UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Stratégie de diversification de la productivité et competitive de la société savon d'or (Savonor)

Mategeko, Eric; Sous la direction du : Dr. Dieudonne Gahungu

2013-09
UB, FSEA
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/2236

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET ADMINITRATIVES

LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION DE LA PRODUCTON ET COMPETITIVITE DE LA SOCIETE SAVON D'OR (SAVONOR)

Par

MATEGEKO Eric

COMPOSITION DU JURY

Président : Dr Alexis BIZI MUNGU

Directeur : Dr. Dieudonné GAHUNGU

Membre : Belyse MUPFASONI

Mémoire présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences Economiques et Administratives

Option : Gestion et Administration

Bujumbura, Septembre 2013

DEDICACES

A notre Père ;

A notre regrettée Mère ;

A nos Frères et Sœur ;

A nos Tantes ;

A nos Cousins et Cousines ;

A tous ceux qui ressentent la fierté dans la réalisation de ce travail.

MATEGEKO Eric

REMERCIEMENTS

Nous ne pouvons pas passer inaperçu un concours largement appréciable de certaines personnes pour l'aboutissement de ce travail.

Nous remercions plus particulièrement Docteur GAHUNGU Dieudonné, Directeur de ce mémoire, qui a accepté d'assurer la direction de ce travail malgré ses multiples obligations. Son sens d'analyse, ses remarques pertinentes et surtout sa rigueur scientifique nous ont été d'une grande importance. Nous lui serons toujours reconnaissant.

Notre vive reconnaissance s'exprime à l'endroit du Président et Membre du jury qui ont consacré une partie de leur temps à lire et à évaluer ce travail.

Nous songeons aussi à ceux qui nous ont encadré dans notre vie scolaire et estudiantine, spécialement les Professeurs de la Faculté des Sciences Economiques et Administratives (FSEA).

Nous adressons également nos remerciements aux responsables et personnel de la SAVONOR pour leur spontanéité et franche collaboration dans la livraison des données nécessaires.

Enfin, que quiconque qui a contribué à notre épanouissement, spécialement Madame Odette NZEYIMANA, soit rassuré de notre reconnaissance.

Que ce travail présente pour vous le couronnement de vos efforts !

LISTE D'ABREVIATIONS ET SIGLES

BRB : Banque de la République du Burundi

CA : Chiffre d'Affaires

CAO : Conception Assistée par Ordinateur

CARTOBU : Cartonnerie du Burundi

CFAO : Conception de la Fabrication Assistée par Ordinateur

DG : Directeur Général

Dr : Docteur

EAC : East African Community

Fbu : Francs burundais

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

FSEA : Faculté des Sciences Economiques et Administratives

Hab. : Habitant

HPB : Huilerie de Palme du Burundi

HTVA : Hors Taxes sur la Valeur Ajoutée

Kg : Kilogrammes

L : Litres

OMC: Organisation Mondiale du Commerce

PCFS-Burundi: People's Coalition on Food Sovereignty-Burundi

PIB: Produit Intérieur Brut

RDC: République Démocratique du Congo

SAV: Services Après Ventes

SAVONOR : Savon d'Or

SPRL: Sociétés de Personnes à Responsabilités Limitées

SOSUMO : Société Sucrière de Mosso

SWOT: Strength, Weakness, Opportunities and Threats.

LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES

Schéma 1 : Le processus de choix de la stratégie.....9

Schéma 2 : Les différentes composantes du management de la production.....11

Schéma 3 : Les différents facteurs de compétitivité.....22

Schéma 4 : Cycle de production dans une entreprise industrielle et commerciale.....27

Graphique 1 : Evolution du personnel de la SAVONOR de 2005 à 2011.....32

Graphique 2 : Evolution de la production en volume par grandes familles de produits.....36

Graphique 3 : Evolution du taux d'activité de l'usine SAVONOR de 2005 à 2011.....52

Graphique 4 : Evolution de la part de marché des produits SAVONOR de 2005 à 2011.....65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les Ecoles de pensées en stratégie.....6

Tableau 2 : Le coût d'approvisionnement de la SAVONOR en 2011.....30

Tableau 3 : Présentation du taux d'activité de l'usine SAVONOR de 2005 à 2011.....31

Tableau 4 : Les commandes du matériel d'équipement de la SAVONOR (2011).....34

Tableau 5 : Effectif du personnel de la SAVONOR par niveau de formation 35

Tableau 6 : Les charges du personnel à la SAVONOR de 2005 à 2011.....37

Tableau 7 : Evolution du coût de production de la SAVONOR.....40

Tableau 8 : Part de chaque coût de production dans le coût total.....41

Tableau 9 : Les principaux clients des produits SAVONOR en 2011.....43

Tableau 10 : Evolution de l'innovation des produits à la SAVONOR.....50

Tableau 11 : La production en volume par grandes familles de produits de 2005 à 2011.....51

Tableau 12 : Les ventes de la Société par grandes familles de produits de 2005 à 2011.....54

Tableau 13 : Contribution de chaque produit dans le chiffre d'affaires réalisé par la SAVONOR de 2005 à 2011.....56

Tableau 14 : La valeur des exportations de la Société SAVONOR de 2005 à 2011.....60

Tableau 15 : Produits actuellement fabriqués et vendus par la SAVONOR..... 61

Tableau 16 : Evolution des tarifs de la SAVONOR de 2005 à 2011.....63

Tableau 17 : Calcul de la part de marché des produits SAVONOR de 2005 à 2011.....64

Résumé

Notre travail de recherche avait comme objectif de vérifier si la compétitivité atteinte par la Société SAVONOR serait liée à la stratégie de diversification de sa production.

Sur le plan théorique, notre travail a déterminé les quatre principaux facteurs de compétitivité tels que la productivité, la qualité, la flexibilité ainsi que l'innovation.
Pour mener à bien notre étude, nous avons procédé à une analyse documentaire. Pour nous compléter, des entretiens avec certains responsables et agents de la Société ont été organisés.

Nous avons déterminé la compétitivité de la Société SAVONOR à l'aide de quelques indicateurs comme le chiffre d'affaires et la part de marché. Cette compétitivité était, d'une manière générale, favorisée par la stratégie de diversification de la production adoptée par la SAVONOR. L'introduction de nouveaux produits explique le niveau du chiffre d'affaires atteint par la Société. Sa capacité de production a également agi efficacement dans certaines périodes sur le niveau du chiffre d'affaires. La part de marché de la SAVONOR est due à l'évolution des ventes et à l'élargissement du marché pour ses produits.
De tout ce qui précède, nous avons constaté que la compétitivité de la Société SAVONOR est due au renforcement de la capacité de production de son usine ainsi qu'à la stratégie de diversification de sa production, ce qui nous a permis de confirmer les deux hypothèses selon lesquelles la compétitivité de la Société SAVONOR est due à des stratégies d'absorption de ses concurrents ainsi qu'à la diversification de sa production.
Cependant, après toutes ces analyses, nous avons relevé des défis auxquels la Société devrait faire face surtout au niveau du service de production et du service marketing.
D'où nous suggérerions respectivement aux responsables de ces services de faire un suivi régulier du coût de production et d'améliorer la politique de publicité en cas d'introduction de nouveaux produits.

TABLE DE MATIERES

DEDICACES..... i

REMERCIEMENTS.....ii

LISTE D'ABREVIATIONS ET SIGLES.....iii

LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES.....iv

LISTE DES TABLEAUX.....v

Résumé.....vi

TABLE DE MATIERES.....vii

INTRODUCTION GENERALE.....1

1 .Intérêt du sujet.....2

2. Objectif du travail.....2

3. Problématique.....3

4. Les hypothèses.....4

5. Méthodologie.....4

6. Délimitation du travail.....4

7. Articulation du travail.....4

CHAPITRE. I.ASPECTS THEORIQUES SUR LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION DE LA PRODUCTION ET COMPETITIVITE.....5

I.1.La stratégie de diversification.....5

I.1.1.Les différentes stratégies de diversification.....6

I.1.2.Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification.....7

I.1.2.1. Les avantages de cette stratégie.....7

I.1.2.2. Les inconvénients.....7

I.1.3.La diversification par intégration des activités-aval ou des activités-amont.....7

I.1.3.1. L'intégration vers l'aval.....8

I.1.3.2. L'intégration vers l'amont.....8

I .1.4. Comment choisir une meilleure stratégie à adopter ?.....8

I.2.La diversification de la production d'une entreprise.....10

I.2.1.Une diversification planifiée.....10

I.2.1.1.Les objectifs de production.....11

I.2.1.2.Les facteurs de production.....11

I.2.1.2.1 Les employés.....12

I.2.1.2.2. Le capital 12
I.2.1.2.3. L'organisation 12
I.2.2.La gestion d'une production diversifiée 12
I.2.2.1.Son Importance 12
I.2.2.2.Organisation du système de gestion de la production. 14
I.2.2.3.La maîtrise des coûts de production 15
I .2.3.Lien entre productivité et compétitivité 15
I.2.4. La gestion des stocks et des approvisionnements 16
I.2.4.1. Les coûts de stockage 16
I.2.4.2.Le rôle des stocks dans le processus de production 17
I.2.5.La politique de qualité 18
I.3.La compétitivité d'une entreprise 19
I.3.1. Aperçues sur la notion de la compétitivité 19
I.3.2.Les différents types de compétitivité 20
I.3.2.1.Compétitivité-coût 20
I.3.2.2. Compétitivité-prix 20
I.3.2.3. Compétitivité technologique 21
I.3.2.4. Compétitivité structurelle 21
I.3.3.Les facteurs de compétitivité 21
I.3.3.1.Les quatre principaux facteurs de compétitivité « le carré de la compétitivité » 21
I.3.3.2.Les facteurs de compétitivité tant au niveau national qu'international 22
I.3.3.2.1. Les facteurs de compétitivité au niveau national 22
I.3.3.2.2. Les facteurs de compétitivité au niveau internationai 23
I.3.4.Indicateurs de Compétitivité 24
Conclusion partielle 25
CHAPITRE II. PRESENTATION GENERALE DE LA SAVONOR ET DE SON ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE. 26
II.1.présentation générale de la SAVONOR 26
II.1.1.Historique de la Société SAVONOR 26
II.1.2.Objectifs de la Société SAVONOR 26
II.2. L'environnement économique de la SAVONOR 27
II.2.1.La fonction de production de la SAVONOR 27
II.2.1.1.La politique d'approvisionnement 28
II.2.1.1.1. Les sources d'approvisionnement 28
II.2.1.1.2. Analyse de la politique d'approvisionnement 29
II.2.2. L'environnement interne et externe de la SAVONOR 30

II.2.2.1.L'environnement interne 30
II.2.2.1.1.Capacité de production de la Société 31
II.2.2.1.2.Maîtrise de qualité et du coût de production 38
II.2.2.2.L'environnement externe 41
II.2.2.2.1. Analyse concurrentielle pour la Société SAVONOR. 41
II.2.2.2.2. Les principaux consommateurs des produits SAVONOR 43
II.2.2.2.3.Politique de distribution 43
II.2.2.2.4.Les différents circuits de distribution 44
II.2.2.2.5.La communication à la SAVONOR 44
II.2.2.3.Analyse SWOT sur la production de la SAVONOR 45
II.2.2.3.1.Les forces 45
II.2.2.3.2.Les faiblesses 45
II.2.2.3.3.Opportunités 46
II.2.2.3.4.Menaces 46
II.2.3. Le processus de production de la SAVONOR 46
II.2.3.1.Préparation de la matière de base 46
II.2.3.2.La production du Savon de ménage 47
II.2.3.3.La production des savons de toilette 47
II.2.3.4.La production des emballages 47
Conclusion partielle 48
CHAPITRE III.INFLUENCE DE LA DIVERSIFICATION DE LA PRODUCTION SUR LA COMPETITIVITE DE LA SAVONOR 49
III.1.La stratégie de diversification à la SAVONOR 49
III.1.1.La qualité de nouveaux produits, source de compétitivité 49
III.1.2.La mise en œuvre de la diversification de la production à la SAVONOR 51
III.2.La vente des produits diversifiés réalisée par la SAVONOR 53
III.2.1.La vente des produits diversifiés au niveau local 54
III.2.2.Contribution des différents produits dans le chiffre d'affaires 55
III.3.Etude de l'évolution marché suite à l'innovation 57
III.3.1.Etude de l'évolution du marché national 58
III.3.2.Conquête du marché étranger 59
III.4.Eléments d'appréciation de la compétitivité de la SAVONOR 61
III.4.1.Positionnement des produits diversifiés de la SAVONOR 61
III.4.2. Renforcement de la capacité commerciale pour sa production diversifiée 61
III.4.3.Fixation des prix des produits diversifiés de la SAVONOR 62
III.4.4.La réalisation du chiffre d'affaires 64

Conclusion partielle 66
CONCLUSION GENERALE ET SUGGESTIONS 67
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 70
ANNEXES 72

INTRODUCTION GENERALE

Au sein de toute entreprise, les dirigeants devraient définir la stratégie qu'ils souhaitent adopter pour leur entreprise ainsi que les types de produits que celle-ci va commercialiser et les marchés sur lesquels elle va se développer. Face à la concurrence, ils peuvent choisir soit une stratégie de développement au sein d'un même domaine (Spécialisation) soit une diversification des activités de l'entreprise (Diversification). Les dirigeants peuvent opter pour une stratégie de diversification de la production s'ils jugent que celle-ci peut contribuer à l'acquisition d'un meilleur avantage compétitif. La diversification permet à l'entreprise de générer des liquidités supplémentaires et de mieux répartir les risques liés à ces activités. L'entreprise qui opte pour la diversification devrait maîtriser de nouvelles compétences pour réussir dans les nouveaux domaines d'activités.

