

Etude de cas : ESTRELLA ou la danse des stars (Mars 2015)

Dès son jeune âge, Inès est passionnée de danse latine. Elle a toujours remarqué que ses amis de danse portaient des chaussures peu adaptées à ce loisir. La majorité des danseurs ne pouvaient se permettre l'achat de ces chaussures importées, très chères et assez difficiles à trouver, chaussaient des espadrilles de type « gazelle », qui même si elles sont permises aux entraînements ou aux leçons de danse, ne le sont pas au cours des soirées et des concours de danse latine où la tenue est extrêmement importante. En Europe, aucun danseur n'est autorisé ne serait-ce qu'à s'entraîner, sans des chaussures adaptées.

En 2000, participant avec ses amis à un meeting de danse à Bratislava en Slovaquie, elle remarque des stands de chaussures, de grandes marques italiennes dont les prix variaient entre 150 et 250 euros. C'est là que pour la première fois, elle se demande si elle ne pouvait pas entreprendre elle-même la fabrication de ces fameuses chaussures.

A ce stade, Inès ne détient aucune compétence technique, si ce n'est sa passion pour la danse, et sa connaissance des besoins et des goûts des danseurs. Elle décide de faire appel à ses connaissances pour pouvoir identifier et visiter des fabricants de chaussures en Tunisie et entreprend des visites partout où les chaussures sont fabriquées, allant de Sfax à la banlieue Nord de Tunis. Elle observe les différents processus, s'informe sur les principaux fournisseurs nationaux et internationaux, les coûts des différentes matières, les prix de vente ainsi que les principaux obstacles rencontrés. Elle prend conscience à quel point la Tunisie regorge de fabricants de chaussures spécialisées dans la fabrication des chaussures de luxe (surtout dédiées à l'exportation), mais aussi de chaussures moyen et bas de gamme, vendues sur tout le territoire. Il n'en reste pas moins, qu'elle n'identifie, jusqu'alors aucun fabricant de chaussures de danse.

Même si les chaussures de danse ressemblent, à première vue, à des chaussures ordinaires, leur fabrication est, en réalité, assez différente. En effet, c'est essentiellement au niveau de la semelle externe que la différence s'opère, puisqu'il faut utiliser du daim, une des seules matières qui puissent adhérer aux pistes de danse sans les abîmer, et dont les caractéristiques de souplesse en font un matériau de choix pour ce type de chaussure. Tous ces matériaux sont faciles à trouver à des prix compétitifs en Tunisie, même le daim, qui est importé par plusieurs importateurs. Ces chaussures ont aussi des talons un peu plus larges qu'une chaussure normale pour permettre un meilleur point d'appui. Le processus de fabrication inclut quasiment les mêmes étapes que la chaussure classique, si ce n'est que les talons ajoutés sont différents, et la semelle externe est en daim, et bien renforcée pour assurer une plus grande résistance à l'usure.

Enoncé Révision comptable PSE Mars 2015

Inès a besoin de plusieurs moules incluant différentes pointures. Elle se rend compte qu'elle doit adapter les moules disponibles et utilisés par les fabricants en Tunisie. En trois jours à peine, elle identifie cinq artisans qui se proposent de lui adapter les moules classiques, et choisit celui qui offre le meilleur rapport qualité/prix.

Le nom de sa marque est vite choisi, ce sera « Estrella ». Ce mot espagnol signifie étoile, et Inès rêve que ses chaussures soient des étoiles chaussées par des stars de la danse. Pendant un an, elle entreprend une étude de marché, recherche le maximum d'informations et se demande, notamment, à quel prix elle devrait vendre ses chaussures. Comme il n'existe pas de fabricants nationaux (mise à part les gazelles dont les prix varient entre 30 et 45 dinars), elle effectue un *benchmarking* et relève que les prix des chaussures importées varient entre 120 dinars et 400 dinars pour les chaussures signées, avec une moyenne située à environ 150 dinars. Elle constate également que ces chaussures sont difficiles à trouver, et que depuis le temps, aucune remarque n'a vraiment réussi à se positionner auprès de ces clients qui restent assez difficiles à cibler.

