

Cependant et avant d'arrêter un choix particulier, Saber soumet les idées aux services concernés pour faire les prévisions ainsi que l'étude de faisabilité et de rentabilité.

L'action commerciale a pour objet de promouvoir les ventes sur les deux segments (savon et produits de nettoyage). Les grandes lignes de la politique nouvelle se résument dans les actions suivantes :

- Engager une politique de prix en proposant des remises sur les ventes du savon.
- Homogénéiser les délais du crédit - client sur les deux segments.
- Lancer une politique d'escompte afin d'inciter les clients à payer comptant.

Les tableaux 1 et 2 résument respectivement les caractéristiques de la politique actuelle et les prévisions associées à la politique nouvelle.

**Tableau 1: Caractéristiques de la politique actuelle**

ELEMENTS	SEGMENT 1 (SAVON)	SEGMENT 2 (PRODUITS DE NETTOYAGE)
CAHT	9 000 000 D	6 000 000 D
Coûts variables :		
- d'achat	30% du CAHT	30% du CAHT
- de production	30% du CAHT	40% du CAHT
- de distribution	10% du CAHT	10% du CAHT
Coûts fixes :		
- d'achat	100 000 D	100 000 D
- de production	300 000 D	250 000 D
- de distribution	10 000 D	50 000 D
Taux de rotation des stocks :		
- de matières	5 fois	5 fois
- de produits	4 fois	5 fois
% des ventes au comptant	10%	24%
% des ventes à crédit	90%	76%
Délai du crédit - client	90 jours	30 jours
% des impayés	3%	2%

**Tableau 2 : Données de la politique nouvelle**

ELEMENTS	SEGMENT 1 (SAVON)	SEGMENT 2 (PRODUITS DE NETTOYAGE)
Augmentation des ventes (en quantité)	30%	10%
Réduction du prix de vente	4%	0%
Taux d'escompte pour paiement comptant	2%	1%
Taux de rotation des stocks :		
- de matières	5 fois	5 fois
- de produits	5 fois	5 fois
% des ventes au comptant	40%	30%
% des ventes à crédit	60%	70%
Délai du crédit - client	30 jours	60 jours
% des impayés	2%	2%

**TAF :** Evaluer la rentabilité de l'action commerciale sur chacun des segments, sachant que :

- Les ventes sont également réparties sur les 12 mois de l'année.
- Les coûts fixes resteraient constants sur les deux segments.
- Les taux de rotation des stocks restent inchangés à l'intérieure d'une politique particulière<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ainsi, les taux de rotation à utiliser seront calculés sur la base du stock annuel effectif associé à la politique en vigueur et non le stock moyen.

- Le taux de rendement exigé par LA SAVONNERIE AFRICAINE sur les investissements nouveaux est de 15% après impôt.
- La SAVONNERIE AFRICAINE est soumise à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun 35%.