Le Burundi, comme d'autres pays en voie de développement, a eu la volonté de développer le secteur industriel et commercial en autorisant l'implantation de la SAVONOR le 01/08/1972, une société de personnes à responsabilités limitées (SPRL), fabriquant et commercialisant principalement des savons de lessive, de toilette et bien d'autres articles que traitera notre sujet. La mondialisation en général et la libéralisation dans le cadre de l'OMC en particulier poussent les pays à supprimer les barrières du commerce et à ouvrir leurs marchés. Sur le plan régional, les progrès de promotion du commerce et de l'investissement sont destinés à améliorer l'environnement de l'investissement pour le rendement intéressant surtout pour l'investissement dans le secteur de production. Il faut souligner que cette Société n'a pas jusqu'ici beaucoup de concurrents pour ce qui est de la production et de la commercialisation de ses produits sur le territoire national.

En effet, si la concurrence domestique est faible, les entreprises ont plus tendance à se contenter de leur marché national. La SAVONOR devrait donc chercher à être plus compétitive en s'adaptant aux changements et dans ce cas elle devrait s'intéresser à développer de nouvelles stratégies de production pour faire face à la concurrence potentielle. Elle devrait ainsi anticiper les besoins du marché en modifiant le volume et le prix des produits offerts ou augmenter sa gamme de produits. Elle pourrait réussir par une bonne maîtrise de sa stratégie de diversification de la production.

Bref, la direction de la SAVONOR ne devrait pas rester les bras croisés face aux changements affectant la demande, la distribution et la technologie dans une perspective de recherche du profit durable.

En effet, l'innovation est sans doute devenue pour l'entreprise d'aujourd'hui une variable de croissance sensible. Dans le système de concurrence imparfaite, elle apparaît comme l'un des éléments décisifs de prise de contrôle du marché. Et d'ailleurs comme le soulignent MICHEL R. et MARCEL D. (1996) : « La meilleure position concurrentielle est de n'avoir aucun concurrent. On ne peut pas atteindre cette position qu'à une condition : ne pas intervenir à la manière des concurrents mais plutôt par la création des produits et services associés qui changent les règles du jeu en faveur de l'entreprise. »

1 .Intérêt du sujet

La SAVONOR produit et commercialise des produits finis qui pourraient contribuer, pour une telle entreprise, à sa forte compétitivité. Une analyse approfondie de sa stratégie de diversification est indispensable afin de vérifier si ses nouveaux produits sont de nature à répondre aux attentes du marché et à pouvoir s'adapter aux perpétuels changements de l'environnement actuel.

La Société est aussi soumise à la concurrence nationale avec les Savonneries artisanales.
S'agissant de la concurrence régionale ou internationale, elle n'est pas très prononcée car il se présente sur le marché les Savons de toilette importés en grande partie des pays voisins (Kenya, Tanzanie, Ouganda) et de l'Indonésie (pour le savon GIV). Aussi de l'huile raffinée GOLDEN importée du Kenya se trouve sur le marché local. Mais avec la suppression des barrières aux échanges commerciaux, la Société va connaître une concurrence accrue surtout sur le marché extérieur car elle exporte déjà quelques savons vers les pays de l'EAC.
Avec l'instauration du libre-échange que suppose le marché commun de l'EAC, il importe de nous demander si la SAVONOR pourra tenir avec la compétition que lui impose l'adhésion du Burundi à l'EAC. Au cas contraire, elle va devoir fournir d'efforts considérables pour s'adapter à la concurrence qu'occasionne l'intégration du Burundi dans l'EAC. Tout cela dans le but de maintenir ou améliorer sa compétitivité.

2. Objectif du travail

En traitant le sujet « **LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION DE LA PRODUCTION ET COMPETITIVITE DE LA SOCIETE SAVONOR.**», notre objectif principal est de montrer si la stratégie de diversification adoptée par la SAVONOR pourrait contribuer à l'amélioration de sa compétitivité. Quelques propositions d'amélioration du système de production seraient à la disposition de cette Société. Celles-ci lui permettraient de cueillir aux

fruits du marché commun adopté dans l'EAC et d'un vaste marché offert par la République Démocratique du Congo.

3. Problématique

L'abus des stratégies de diversification place beaucoup d'entreprises devant des problèmes de gestion de la diversité. Pour maintenir ou améliorer leur compétitivité, les entreprises du secteur industriel et commercial devraient se renouveler en étendant des activités à des produits et à des marchés nouveaux. Si une entreprise n'éprouve pas de difficultés à écouler sa production, celle-ci peut toujours se dire que son produit est performant ou compétitif.
Le Burundi est un pays moins industrialisé qui a adhéré l'EAC depuis l'an 2007. Cette adhésion ne lui sera bien sûr profitable que si elle permet l'accès effectif au marché commun de l'EAC. Il faut signaler que notre pays dispose d'un outil industriel embryonnaire et partant la participation dans le commerce avec les pays membres de l'EAC sera quasi-impossible.
La SAVONOR ne pourra pas non plus servir la République Démocratique du Congo en temps et en quantité voulus.

Dans un marché fortement concurrentiel comme celui de l'EAC, les unités industrielles burundaises en général et la SAVONOR en particulier devraient, pour survivre et garantir leur pérennité, garder dynamique leur outil de production. La SAVONOR devrait, pour ne pas disparaître, s'adapter aux normes régionales de production afin d'affronter la concurrence extérieure. Une analyse stratégique ferait pression sur l'organisation tant au niveau interne qu'au niveau externe de l'entreprise. Nous rejoignons l'idée de PORTER M. (1993) qui stipule que : « Aguerries par la compétition locale, les meilleures entreprises locales se forgent les moyens de réussir au plan international. »

Aussi, la rivalité domestique oblige-t-il les entreprises non seulement à innover, mais aussi impose que cette innovation enrichisse les avantages concurrentiels de l'industrie nationale. Au cours de ce travail nous nous sommes posé les deux questions qualifiées de fondamentales :

- ✓ La SAVONOR, a-t-elle su développer son outil industriel pour garantir sa compétitivité en renforçant la capacité de production de son usine ?
- ✓ De plus, la SAVONOR, par sa stratégie de diversification de la production, peut-t-elle affronter la concurrence locale et régionale afin de maintenir ou améliorer sa compétitivité.

4. Les hypothèses.

Pour tenter des réponses à ces questions soulevées dans la problématique de notre recherche, nous sommes amené à formuler des hypothèses qui pourraient tracer la ligne directrice de notre travail.

H_1 : Les stratégies d'absorption des concurrents de la SAVONOR lui ont permis d'accroître sa compétitivité en renforçant la capacité de production de son usine

H_2 : La diversification de la production adoptée par la SAVONOR influence positivement sa compétitivité.

5. Méthodologie

Pour bien mener un travail de recherche, une documentation suffisante s'avère nécessaire. C'est dans cette perspective que nous avons procédé à une analyse documentaire. A cet effet, une exploitation des ouvrages généraux disponibles dans les différentes bibliothèques, des rapports et publications, des revues scientifiques ainsi que des travaux de recherche ayant déjà traité les sujets proches du nôtre a été faite et certains documents de la Société ont été aussi consultés. Pour des raisons de compléments d'informations, des entretiens avec les responsables (plus particulièrement ceux des services de production, de comptabilité, d'importation et dédouanement et celui du service marketing) et les agents de la SAVONOR ont été organisés.

6. Délimitation du travail

Pour notre travail, il est délimité dans le temps et dans l'espace. Nous avons jugé bon d'œuvrer sur une période de 7 ans c'est-à-dire de 2005 à 2011 pour une analyse appropriée. Nous nous sommes focalisé sur un seul cas, la SAVONOR, une entreprise du secteur industriel et commercial parmi d'autres. Elle est située au quartier industriel, en face du BNUB, Avenue d'Uvira.

7. Articulation du travail

Notre travail est articulé sur trois chapitres. Le premier concerne les Théories sur la stratégie de diversification de la production et la compétitivité. S'agissant du second, il est question de la présentation générale de la Société SAVONOR et de son environnement économique. Le troisième quant à lui, traite l'impact de la diversification de la production sur la compétitivité de la SAVONOR.

CHAPITRE. I.ASPECTS THEORIQUES SUR LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION DE LA PRODUCTION ET COMPETITIVITE

L'environnement technico-économique de l'entreprise augmente de plus en plus vite, la direction de l'entreprise devrait veiller à ce que sa production de biens ou services ne soit pas frappée d'obsolescence technique ou commerciale. L'introduction de nouveaux produits et l'abandon de certaines activités doivent donc être périodiquement envisagés. Cela devrait se faire à l'aide d'une analyse de la production pour mieux cerner le cycle de vie de différentes activités et de proposer des orientations qui assurent d'une part, un meilleur équilibre entre les activités naissantes et les activités en déclin et d'autre part une grande régénération de profits.

I.1.La stratégie de diversification

La diversification correspond en général à l'entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité stratégique (nouveaux produits, nouveaux marchés). Cette stratégie vise à créer quelque chose qui soit ressentie comme unique au niveau de l'ensemble du secteur, de façon à fidéliser la clientèle et obtenir un profit.

Le concept de stratégie dans le domaine militaire.

Etymologiquement, le mot « stratégie » vient du grec (stratos :Armée et agos :je conduis). A l'origine, la stratégie militaire suppose un état de guerre et correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire. C'est l'art de réfléchir aux voies et moyens qui seront nécessaires pour gagner. Une telle conception a inspiré et inspire de nombreux stratèges qu'ils soient militaires ou industriels.

Ecoles de pensées en stratégies

On trouve dans la littérature un très grand nombre de définitions de la stratégie de l'entreprise, mais la plupart des définitions mettent explicitement ou implicitement l'accent sur les points suivants :

- ✓ La stratégie doit identifier les domaines d'activité de l'entreprise (son périmètre).
- ✓ Et allouer des ressources à ces différentes activités.