Au cours d'une rencontre avec une amie, ancienne danseuse et organisatrice de concours de danse, Inès tente de déterminer à quel prix le produit sera le plus aisément absorbé par le marché, tout en assurant une qualité équivalente aux autres chaussures. Inès lui explique que pour l'instant, le prix de revient d'une chaussure est estimé à environ 55 dinars en incluant les matières, l'énergie, les moules, la main d'œuvre et les frais de déplacement pour vendre le produit. Elle souligne que ce coût de revient ne prend pas en compte les frais de location puisqu'elle compte démarrer dans la cave de sa maison. Son amie réfléchit et lui suggère de proposer deux gammes de chaussures, la première à environ 80 dinars, et la seconde pouvant aller jusqu'à 200 dinars pour des chaussures personnalisées et fabriquées avec des matières plus sophistiquées (i.e. des nœuds en soie, des broches ou des paillettes). Ensemble, elles décident de nommer la première gamme « Andromède » et la seconde « Soleil », en référence à l'étoile la plus brillante.

Pour démarrer, elle lui suggère d'offrir des chaussures au couple de danseurs gagnants, lors du concours qu'elle organise dans un mois. C'est là qu'Inès réalise qu'elle n'avait pas pensé aux chaussures pour homme. Elle achète alors deux moules de pointure 42 et 43, en espérant que le gagnant ait la même pointure. Inès rentre chez elle toute excitée, la première échéance est là. Elle recrute dans la semaine son premier apprenti, et dans son petit atelier d'environ 50m², ils lancent la fabrication de leur première paire de chaussure faite main.

Inès se présente au concours, emmenant avec elle des cartes visites et des brochures avec des photographies des chaussures. Elle crée sa page sur Facebook en prenant soin d'ajouter des photos, et d'inviter ses amis danseurs à aimer la page. Elle demande également à ces derniers, inscrits dans différentes salles de danse, de faire de la publicité pour elle. A sa grande joie, dès le

Enoncé Révision comptable PSE Mars 2015

premier trimestre de 2001, elle reçoit un grand nombre de visites de sa communauté de danseurs. Puis, le bouche-à-oreille opérant, elle se retrouve rapidement face à des commandes de plus de vingt paires de chaussures par mois, hommes et femmes confondus. C'est là qu'elle se rend compte de la chance qu'elle a, de pouvoir bénéficier d'un tel support lui permettant de rapidement conquérir le marché.

Très vite, le duo est confronté à sa capacité de fabrication réduite. A un rythme de travail normal, l'apprenti, avec l'aide d'Inès (qui est aussi dédiée à une multitude d'activités dont l'approvisionnement, la publicité, ou encore la vente et le conseil), arrivent à fabriquer environ 24 paires de chaussures par mois. Et, au cours de ces premiers mois, ils ont dû faire quelques nuits blanches pour être en mesure de répondre à la demande. Six mois après, elle décide alors de recruter un apprenti supplémentaire, qu'elle forme elle-même, et de jour en jour, le processus de fabrication s'améliore, ils ont moins de rebut, ils sont plus rapides, et il faut avouer que les paires de chaussures sont de plus en plus réussies. Alors que les trois quart des clients commandent la gamme « Andromède », le quart restant investit dans les chaussures plus sophistiquées, vendues en moyenne à 180 dinars.

Deux ans après la création de son entreprise, Inès lance une étude de satisfaction à travers ses clients Facebook, et conclut que ces derniers perçoivent son produit comme offrant le meilleur rapport qualité/prix sur le marché. Ils estiment toutefois que les durées de fabrication restent longues et qu'il est dommage de devoir se déplacer jusqu'à chez elle pour les commander. Certains clients regrettent que la marque ne développe pas de chaussures pour enfants, ou encore de chaussures pour les autres types de danse, notamment, la danse classique ou encore les claquettes. Inès calcule le taux de croissance annuel moyen de ses ventes et constate qu'il se situe à près de 20%. Elle sait qu'il est essentiel de développer les volumes, mais elle estime que l'atelier est devenu trop exigü. Elle loue alors un atelier à l'Ariana, plus spacieux et plus proche de ses employés, et décide de recruter trois nouvelles personnes. Aussi, elle estime que sa stratégie de communication basée sur le bouche-à-oreille a atteint des limites et qu'elle devrait non seulement penser à faire le tour des centres de danse, mais aussi pourquoi pas, ouvrir sa propre boutique, portant une enseigne et permettant de paraître plus professionnelle. Toutefois, même si elle reste le seul fabricant de chaussures de danse latine en Tunisie, elle n'est pas tout à fait sûre de pouvoir rentabiliser un pareil point de vente. En effet, Inès se rend compte que le marché tunisien est très étroit, puisqu'elle estime que le nombre de danseurs en Tunisie ne dépassaient pas le 10000 (elle n'a aucune idée du pourcentage de ceux qui font de la danse latine). Elle se dit que c'est d'ailleurs pour cela que jusque-là peu de concurrents se sont positionnés. Elle décide alors de se rendre dans trois pays, au Maroc, Marakech plus précisément, ville de la danse par excellence, mais aussi à Beyrouth et à Dubaï. Et