Selon MINTZBERG H.(2010), il est possible de distinguer huit écoles de pensée en stratégie :

Tableau 1 : Les Ecoles de pensée en Stratégie

Écoles de pensées	Ce qui dicte les choix	Cœur de l'analyse
École du positionnement	L'environnement	Le rapport de force
Approche évolutionniste	L'environnement	La capacité d'adaptation
Théorie institutionnaliste	L'environnement	Le consensus de bonnes pratiques
École entrepreneuriale	Les ressources et les compétences	La vision du dirigeant
Planification stratégique	Les ressources et les compétences	La maîtrise de l'information
École de l'apprentissage	Les ressources et les compétences	La capacité à apprendre
École culturelle	La culture	Les convictions implicites
École du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociations, intrigues

Source : http://www.blog.seeed.com/wp

I.1.1.Les différentes stratégies de diversification

Nous pouvons distinguer principalement quatre stratégies de diversification à savoir :

- La diversification de placement permettant à l'entreprise de dégager des excédents de liquidités, les placent en investissant dans la création ou le rachat d'entreprises (ex : Philip Morris rachète Suchard, Maxwell...) ;
- La diversification de redéploiement consistant en une recherche d'activités pouvant assurer la reconversion de l'entreprise étant donné que son métier arrive à maturité ;
- La diversification de confortement qui permet un renforcement des activités de l'entreprise par un ou plusieurs activités complémentaires ;

- La diversification de survie jugée nécessaire pour toutes les entreprises dont le métier de base n'a pas d'avenir et dont les ressources financières sont limitées.

I.1.2.Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification

I.1.2.1. Les avantages de cette stratégie

L'entreprise qui opte pour la diversification de son activité peut bénéficier de plusieurs avantages :

- Meilleure répartition des risques liés aux activités qu'elle exerce ;
- Diversification des clients ;
- Réduction des coûts sur le long terme et augmentation du chiffre d'affaires ;
- Potentialités de croissance pour l'entreprise ;
- Acquisition des parts de marché et amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

I.1.2.2. Les inconvénients

Cette stratégie présente également des inconvénients :

- position concurrentielle difficile à maintenir ;
- coûts élevés ;
- dispersion des compétences ;
- risque d'échec de la nouvelle activité ;
- Risques liés à l'entrée sur un nouveau domaine d'activité (non acceptation des nouveaux produits par les clients, pertes...).

I.1.3.La diversification par intégration des activités-aval ou des activités-amont.

La voie de développement qui se propose d'intégrer des activités aval ou des activités amont tout en restant dans la même filière de production, constitue un cas particulier des modes de diversification.

I.1.3.1. L'intégration vers l'aval

L'intégration vers l'aval permet de se rapprocher davantage du consommateur final en réalisant un ou plusieurs stades supplémentaires du processus de production (par exemple fabriquer des ordinateurs quand on produit des composants électroniques)

Les avantages d'un tel mode de développement sont à la fois commerciaux et techniques (utilisation des matières premières produites par l'entreprise lors de la fabrication et facilitation dans la promotion des ventes du stade amont). Il faut souligner que l'intégration vers l'aval présente aussi des inconvénients tels la concurrence de ses clients par l'entreprise, le montant élevé de capitaux investis

I.1.3.2. L'intégration vers l'amont

L'intégration vers l'amont est souvent envisagée lorsque l'entreprise rencontre des difficultés d'approvisionnement (quantité ou qualité insuffisante, prix trop élevé, délais incertains,...). En menant une politique d'intégration vers l'amont, l'entreprise souhaite s'affranchir du pouvoir de négociation et de différentes pressions de ses habituels fournisseurs. Comme le précise CAPET M. (2005), « on se trompe souvent sur l'étendue des avantages en matière de prix, délai, qualité, qu'il sera possible d'obtenir avec un atelier intégré. Bien souvent, ceux-ci seront inférieurs à ceux qu'on aurait obtenus avec de bons fournisseurs qu'on peut facilement abandonner s'ils ne donnent pas satisfaction.» L'intégration vers l'amont connaît des inconvénients lors de sa mise en œuvre. Nous pourrons notamment citer entre autres :

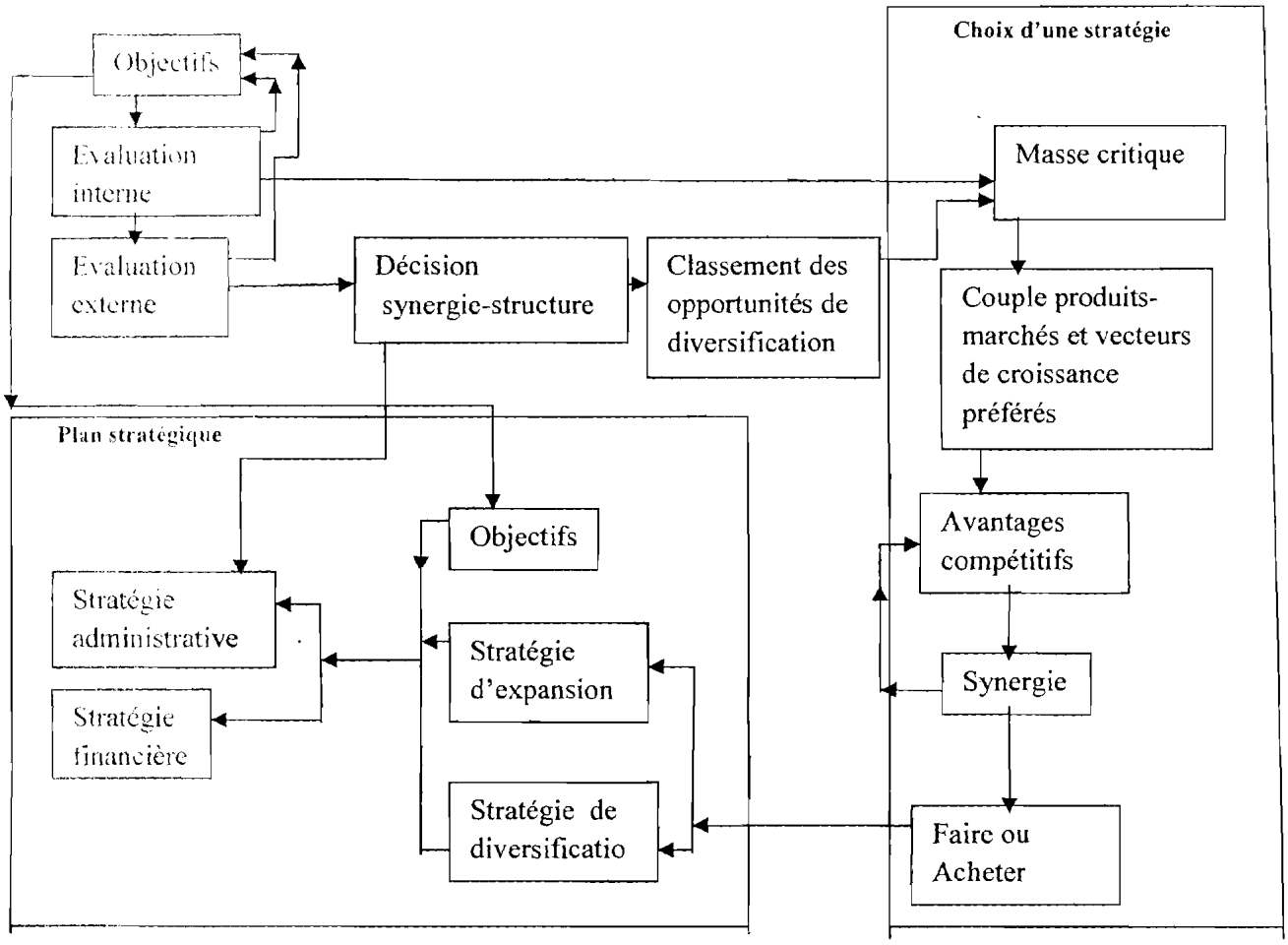
- De capitaux investis trop élevés ;
- Une évolution technologique risquant d'être rapidement anéantie.

I .1.4. Comment choisir une meilleure stratégie à adopter ?

L'entreprise pourrait préférer de se développer soit par expansion soit par diversification suivant l'attitude des dirigeants à l'égard du risque. Se référant sur ce que l'on sait mieux faire plus que les autres (de ses compétences distinctives), il convient de repérer des avantages compétitifs et de chercher à les accroître, en réalisant des combinaisons des activités permettant d'obtenir des résultats à ceux que l'on réaliserait si les activités étaient séparées (augmentation du degré de synergie). Le choix entre croissance interne et croissance externe

dépend des coûts de démarrage et de mise en œuvre de nouvelles installations, et du coût d'achat des licences et des unités d'exploitation déjà existantes.

Schéma 1 : Le processus de choix de la stratégie



Source : MICHEL R. (1996)

Avant de s'engager dans une manœuvre stratégique, il convient de s'assurer que la firme dispose d'une capacité financière suffisante et du potentiel nécessaire pour s'imposer sur les segments de marchés concernés. La masse critique correspond aux moyens et aux compétences qu'il faut posséder pour obtenir une part de marché qui permet de soutenir la concurrence avec succès. Les couples marchés-produits dans lesquels on n'atteint pas la masse critique devront être éliminés. Le choix des couples produits-marchés préférés est avant tout fonction de la vocation que la direction souhaite assigner à l'entreprise, sachant qu'une vocation trop étroite peut amener à ignorer les véritables données du problème et qu'une vocation large peut entraîner une dispersion excessive des moyens disponibles.

I.2.La diversification de la production d'une entreprise

Selon ROGER F. (1992), « La production peut être définie comme la transformation des ressources ayant pour objectif la création des biens ou des services. Cette transformation peut prendre des formes très diverses, la plus naturelle consiste en la modification des caractéristiques physiques des ressources (matières premières par exemple), comme c'est le cas dans la plupart des entreprises industrielles. » Mais il peut aussi s'agir de modifications des caractéristiques spatiales (transport) ou temporelles (stockage) des ressources. Ce type de transformation est essentiellement réalisé par les entreprises de distribution et de services. Pour SOPARNOT R. (2006), « La production représente le processus de transformation grâce aux moyens humains et techniques, des matières premières et des composants en produits ou services finis.

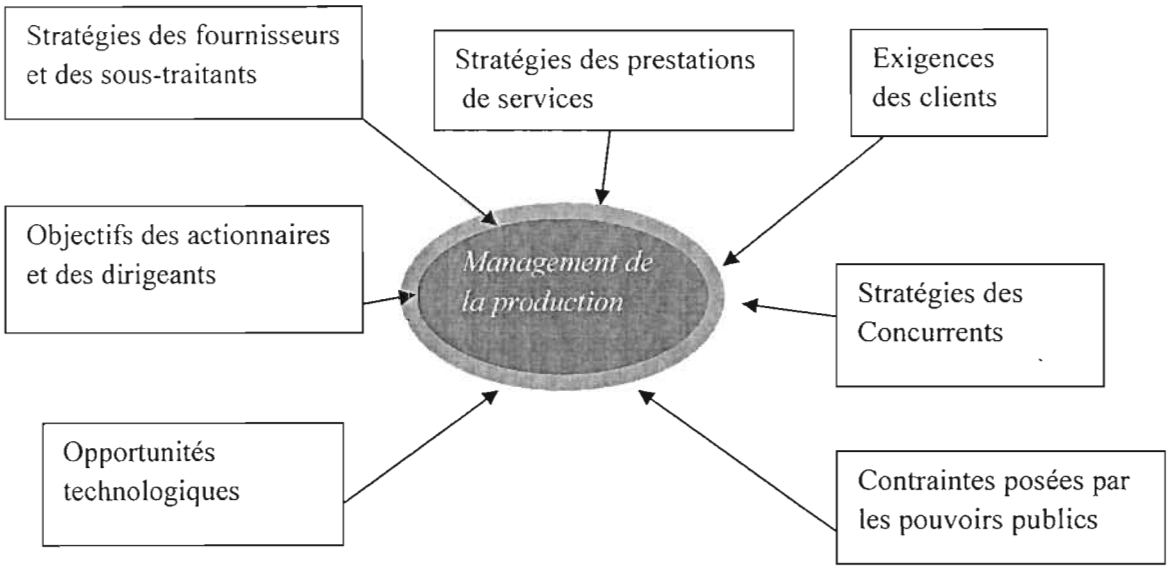
Elle a pour objectif de fabriquer des quantités de produits ou services différents (flexibilité), à des coûts les plus faibles possibles (productivité) et avec un niveau de qualité optimal. »

La fonction de production devient de plus en plus stratégique dans la mesure où elle permet la maîtrise d'un environnement complexe et instable. La production est étudiée dans une perspective dynamique. Elle est indissociable du contexte économique et technologique dans lequel elle s'inscrit et suscitant son évolution.

I.2.1.Une diversification planifiée

La démarche de planification dépend du type du système productif, ce type de production se différencie des autres. Parmi ceux, nous pourrions citer la planification des besoins en composants, pour les entreprises fabricants des produits complexes. Un des problèmes essentiels consiste en la gestion de matières premières et composantes qui interviennent dans les produits finis. Il s'agit donc d'assurer l'exécution d'un plan de production. C'est notamment un suivi régulier des commandes et de la fabrication des matières et composants.

Schéma 2 : Les différentes composantes du management de la production



Source : GRATACAP A. (2009)

I.2.1.1.Les objectifs de production

Les objectifs de la gestion de production de l'entreprise d'aujourd'hui peuvent être définis en une seule phrase comme le précise GRATACAP A. (2009) : « la production doit permettre de fabriquer des produits de qualité, au moindre coût, dans les délais minima et d'adapter instantanément l'offre de l'entreprise aux variations de la demande des clients. » En effet, l'on est tenté d'associer la minimisation des coûts de la production des grandes séries d'un produit unique ou au mieux d'un faible nombre de produits distincts.

I.2.1.2.Les facteurs de production

Les trois types de moyens de production sont à distinguer :

- le travail (les employés)
- le capital
- l'organisation

I.2.1.2.1. Les employés

Il faut signaler que la richesse essentielle d'une entreprise est son personnel. Le problème de l'entrepreneur ou de la direction de la firme est de faire coïncider les objectifs des actionnaires et des salariés. Bon nombre d'études ont montré la difficulté d'atteindre cet objectif compte tenu des divergences naturelles existant à ce niveau. L'objectif de qualité constitue sur le plan interne un élément de convergence des intérêts de tous les employés et par conséquent un facteur de motivation. Il faudrait aussi que la plupart des attitudes et des métiers que l'on trouve traditionnellement dans les entreprises industrielles soient profondément transformés. Les changements d'attitudes devant être initiés par les directions générales

I.2.1.2.2. Le capital

Le capital est constitué des investissements réalisés par l'entreprise. Il s'agit notamment des constructions, matériel et plus généralement son équipement pour garantir la survie de l'entreprise.

I.2.1.2.3. L'organisation

Le terme organisation fait immédiatement penser à la théorie des organisations, domaine très vaste dont les applications à la gestion ont fait objet de nombreux articles. On entend par organisation la décomposition de l'entreprise en un ensemble de services, fonctions ou divisions.

I.2.2.La gestion d'une production diversifiée

Les deux critères retenus successivement pour des typologies de systèmes productifs sont d'une part, la relation avec les clients et d'autre part, l'organisation des flux de production. Pour GRATACAP A. (2009), « Toutes les activités de production et de logistique doivent donc être réalisées avant que le client ne se manifeste, sous peine de le perdre au profit de concurrents mieux organisés. »

I.2.2.1.Son Importance

La gestion de la production est la mise en application de méthodes et techniques dans le but d'accomplir la transformation des matières en produits finis. Elle se résume en la combinaison de ressources, parmi lesquelles les moyens matériels (les machines), les moyens humains (le personnel par qualification) et les matières (matières premières, matières consommables) dans un planning avec pour but d'assurer la fabrication du produit en qualité et en quantité définies.

Dans un environnement économique devenu aussi concurrentiel que le nôtre, les enjeux financiers sont cruciaux. Le prix de vente des produits dépend de plus en plus de la demande du marché et reste très influencé par la concurrence. Afin de rester compétitive et surtout garantir une marge bénéficiaire convenable sur la vente de leurs produits, les entreprises industrielles ont pour principal recours la réduction du coût de production. Le champ d'action de la gestion de la production dans l'entreprise est vaste, couvre de nombreuses activités et interpelle les professionnels de différents domaines de formation.

Les contraintes rencontrées sont de divers ordres:

- **Financières** (produire à un coût optimal), coût des matières et consommables, coût de stockage des encours et des produits semi finis, coût de gestion des magasins, coût des heures de travail supplémentaires, coût des arrêts ...faisant partie intégrante du coût de revient, maîtriser ces derniers est aussi une garantie pour la commercialisation des produits finis ;

- **Temporelles** (produire dans les délais, assurer une livraison juste à temps), éviter les ruptures de stocks, éviter le gonflage des stocks de produits finis. Car cela a une incidence directe sur la satisfaction de la clientèle (pertes de commandes) ou sur le coût de revient du produit finis dû aux coûts supplémentaires du stockage.

- **Mécaniques** (maintenance préventive et gestion des temps d'arrêt), anticiper sur les pannes et prévoir des solutions alternatives en cas d'arrêt d'une machine,

- **Qualité** (produire avec le moins de défauts possible, le moins de déchets), un produit de bonne qualité participe à la fidélisation de la clientèle, véhicule l'image de marque de l'entreprise.

- **Planification** : assurer une circulation continue des flux, détecter et supprimer les goulets d'étranglement dans le circuit de production. Il s'agit aussi à ce niveau de définir un plan de production, de définir les gammes opératoires, d'ordonnancer les opérations, et enfin de gérer la répartition des tâches durant tout le processus de fabrication.

D'un point de vue de la logistique en particulier, l'organisation de la gestion de la production porte sur la mise en place de solutions visant à satisfaire ces différentes contraintes. Notamment :

- Le choix de la politique d'approvisionnement des matières : choix des sources d'approvisionnement, planification des commandes, livraisons juste à temps ;
- Le choix de la politique de stockage : type et taille des magasins, externalisation du stockage ;
- La politique de fabrication : production continue, production discontinue, ordonnancement de la production, le volume de production par rapport aux objectifs de vente ;
- La politique commerciale : gestion du réseau de distribution physique, intégration des méthodes de gestion collaborative, gestion du parc de véhicule, maîtrise des coûts de distribution.

I.2.2.2.Organisation du système de gestion de la production.

Dans une entreprise industrielle, de nombreux services composent le système de production :

- **Le bureau des études :** il est en charge de la conception des produits finis qui seront fabriqués. Pour chaque produit, il dresse la liste des composants dans une structure de décomposition appelée nomenclature. Deux principales familles de logiciels sont alors utilisées pour accomplir cette tâche : les logiciels de CAO et les logiciels de CFAO

- **Le bureau des méthodes :** il définit de la manière la plus détaillée possible les différentes opérations à réaliser lors de la fabrication du produit, en précisant les moyens matériels requis, mais aussi l'ordre et les délais dans lesquels elles sont exécutées. Il s'agit de la définition des gammes opératoires. Le bureau des méthodes choisit les opérations qui seront automatisées afin de diminuer les délais de fabrication, assurer la production de produits de bonne qualité (avec le moins de défauts possible), diminuer le nombre de tâches répétitives et dangereuses pour le personnel.

- **Le bureau de planification :** en fonction de la demande des produits, des prévisions de consommation, ce service coordonne et régule les activités de production. Il est en charge du choix des sources d'approvisionnement, de la planification des livraisons de

matières et consommables et de la gestion des stocks. Il définit et gère le plan industriel et commercial de l'entreprise.

- **Le bureau d'ordonnancement :** il définit et gère le plan directeur de production ; organise les activités et décrit l'ordre dans lequel elles sont exécutées au sein des différentes unités de fabrication. Il programme la succession des tâches à réaliser en un délai optimal ;
- **Les ateliers de production** : il s'agit des cellules productrices. Les ateliers exécutent les tâches et assurent la transformation des matières premières en produits finis, suivant le plan défini par le bureau d'ordonnancement.

I.2.2.3.La maîtrise des coûts de production

Historiquement, les grands efforts en gestion de production ont été réalisés dans le domaine des gains de productivité dont l'objectif premier est la réduction des coûts de production. Augmenter la productivité c'est permettre aux employés de réaliser une tâche donnée en un temps plus court. Plusieurs possibilités sont utilisées pour réaliser ces gains de productivité. Tout d'abord, impliquer les employés de façon à ce qu'ils apportent eux-mêmes des améliorations dans la réalisation des tâches (des systèmes de primes sont mis en place en temps qu'incitation). L'importance de ce critère est directement liée à l'intensité de concurrence. En effet, dans un secteur fortement concurrentiel, on peut considérer que le prix de vente est hors du contrôle de l'entreprise (elle peut éventuellement diminuer son prix mais certainement pas l'augmenter). Dans ce cas, la capacité de la firme à dégager des profits est déterminée par ses performances dans le domaine des coûts de production. La diminution de ceux-ci accroît la marge et permet d'envisager une baisse de prix, source d'avantage concurrentiel.

I .2.3.Lien entre productivité et compétitivité

L'objectif principal de l'entreprise est la réalisation de profit. Cela passe par la combinaison de facteurs de production dont l'efficacité se mesure par la productivité. Ainsi, la productivité est un rapport entre une production et les facteurs mis en œuvre pour la réaliser : facteur travail et capital. Sur les marchés de l'offre de biens et services, les entreprises se confrontent les unes aux autres où la productivité apparaît comme un vecteur de compétitivité. En effet, la compétitivité est la capacité de l'entreprise à affronter grâce à son potentiel, la concurrence sans subir de handicap. Toutefois, la productivité a ses limites. Alors nous pouvons nous

demander sur quelles autres composantes de la compétitivité l'entreprise peut compter pour garantir sa pérennité ?

Soulignons que la productivité est un des facteurs de compétitivité, qu'elle se traduit par un avantage concurrentiel pour l'entreprise et qu'elle dégage de la valeur ajoutée qu'il faut ensuite redistribuer.

I.2.4. La gestion des stocks et des approvisionnements

Quant à HEINRITZ S. (1963) :« L'approvisionnement dans l'entreprise fait savoir que approvisionner une entreprise c'est prévoir ses besoins, les ordonnancer, les exprimer, les satisfaire en achetant une quantité suffisante, s'assurer que l'on reçoit bien ce qu'on a commandé, payer ce que l'on a reçu, le stocker, le distribuer aux services utilisateurs. » Malgré les stratégies visant à réduire les stocks, on constate que ces derniers sont loin d'avoir disparu et représentent encore une part non négligeable de l'actif du bilan des entreprises.

I.2.4.1. Les coûts de stockage

De manière générale, un coût de stockage comporte quatre composantes, la première est liée à l'achat de matières premières ou de composants à l'extérieur de l'entreprise ou à la production à l'intérieur de celle-ci. Selon donc le cas, on parlera de coût d'achat ou coût de production. Le fait de posséder un stock pendant un certain temps entraine un coût de détention. Mais la commande ou la mise en production d'un lot entraine un coût qualifié de coût de commande ou de lancement. Enfin, lorsqu'une rupture de stocks survient, l'entreprise supporte là un coût de rupture.

- **Le coût d'achat**

Le coût d'achat ne dépend pas toujours linéairement de la quantité. Le coût d'achat ou de production d'un bien n'est pas à proprement parlé un coût de stockage. Cependant, il peut intervenir dans la détermination d'une politique de stock lorsque le prix d'achat des biens n'est pas une fonction linéaire des quantités. Plus précisément, lorsque le prix unitaire payé par l'entreprise pour une matière première ou un composant décroit avec la quantité, il convient de faire intervenir ce prix dans la détermination de la quantité optimale à commander.

- **Le coût de détention**

La détention des stocks consomme les ressources. Lorsqu'une entreprise achète et détient un stock pendant un certain temps, elle immobilise des fonds qui ne peuvent, pendant cette période, engendrer des intérêts comme le fait un placement de trésorerie d'un montant équivalent. De plus, l'entreprise détient physiquement le produit et doit l'entreposer. Ceci nécessite sans doute un espace et un personnel suffisants. Le fait de détenir le produit implique des risques comme l'obsolescence ou la détérioration. Il faut souligner que dans le cas d'un bien à commande unique, le coût de détention d'un stock se traduit par le risque lié à l'existence d'invendus enfin de période(ou à la perte subie en cas de soldes).