Enoncé Révision comptable PSE Mars 2015

là, elle réalise que ces marchés sont largement dominés par les marques italiennes et d'Amérique du Sud, et que les introductions y sont très compliquées. Un libanais, bien implanté dans ces pays, et avec qui elle pensait s'associer, lui a demandé de mettre son logo à lui, chose qu'elle a refusé net. Inès explore alors le marché européen, et constate que mis à part quelques fabricants locaux ayant leur propre boutique, et offrant du très haut de gamme avec un service personnalisé, la multitude de fabricants qui existent, vendent leur produit en ligne, sur des plateformes commercialisant plusieurs marques à la fois. Ces chaussures viennent d'Espagne, d'Amérique du Sud, ou encore du Portugal, et de plus en plus de Chine, avec des produits à des prix très compétitifs.

En 2006, Inès sent qu'elle se trouve à une étape décisive. Elle réfléchit et hésite entre différentes options de développement. En effet, ferait-elle mieux de développer la distribution en Tunisie, en ouvrant deux boutiques à proximité des plus grandes salles de danse. Le produit dans ce cas sera le même, la clientèle également, elle souhaite simplement s'en rapprocher. Elle devra alors recruter de bons vendeurs qu'elle formera aux spécificités de son produit qu'elle est habituée à vendre.

Elle pense également à la distribution à l'international, notamment en Europe, en tentant de vendre ses produits à des revendeurs en ligne tels que milanoo.com ou lightinthebox.com. Ceci lui permettrait de se focaliser exclusivement sur la fabrication et de ne pas avoir à se soucier de la distribution sur des marchés qu'elle ne maîtrise pas. Mais, en même temps, elle craint les difficultés à l'export, et la confrontation à la nouvelle réglementation, aux normes internationales et aux exigences spécifiques à chaque opérateur, notamment en termes de certifications des procédés. Là-dessus, non seulement doit-elle tout apprendre, mais aussi, cela ne dépend pas que d'elle, mais aussi de fournisseurs qui eux-mêmes ne sont pas toujours au niveau.

Aussi, elle se demande pourquoi elle ne tenterait pas plutôt de développer la fabrication et la vente de chaussures de mariée. Inès a constaté, que la majorité des fabricants de chaussures de danse de salon développent ultérieurement une gamme de chaussures de mariées. Ceci n'est finalement pas étonnant, une fois que l'on sait faire de belles chaussures, qui en plus sont confortables, il devient facile de fabriquer ce type de chaussures. Cette idée lui semble d'autant plus intéressante qu'elle estime qu'il n'existe que peu de choix sur ce type de chaussures en Tunisie, et que ces chaussures sont finalement quasiment les mêmes que sa gamme « Soleil ». Elle pense d'ailleurs utiliser son même réseau pour commencer, pour vendre ultérieurement à des boutiques spécialisées.

Examen du CES Révision Comptable, Session de rattrapage, 2014-2015

Questions

1. Quelle est la compétence distinctive d'Inès au démarrage de son activité (justifiez votre réponse)
2. Identifiez les stratégies génériques retenues respectivement pour les chaussures de la gamme « Andromède » et celles de la gamme « Soleil » (justifiez votre réponse)
3. En vous référant au modèle de la concurrence élargie de Porter, identifiez les deux forces expliquant le plus l'attractivité de la Tunisie par rapport à l'Europe pour l'activité de fabrication de chaussures de danse en Tunisie. Justifiez votre réponse.
4. Précisez pour chacune des options offertes à Inès en 2006, la voie de développement correspondante (Présentez votre réponse sous la forme d'un tableau indiquant la voie de développement et votre explication). Expliquez ensuite l'option qui vous semble la plus réalisable à court terme.