- **Le coût de commande**

La commande et la mise en production ont un coût considéré comme fixe. L'initiation d'une commande à un fournisseur ou le démarrage d'un lot de production nécessite des opérations le plus souvent indépendantes de la quantité commandée ou produite. Les coûts de ces opérations sont donc supposés fixes. Il s'agit en particulier des coûts additifs de passation de commande, de réception des approvisionnements, de contrôle, de réglage des machines,...Leur existence conduit, toutes choses égales par ailleurs, à augmenter les quantités commandées à ce qu'ils soient supportés moins souvent sur une période de temps donné. En conséquence, bien qu'ils soient considérés comme des coûts fixes, ils jouent un rôle important dans la détermination d'une politique optimale de stockage.

- **Le coût de rupture**

C'est sans aucun doute la composante du coût total la plus difficile à évaluer. Pour les stocks de distribution, une rupture de stocks peut avoir de multiples conséquences. Mais dans tous les cas, elle implique l'impossibilité de satisfaire le client immédiatement ou peut ensuite rencontrer diverses situations ou comportements dudit client.

I.2.4.2.Le rôle des stocks dans le processus de production

Les stocks sont omniprésents dans le déroulement du processus de production, même si depuis quelques années le slogan à la mode est « objectif zéro stock ! » Il est donc permis et utile de se demander si les stocks sont directement ou indirectement générateurs de valeur ajoutée. En d'autres termes à quoi servent-ils et plus fondamentalement sont-ils indispensables ?

❖ **Eviter le décalage temporel entre l'offre et la demande**

Pour toute entreprise, il est indispensable d'anticiper et de débuter la fabrication avant que la demande se manifeste lorsque l'entreprise a une durée de production supérieure au délai raisonnable d'attente du client. L'entreprise peut alors confronter l'offre et la demande lorsque la production n'est pas instantanée.

❖ **L'indépendance des étapes de production**

Un avantage supplémentaire des stocks est de permettre une plus grande indépendance entre les différentes étapes d'un processus de production. Dans une entreprise industrielle, l'existence des stocks assouplit les relations entre les postes de travail successifs dans le sens où il n'est pas indispensable de maintenir une synchronisation parfaite entre les activités correspondant aux différentes étapes. Il s'agit donc d'un élément de flexibilité.

❖ **Lever l'incertitude sur la commande et les délais**

L'incertitude peut provenir soit des causes externes (délai de livraison des fournisseurs) soit des causes internes (durée de cycle de production). L'existence de stocks dans ce contexte relève de la couverture de risques et s'assimile à une police d'assurance. En effet, le stock est coûteux, son coût est supporté de manière régulière par l'entreprise mais ces stocks permettent d'éviter une rupture et de charges dans le processus de production. Celle-ci entraine bien évidemment des coûts très importants et empêche de satisfaire le client dans les délais.

❖ **Les économies d'échelle**

Le stockage diminue les commandes et les mises en production. L'existence des stocks peut aussi permettre la réalisation des économies d'échelle, que ce soit au niveau des achats ou à celui de la production. Le prix unitaire d'une matière première n'est pas toujours indépendant de la quantité commandée. C'est le phénomène bien connu de rabais, remises, et autres ristournes qui permettent à l'acheteur d'obtenir un prix dégressif en fonction des quantités

I.2.5.La politique de qualité

Selon GRATACAP A. (2009): « Lors des enquêtes particulièrement sérieuses, il apparaît que l'amélioration de la qualité des produits et services est actuellement prioritaire pour les 85%

des entreprises interrogées à peu près au même titre que l'impératif plus global de satisfaction du client. »

- **Management intégré de qualité**

La perception de la notion de qualité, de ses principes et de ses modalités de gestion dans l'entreprise résulte d'une construction dynamique dont l'origine peut être située bien avant notre ère. En effet, ce sont les mutations successives de l'environnement économique et social, puis industriel qui permettent d'appréhender les différents stades successifs d'évolution de la qualité. Si la qualité est devenue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur, son rôle dans l'activité économique a été très remarqué.

La qualité s'inscrit dans une démarche de nature contractuelle entre l'entreprise et le consommateur puisqu'elle porte des garanties. Les attentes du client constituent une préoccupation majeure de l'entreprise. Elle l'exerce par des procédures de contrôle des dispositions préventives assurant la gestion de qualité à différents niveaux de la chaîne productive, la constitution des groupes de contrôle ad hoc, l'émergence du corps des Ingénieurs qualiticiens,... L'assurance qualité implique la multiplication des procédures de contrôle.

I.3.La compétitivité d'une entreprise

I.3.1. Aperçues sur la notion de la compétitivité

La notion de la compétitivité est une notion ambiguë, ainsi qu'une entreprise peut être temporairement non compétitive, mais elle survit à terme, et peut disposer d'un potentiel important de compétitivité, d'autres peuvent être compétitives en l'état sans pour autant pouvoir résister aux pressions concurrentielles futures.

- ✓ **Définition de la compétitivité**

L'entrée en compétitivité est possible à condition de transformer les contraintes de l'environnement en opportunité de développer le réseau inter industriel, enfin combattre les déficits en performance. Avant de donner certaines définitions à la notion de compétitivité. Il est nécessaire tout d'abord de revenir sur la notion de concurrence car se sont deux termes complètement liés ,en effet pour être concurrentiel, il faut être compétitif, supporter et dépasser les performances. Il existe plusieurs définitions du concept compétitivité: Selon SPITEZKI H.(2008): « une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se

maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs. Il faut ajouter sa capacité de bâtir des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur une longue période. » Aussi selon AHISHAKIYE H. (2001), « La compétitivité est définie comme étant l'habilité à écouler les produits sur les marchés extérieurs dans le lieu, la forme et aux prix adéquats » Dans un contexte d'internalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période.

I.3.2.Les différents types de compétitivité.

Il existe quatre principaux types de compétitivité à savoir :

I.3.2.1.Compétitivité-coût

La compétitivité-coût est liée à l'évolution des coûts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité. Par exemple une baisse du coût du travail, baisse du coût des matières premières, baisse des coûts de transport, etc. Une entreprise ou Société peut réaliser des exportations supplémentaires et par conséquent gagner des parts de marché, améliorer sa balance commerciale. Tout cela grâce à une réduction relative de ses coûts de production. Mais la hausse de ces coûts provoque une situation inverse. L'entreprise se trouve dans ce cas en concurrence par les coûts (compétitivité-coût).

I.3.2.2. Compétitivité-prix

C'est la compétition que se livrent les entreprises sur les prix. A produit ou service équivalent, la plus compétitive est celle qui propose les prix les plus bas. La compétitivité est directement liée au niveau du taux de change. Les producteurs peuvent vendre leurs produits à l'étranger, à un prix égal, éventuellement inférieur, au prix des producteurs étrangers. Le taux de change est opérateur du premier ordre .Signalons que les biens restants dans le pays et ceux échangés avec l'extérieur influencent également la compétitivité-prix. La compétitivité-prix résulte en général de gains de productivité (économie d'échelle, progrès technique, etc.)

I.3.2.3. Compétitivité technologique

C'est une compétitivité en dehors des coûts et des prix. Elle consiste en une amélioration progressive de la qualité des produits au travers des recherches et découvertes de nouveaux produits.

I.3.2.4. Compétitivité structurelle

La structure du marché domestique qui est relative à celle des marchés étrangers influence directement cette compétitivité. Il peut s'agir par exemple des marchés oligopolistique, monopolistique, concurrentiel,....Elle est en quelque sorte liée au degré de concentration sectorielle et à la taille du marché. La compétitivité hors prix ou hors-coûts désigne les facteurs autres que les prix et les coûts qui contribuent à la compétitivité : la qualité, l'innovation, l'image de marque, les services associés (logistique, SAV, etc.), les délais de livraison, le processus de vente, le design, etc.

I.3.3.Les facteurs de compétitivité

Les performances d'une entreprise industrielle d'aujourd'hui dépendent d'abord de sa capacité à connaître les marchés, à mobiliser les sciences et les technologies, à inventer des réponses, à développer des activités créatrices. Elles peuvent encore dépendre de sa capacité à organiser des processus, à gérer les relations, à analyser les coûts, à coordonner les actions et à gérer la communication.

I.3.3.1.Les quatre principaux facteurs de compétitivité « le carré de la compétitivité »

BRUNO J. (2004) a énoncé les quatre principaux facteurs de compétitivité qu'il a appelés « le carré de la compétitivité » :

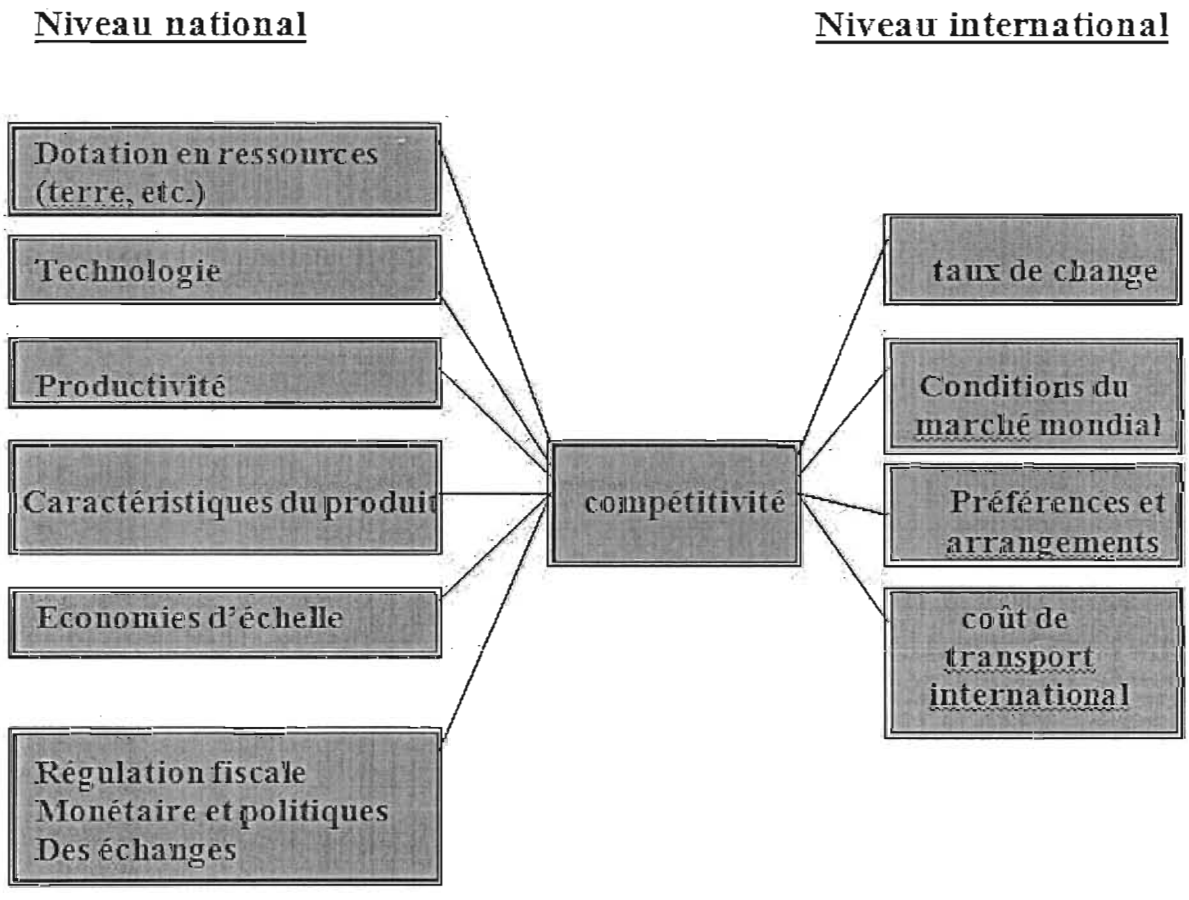
- La productivité : on entend par productivité le rapport qui est entre la production et la quantité des facteurs qu'il a fallu utiliser ;
- La qualité : elle correspond à la volonté de se conformer aux exigences du client visant le « zéro défaut » ;
- La flexibilité qui a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de son environnement

- L'innovation : c'est une volonté d'introduire de nouveautés économiques, commerciales et technologiques en vue d'acquérir ou de renforcer ses capacités concurrentielles.

I.3.3.2.Les facteurs de compétitivité tant au niveau national qu'international

La compétitivité est le résultat d'un ensemble des facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux

Schéma 3 : Les différents facteurs de compétitivité au niveau national et international.



Source : http://www.content/uploads/2010/04/entreprise marocaine

I.3.3.2.1. Les facteurs de compétitivité au niveau national

*** Les dotations en ressources :**

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou

d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension « capital humain » est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

*** La technologie**

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

*** Les caractéristiques du produit**

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière, d'autre hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc

*** Les économies d'échelle**

La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

*** La régulation et les politiques des échanges**

Les mesures de politique de l'Etat ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle d'inflation), la politique interventionniste de l'Etat et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (Tarifs, quotas...etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

I.3.3.2.2. Les facteurs de compétitivité au niveau international

A l'échelle international, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, on peut citer le taux de change : les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays. Le taux d'échange est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre.

Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour deviennent plus compétitifs.

I.3.4.Indicateurs de Compétitivité

Selon MENRAS H. (1999), « un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable.» En effet, trois types de mesure de la compétitivité peuvent être pris en considération : les mesures liées aux facteurs de la compétitivité, les mesures multidimensionnelles et les mesures liées à la part de marché.

Les deux facteurs : le coût de production et le prix de vente peuvent être des mesures de compétitivité mais ils sont insuffisants puisque la concurrence actuelle impose d'autres facteurs de differenciation des produits. Alors, la mesure de la compétitivité doit prendre en considération un ensemble de facteurs significatifs tels que la qualité et le rapport qualité/ prix, la gestion des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise.

En outre, les mesures multidimensionnelles sont multiples et diverses, ils ne peuvent être utilisées que dans la mesure où les entreprises disposent des moyens et des outils pour les cerner. Ces indicateurs sont :

- L'évaluation du CA.
- La part de marché.
- La rentabilité, progression des marges.
- La comparaison des produits avec ceux des concurrents.
- La rapport qualité / prix.
- Le jugement de la clientèle.

Conclusion partielle

Au cours de ce chapitre, nous avons développé les théories relatives à la stratégie de diversification de la production et à la compétitivité d'une entreprise. Ces théories qui viennent d'être développées nous permettront de les appliquer sur un cas précis, la SAVONOR. Ainsi, nous avons montré les différentes stratégies de diversification de la production ainsi que les avantages et les inconvénients de cette stratégie. Les différents facteurs de production, une meilleure gestion de production, la gestion des stocks et des approvisionnements ont été abordés. Une autre partie du cadre théorique a concerné le développement de la notion de compétitivité. Notre objectif est de permettre à des entreprises diversifiées d'élaborer une stratégie globale d'entreprise intégrant dans une perspective d'équilibre, les stratégies de chacune des activités. Après cette revue de la littérature sur la diversification de la production et la compétitivité d'une entreprise, nous allons consacrer le chapitre suivant à la présentation générale de la SAVONOR et de son environnement économique.

CHAPITRE II. PRESENTATION GENERALE DE LA SAVONOR ET DE SON ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE.

La production de produits de plus en plus diversifiés est actuellement la priorité de la Société SAVONOR. La diversification permet d'accroître des segments de produits à mettre sur le marché. Elle cherche également à multiplier les domaines d'activités. Ainsi, l'entreprise fait face à une évolution croissante à tous les niveaux : circulation rapide de l'information, présence de nouvelles technologies et de nouveaux produits. Cela oblige la SAVONOR à pouvoir s'adapter au changement pour suivre ce rythme. Cette situation demande non seulement de pouvoir s'adapter très rapidement pour faire face à la concurrence mais d'imaginer avant tout, les produits ou services dont les consommateurs auront besoin.

II.1.présentation générale de la SAVONOR

II.1.1.Historique de la Société SAVONOR

La SAVONOR a été créée le 1erAoût 1972 et est une Société de Personnes à Responsabilités Limitées (SPRL) de droit burundais. Au début de son fonctionnement, elle a commencé avec la fabrication des Savons de lessive à base de matières premières locales (noix palmistes et huile de palme). Après, elle a commencé à importer des graisses de couleurs différentes (suifs bruns et suifs blancs) selon les savons qu'elle désire fabriquer (savons de toilette, savons de ménage,...).

A partir de 1983, le secteur du savon a connu des modifications dues à la naissance d'autres unités de fabrication artisanale de savons. C'est dans cette optique que la SAVONOR a progressivement introduit de nouveaux produits pour résister à la concurrence. Cette stratégie d'introduction de nouveaux produits contribue aussi au remplacement de produits ne répondant plus aux goûts des consommateurs.

II.1.2.Objectifs de la Société SAVONOR

La société a pour objectif principal la fabrication et la vente des savons, de tous les articles à base de graisses et autres produits chimiques. Elle peut s'intéresser aussi à tout acte de transaction ou opération à caractère commercial, industriel, financier, mobilier et immobilier. Tous ces actes se rapportent directement ou indirectement à tout ou partie de son objet social ou qui seraient de nature à en faciliter ou à en développer la réalisation.

Le capital de la Société est allé en augmentant depuis sa création jusqu'à nos jours et cela se décide dans les Assemblées générales des actionnaires qui sont organisées de temps en temps en fonction des circonstances du moment. Il est à signaler que malgré cette dénomination juridique, l'entreprise reste comme une Société que l'on pourrait qualifier de familiale puisque les actions sont réparties entre deux familles, l'une allemande, l'autre burundaise avec la domination du patron fondateur allemand.

II.2. L'environnement économique de la SAVONOR

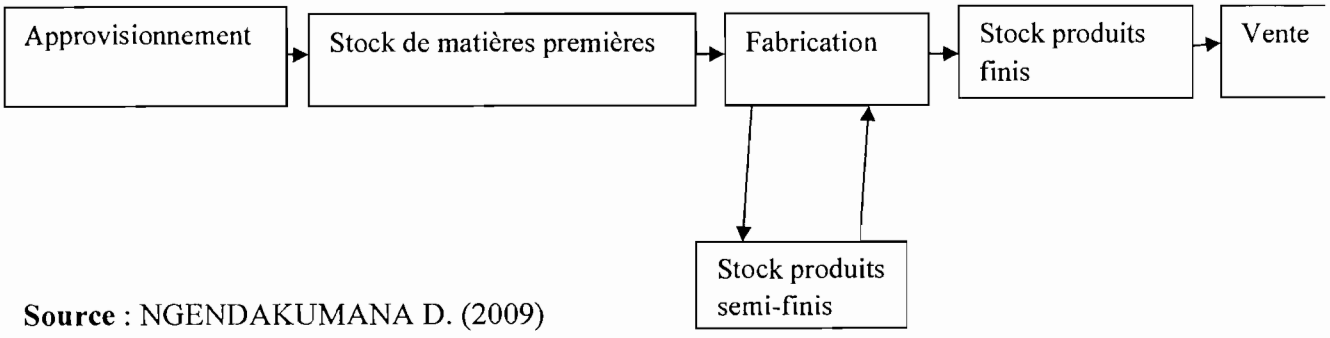
II.2.1.La fonction de production de la SAVONOR

La SAVONOR, au début, fabriquait principalement du Savon de ménage. Suite à ses performances technologiques, elle peut fabriquer du Savon à chaud et à froid, ce qui lui permet de produire une grande quantité à mettre sur le marché. Cela constitue un avantage important sur ses Concurrents qui sont en général des unités de fabrication artisanale avec une voie de fabrication à froid qui est la plus lente et donc dure beaucoup de temps.

Le département de Production est actuellement réparti en plusieurs sections à savoir :

- section Savon de ménage
- section Savon de toilette
- margarine
- huile raffinée(COOKI)
- huile de Palme industrielle(PALMOLA)
- département des emballages
- département de l'eau minérale AQUAVIE

Schéma 4 : Cycle de production dans une entreprise industrielle et commerciale



Source : NGENDAKUMANA D. (2009)

Il importe de signaler que le cycle de production débute au moment de l'approvisionnement en matières premières pour se terminer au cours de l'écoulement de produits finis sur le marché. S'agissant du processus de production, il commence dès la sortie des matières premières en magasin et prend fin lors du stockage de produits finis.

II.2.1.1.La politique d'approvisionnement

La direction ou le service responsable devrait au préalable connaître toutes les matières dont a besoin le service de production et les fournisseurs susceptibles de les lui offrir dans les conditions voulues. Il lui revient ensuite de faire une sélection objective des fournisseurs dont les critères sont les suivants : qualité de matières premières, délai de livraison, prix, modalités d'achat et les relations entre les fournisseurs. En effet pour choisir une source d'approvisionnement, toute entreprise suit un processus suivant :

- ✓ procéder à la recherche proprement dite des sources ;
- ✓ se renseigner sur les valeurs et les avantages relatifs des sources découvertes ;
- ✓ négocier avec celles qui auront fait objet du premier choix ;
- ✓ surveiller le déroulement de l'expérience qui aboutira soit à des relations suivies soit à la conclusion qu'il faut reprendre les choses depuis le point où elle pourra trouver une source satisfaisante.

II.2.1.1.1. Les sources d'approvisionnement

Toute entreprise industrielle comme la SAVONOR devrait avoir des sources d'approvisionnement pour exercer son activité. Il faut donc choisir des partenaires à cette fin et effectuer des recherches approfondies. La SAVONOR s'approvisionne sur le marché national mais aussi sur le marché étranger. De l'intérieur, la SAVONOR s'approvisionne en l'huile de palme, en noix palmistes et autres fournitures. La Société a de grands partenaires au niveau local. Il s'agit de la HPB se trouvant à Rumonge, la CARTOBU fabricant les cartons d'emballages et la Société Liquids fournissant de l'eau minérale « AQUAVIE ». Ces Sociétés sont pour le moment fusionnées avec la SAVONOR et forment un groupe uni. Elle importe de l'extérieur la soude caustique qui est parmi les matières premières principales dans la fabrication du savon .Les partenaires importants de la SAVONOR sont l'Allemagne, la Chine, Suisse, la Belgique, le Kenya et la Tanzanie. La SAVONOR grâce à son expérience et son ancienneté, dispose des fournisseurs privilégiés mais elle peut changer de fournisseurs à tout moment que la nécessité se fait sentir.

II.2.1.1.2. Analyse de la politique d'approvisionnement

La fonction d'approvisionnement assure la production et ou la commercialisation des biens pour une entreprise industrielle et commerciale. Une demande des biens (prévisible et variable), des coûts de stockage et des coûts de commande influencent directement la politique d'approvisionnement de la SAVONOR.

- **Approvisionnement en matières premières**

Comme le précise MEYER J.(1979) :« Approvisionner une entreprise c'est procurer à celle-ci les matières premières, les matières consommables, les produits finis en quantité et en qualité voulues ,au moment voulu et ceci au moindre coût. » Dans une entreprise industrielle comme la SAVONOR, cette fonction est très importante. En effet, à la SAVONOR, cette fonction est dénommée « service des importations et dédouanement. » mais aussi ce service comprend également les approvisionnements des matières premières locales. Ce service est chargé :

- d'introduire des licences d'importation ;
- d'ouvrir le crédit documentaire ;
- de suivre les commandes ;
- du dédouanement ;
- du règlement des litiges liés à l'importation.

La prévision et la programmation des besoins, la préparation et la réalisation de l'achat telles les principales étapes du processus d'approvisionnement. La fonction approvisionnement se réfère sur les principes de qualité, de quantité, de prix, de délai et des aléas pour réaliser efficacement ses activités. Le tableau suivant montre le coût engagé par la Société SAVONOR pendant la dernière année de notre période d'étude (2011).

Tableau 2 : Le coût d'approvisionnement de la Société SAVONOR en 2011.

Libellé	Coûts engagés	Part de chaque coût dans le coût total(%)
Huile de palme	5 916 155 172	89,87
Noix palmistes	488 604 650	7,42
Soude caustique	148 808 814	2,26
Tourne sol	2 369 600	0,04
Emballages Tourne sol	269 018	0,00
Bouteilles COOKI 1L CLAIR	3 805 224	0,06
Bouteilles vides COOKI 5L	1 351 800	0,02
Soapstoks de coton	17 101 630	0,26
Emballages COOKI 1L	339 471	0,01
Preeforms 5L	4 800 000	0,07
Total	**6 583 605 377**	**100,00**

Source : Nos soins + service d'importation et dédouanement de la SAVONOR

Nous pouvons, sur base des résultats de ce tableau, constater que l'approvisionnement en huile de palme s'approprie la part du loin dans le coût total d'approvisionnement (plus de 89%). Cela s'explique par le fait que c'est la matière la plus consommée pour la fabrication du savon. Nous remarquons aussi que pour la catégorie d'emballage, le coût d'approvisionnement est très faible. En effet, la SAVONOR a disposé en son sein une Société fabriquant d'emballages, CARTOBU.

II.2.2. L'environnement interne et externe de la SAVONOR

L'environnement étant défini comme l'ensemble des données et des variables qui ont une influence sur le fonctionnement d'une entreprise et qu'elle doit intégrer à sa stratégie ; il constitue des contraintes ou des moyens d'action pour l'entreprise.

II.2.2.1.L'environnement interne

L'entreprise est constituée, à l'intérieur de son organisation, d'un ensemble d'éléments hétérogènes quant à leur nature, leur structure et leur fonctionnement (ses actifs matériels et incorporels, ses capitaux, son personnel). Ces différents éléments sont regroupés en sous-systèmes à l'intérieur de celle-ci. Ainsi nous retrouvons le sous-système physique qui réalise les transformations matérielles nécessaires au cycle d'approvisionnement de production et de

commercialisation qui conduisent à l'acquisition des facteurs de production, à la réalisation des ventes. Le sous-système de gestion traite du flux d'information dont il assure la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion.

II.2.2.1.1.Capacité de production de la Société

Comme toute entreprise de production, les équipements de la SAVONOR ont une capacité limitée au-delà de laquelle l'on ne peut pas produire : c'est la capacité théorique maximale ou la capacité de production installée. Ainsi, nous pouvons la définir comme étant la capacité des équipements à fabriquer le produit fini sans tenir compte de toutes les contraintes que peut subir le cycle de production. Dans la pratique, il est rare que des entreprises atteignent leur capacité maximale de production. La société a été conçue pour pouvoir produire jusqu'à 9312035 kg une fois améliorer l'efficacité de son équipement. La capacité de production est sans doute un élément important dans l'analyse de la production. Ainsi, nous pouvons distinguer :

- ✓ la capacité de production théorique
- ✓ la capacité de production réelle

Pour mieux comprendre la capacité de production réelle, nous la comparons à la capacité théorique maximale de production en calculant le taux d'activités réel de la SAVONOR.

- **Calcul du taux d'activités réel de la SAVONOR**

Le taux d'activités réel de production nous permettra de voir à quel niveau l'usine fonctionne par rapport à la capacité installée. Le taux d'activités est donné par le rapport entre la capacité réelle de production et la capacité théorique maximale de production selon la formule suivante :

$$\text{Taux d'activités} = \frac{\text{Capacité réelle de production x 100}}{\text{capacité théorique maximale de production}}$$

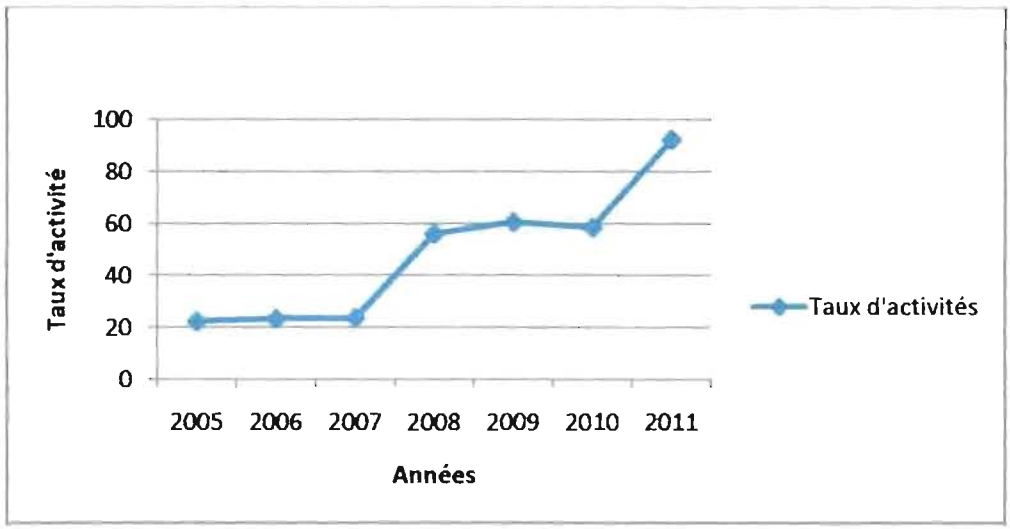
Tableau 3: Présentation du taux d'activités de l'usine SAVONOR de 2005 à 2011

Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Production en Kg	2 097 659	2 187 699	2 215 374	5 232 161	5 647 469	5 456 730	8 597 954
Production théorique	9 312 035	9 312 035	9 312 035	9 312 035	9 312 035	9 312 035	9 312 035
Taux d'activités	**22,53**	**23,49**	**23,79**	**56,19**	**60,65**	**58,60**	**92,33**

Source : SAVONOR, service de production + nos calculs

Nous voyons de ce tableau que pendant la période 2005 à 2007, la capacité de production était faible, soit 23% en moyenne. Mais, après cette période, la capacité a commencé à évoluer jusque même à atteindre plus de 92% de la capacité installée en 2011. Cela est le fruit d'un effort consenti par la SAVONOR dans le renouvellement de son matériel en absorbant l'industrie INDUBU par un rachat de son équipement.

Graphique 1: Evolution du taux d'activités de l'usine SAVONOR de 2005 à 2011



Source : Confectionné à partir des données du Tableau 3

Ce Graphique illustre l'évolution de la capacité de production dans l'usine de la Société SAVONOR. En effet, selon les responsables de la Société, toutes les machines en place sont fonctionnelles. Pourtant des pannes peuvent surgir et une équipe de Mécaniciens est toujours disponible pour réparation immédiate. La SAVONOR a également acheté l'équipement d'une Société concurrente INDUBU qui a fermé ses portes en 2007. D'une manière générale, nous pouvons dire que l'équipement de l'usine est en bon état après plus de 40 ans de fonctionnement. Il faut souligner qu'elle n'est pas exploitée à 100 % puisque il ya encore une partie de son équipement qu'il faudra remplacer. Il s'agit d'un équipement nécessitant chaque fois des réparations entrainant l'arrêt de la chaîne de production.

- **Capacité théorique de production**

Des compétences, savoirs, expériences sont des traits caractéristiques d'un processus industriel étant pour être en mesure de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs du

marché. Un bon processus devrait se doter des capacités adéquates pour ajuster son offre aux demandes du marché dans les conditions satisfaisantes du coût et du risque.

Ainsi, de ressources (équipements, matières premières, personnel) conditionnant la quantité des produits ou des services sont mis en jeu. L'horizon temporel déterminé influence les décisions portant sur la capacité d'un processus industriel. Pourtant, nous admettons que les équipements ont une capacité limitée au-delà de laquelle l'on ne peut pas produire. La capacité théorique maximale ou capacité de production installée se définit comme la capacité des équipements à fabriquer le produit fini sans tenir compte de toutes les contraintes que peut subir le cycle de production. Elle correspond au volume de production qu'on pourrait atteindre en supposant que toutes les machines et tous les ouvriers sont utilisés à leur pleine capacité et sans arrêt pendant 24heures et durant toute l'année.

- **La capacité réelle de production**

Il n'est pas fréquent que des firmes atteignent leur capacité de production maximale (changement de programme de production, des entretiens, problèmes de débouchés ,problèmes d'organisation de production, problèmes d'approvisionnement réguliers (arrêts prévus), pannes techniques, manque de services auxiliaires et matériels accessoires, les coupures de courant, crises économiques, cas de maladies(arrêts imprévus)

La capacité réelle de production correspond ainsi à la production effective de l'entreprise c'est-à-dire la capacité utilisée plus fréquemment déterminée par les paramètres exogènes telles la concurrence, la conjoncture générale,...C'est alors la production réelle de l'entreprise après avoir tenu compte de toutes les contraintes possibles.

Nous pouvons distinguer les deux principaux facteurs de production permettant de renforcer la capacité de production de la SAVONOR :

- **Le facteur capital**

Le facteur capital dans une entreprise renvoie à l'idée d'un investissement réalisé ou à réaliser. Selon BANDEREMBAKO D. (2010) : « Investir consiste à échanger des dépenses actuelles ou prochaines contre les recettes futures. » Il découle de ce qui précède que tout investissement exige du capital. Notons toute fois que le capital ici signifié comprend les matières premières (pour une entreprise de production), l'équipement ainsi que les liquidités permettant de maintenir l'entreprise en activité.

- **L'équipement de la Société**

Non seulement ses ressources financières sont affectées à l'achat de matières premières, elles sont aussi employées à la fourniture d'équipements et garde quelques liquidités pour financer les activités courantes de la Société. En ce qui concerne son équipement, d'après les Responsables de la Société, elle dispose de machines toutes fonctionnelles. Toute fois une équipe technique est en place pour d'éventuelles pannes de l'une ou l'autre machine. Cela pour éviter de réduire ou couper le rythme de production. La Société continue à importer diverses catégories du matériel d'équipement toujours pour cette même fin. Le tableau suivant nous montre quelques importations d'équipement en cours pendant la période de 2011.

Tableau 4 : Les commandes du matériel d'équipement de la SAVONOR (2011)

Libellé	Montant (en Fbu)
1.Machine de fabrication Savon	5 085 847
2.KIT Réparation pompe à eau	149 590
3.Cables	3 605 349
4.Ordinateur-Vélo-Moto Heim	22 337 785
5.Poste à souder + Pince	4 498 202
6.Analyseur de Gaz	1 161 659
7.Disques à Couper	32 172
8.Calculateur Antenne	5 494 597
10.Emballages	557 313 573
11.Silicates	979 185 154
12.Pneus	6 312 144
13.Pièces de Rechange	15 815 725
14.pompes	15 032 260
15.Réducteur de Pression	288 968 047
16.Matériel de Laboratoire	529 428 181
17.Véhicules	37 683 892
18.Autres	1 282 147 296
Total	**3 754 251 473**

Source : SAVONOR, service d'importation et dédouanement

D'après les données que nous fournit ce tableau, la SAVONOR s'est énergétiquement investie dans l'amélioration de son équipement. Tout cela pour augmenter la capacité de production de celle-ci. Ainsi, la valeur de l'équipement s'élève à 3 754 251 473Fbu en 2011. La Société a toujours cherché à développer sa stratégie de diversification de la production en améliorant le fonctionnement de ses machines ou tout autre matériel entrant en jeu dans le processus de production de son usine.

❖ **Le facteur humain**

Actuellement, dans tous les secteurs de la vie, le facteur humain devrait prendre sa place. En effet une production suffisante en quantité et surtout en qualité dépend des ressources humaines qui s'y consacrent. La productivité d'une usine ne dépend pas seulement de la qualité et du degré d'automatisation de son équipement, elle dépend aussi des aptitudes des individus à leur faire fonctionner. Disposer d'un personnel qualifié et compétent demeure l'une des stratégies de l'entreprise voulant être rentable et compétitive. Quant à la SAVONOR, elle dispose d'un personnel avec un effectif qui, généralement, prend une allure croissante. Ce personnel est composé en grande partie des ouvriers. Le tableau qui suit nous montre l'évolution du personnel de la Société au cours de la période concernée par notre étude (2005 à 2011).

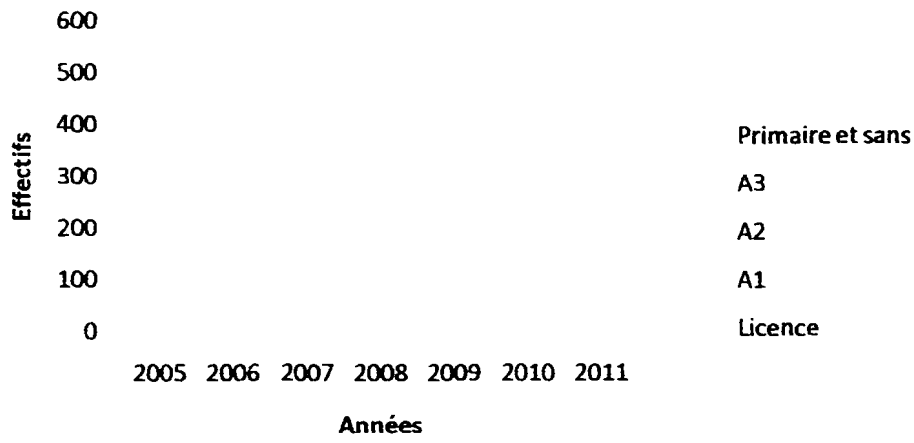
Tableau 5 : Effectif du personnel de la SAVONOR par niveau de formation (2005 à 2011)

Années	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Niveau	**Effectif**	**Effectif**	**Effectif**	**Effectif**	**Effectif**	**Effectif**	**Effectif**
Licence	4	4	4	4	6	6	5
A_1	12	12	15	15	13	12	10
A_2	32	32	43	41	30	26	20
A_3	10	10	21	18	21	22	25
Primaire et sans	287	290	317	329	340	348	440
Total	**345**	**348**	**400**	**407**	**410**	**414**	**500**

Source : Nos soins + SAVONOR, service des Ressources humaines

Ce tableau nous montre que l'effectif du personnel évolue progressivement de 2005 à 2011. Cela s'explique par le fait que la SAVONOR a opté pour une stratégie de diversification de sa production. Cette diversification peut exiger un personnel supplémentaire pour maintenir le rythme de production. Il faut signaler que la SAVONOR a un personnel composé en grande partie par des ouvriers. Signalons que les Agents ne sont que des exécutants aux ordres des cadres dans la fabrication des produits. Pour certains d'entre eux, ils sont pour rien quant aux innovations.

Graphique 2 : Evolution du personnel de la Société SAVONOR de 2005 à 2011



Source : Confectionné sur base du Tableau 5

Ce graphique nous montre que le personnel de la SAVONOR a généralement un niveau de formation très bas. Ainsi en 2005, elle avait 4 Licenciés contre 287 ouvriers. Et en 2011, nous voyons que son personnel est 5 Licenciés contre 440 du niveau élevé, primaire. Durant la période de 2005 à 2011, le personnel a passé de 345 à 500.

- **Les coûts en personnel engagés par la Société SAVONOR**

La SAVONOR consacre suffisamment d'efforts à l'amélioration des conditions de vie de son personnel. En effet, La SAVONOR se charge des soins de santé de son personnel. Une infirmerie au sein de la Société a été mise en place. Les familles du personnel de la Société sont aussi prises en charge en ce qui des soins de santé. Un employé peut être transféré dans les autres hôpitaux sous le compte toujours de la Société.

Quant au déplacement de son personnel, la catégorie des cadres est déplacée par des véhicules de la Société tandis que les subalternes se déplacent au moyen des vélos acquis grâce aux crédits leur accordés par la SAVONOR. Cette idée de déplacer son personnel est née dans le but de faciliter le fonctionnement de la Société. Ainsi, la SAVONOR est une entreprise qui se situe dans un quartier industriel loin des maisons d'habitation. Il faut souligner que dans cette même perspective, une partie des employés est nourrie à midi au sein de la Société.

La Société cherche à tout prix à réduire les coûts du personnel en recrutant peu d'employés à temps plein. Elle opte pour le recrutement à temps partiel en tout moment que la nécessité s'impose. Les charges du personnel de la Société pourraient être analysées à travers le tableau suivant :

Tableau 6 : Les charges du personnel (en Fbu) à la SAVONOR de 2005 à 2011

Années / Libellé	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Salaires de base	64 283 713	66 044 155	87 355 447	131 303 622	212 602 746	256 456 539	395 952 085
Salaires journaliers	2 460 078	26 000	153 000	512 000	152 478	2 334 447	5 623 758
Heures supplémentaires	2 463 633	1988 895	8 301 026	22 933 236	20 657 502	15 426 271	32 641 090
Primes	1 188 512	2 407 043	210 000	896 723	2 079 899	5 205 490	9 176 177
Primes d'ancienneté	0	25 000	75 000	150 000	0	919 770	1 176 827
Indemnités de logement	29 050 821	29 681 638	40 766 995	57 553 740	95 497 265	118 727 291	218 901 105
Allocations familiales	438 600	437 700	551 250	548 250	771 350	6 055 650	7 931 000
INSS	6 963 651	5 786 846	5 473 370	7 929 414	11 787 961	15 374 766	38 375 791
Frais pharmaceutiques	7 969 921	8 220 295	7 767 988	16 812 874	20 655 883	20 415 542	23 903 209
Autres charges sociales	1 479 676	0	0	562 000	50 000	0	150 000
Indemnités de fin de contr	42 690	0	4 800	1 724 184	749 166	307 913	145 630
Indemnité de Licencié	255 000	95 362	98 696	1 575 150	542 986	147 609	119 064
Indemnités de préavis	280 597	353 318	107 731	810 166	976 899	0	0
Autres frais du personnel	256 619	553 420	0	0	0	0	0
Congés payés	0	156 937	195 771	1 0699 32	934 311	186 273	301 361
Frais d'uniformes	0	0	0	3 171 000	3 187 275	3 446 400	4 747 200
Frais de Cantine	0	0	6 838 526	17 207 000	23 771 175	16 563 226	34 014 479
Provisions de Gérance	0	10 800 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	38 400 000	15 500 000
Total	**117 133 511**	**126 576 609**	**169 899 600**	**276 759 291**	**406 416 896**	**499 967 187**	**788 658 776**

Source : SAVONOR, service des Ressources humaines

De ce tableau, nous remarquons que la Société a consacré de fonds importants pour prendre en charge son personnel. Les frais réservés à son personnel ont connu une évolution exponentielle de la période de 2005 à 2011. Cela est aussi dû à sa stratégie de diversification de la production pouvant nécessiter par conséquent un complément de personnel. Cette

évolution est aussi due au souci des dirigeants d'améliorer progressivement les conditions de vie de son personnel. De manière générale, la rubrique « salaire de base » vient en premier comme charge, considérant toute la période sous-étude. Elle passe de 64283713 Fbu en 2005 à 395952085 Fbu en 2011. En second lieu vient la rubrique « indemnité de logement » avec 29050821Fbu en 2005 à 218901105 Fbu en 2011.

Au cours de toute cette période, une amélioration très considérable de salaire et primes est observée à la SAVONOR afin de motiver son personnel pour contribuer dans la croissance du chiffre d'affaires de la Société.

II.2.2.1.2.Maîtrise de qualité et du coût de production

En abordant le point concernant la qualité, nous pouvons épouser l'idée de ROGER F.(1992) selon laquelle :« Fabriquer des produits de qualité est un des moyens de rencontrer la demande sur le marché concurrentiel. » C'est juste pour répondre aux doléances soumises par une clientèle quelconque.

- ✓ **Les pratiques de contrôle de qualité**

La SAVONOR réalise un contrôle de qualité de ses approvisionnements, du processus de production et de ses produits finis. En effet, on ne fabrique jamais de produits finis de qualité lorsque les matières utilisées ne le sont pas.

La société essaie de détecter si ses approvisionnements en matières premières répondent aux exigences de qualité des consommateurs. Et puis, en plus de la vérification de la qualité voulue par les clients, la Société assure une surveillance permanente du processus de production pour éviter les défauts de fabrication qui écarteraient le produit fini à celui demandé par le client selon ses spécifications. La réalisation des produits de qualité exige aussi que la Société emploie un personnel qualifié. Enfin, si la Société parvient à combiner efficacement ces trois facteurs, elle pourra répondre aux goûts et aux désirs de sa clientèle.

- **Les sortes de contrôle de qualité**

Une amélioration de la qualité des produits et services est une préoccupation de beaucoup de firmes étant donné que la qualité est l'un des facteurs clés de succès dans un environnement concurrentiel. Il est ainsi indispensable pour l'entreprise de faire un contrôle régulier de tout le processus de production. Nous pouvons distinguer trois types de contrôle de qualité :

- **Contrôle a priori**

Il s'agit d'un contrôle des approvisionnements. Au moment de l'évaluation des fournisseurs, les critères de qualité et de spécification sont fondamentaux.

- **Contrôle à mi-chemin**

Le contrôle à mi-chemin est un contrôle qui se fait à chaque étape du processus de production de la chaîne de production. Il faut noter que ce type de contrôle est pratiqué pour éviter d'éventuels défauts qui pourraient se produire au cours d'un processus de production. Elle prévient à l'entreprise d'un problème de non-qualité.

- **Contrôle a posteriori.**

C'est un type de contrôle de qualité portant sur les produits finis. Ce contrôle consiste donc en élimination des produits défectueux afin de laisser les produits satisfaisants. Le prélèvement d'un échantillon s'avère nécessaire pour un contrôle des quantités importantes de produits.

- ✓ **Analyse critique des coûts de production**

Il serait facile de déterminer les prix si les coûts de production sont simplement identifiables. Le coût de production a un rôle à jouer dans la vie de l'entreprise car celle-ci s'y réfère pour fixer les prix des produits à mettre sur le marché. Le problème consiste véritablement en la détermination exacte de ce coût.

Partant, il est indispensable de s'investir énergétiquement à un contrôle permanent des coûts de production dans la logique d'aboutir à leur diminution. Une détermination des éléments constitutifs du prix de revient de chaque produit période par période permettrait de maintenir constant le coût de production ou le réduire d'où la nécessité de le connaître profondément.

Il faut signaler que les coûts de production élevés freinent la compétitivité de l'entreprise. Et aussi, pour assurer une meilleure gestion de la production, le programme de production devrait être basé sur la recherche de la réduction des coûts de production, des délais, des coûts de stockage et garantir le plein emploi des ressources.

Le coût de production représente finalement tout ce qu'ont coûté les produits ou services créés par l'entreprise(le coût d'achat de matières premières consommées majoré des charges directes de production) jusqu'au stade qui précède la vente. L'évolution du coût de production à la SAVONOR peut être étudiée à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 7: Evolution du coût de production de la SAVONOR (2005 à 2011)

Années / Rybriques	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Achat de matières premières	1 814 618 527	1 568 597 542	1 688 954 475	5 978 219 385	5 075 607 037	5 450 439 198	11 104 458 774
Eau et électricité	18 427 410	16 328 371	54 989 531	102 410 222	109 479 044	118 550 857	132 204 086
Carburant	63 375 500	73 510 780	58 064 870	107 136 920	105 327 608	121 341 036	396 173 513
Lubrifiant	3 929 800	3 187 400	3 610 180	6 562 760	9 403 997	0	6 675 907
combustibles et Gaz oil	87 000	202 400	1 007 000	1 002 500	1 187 190	1 242 349	0
petit outillage	3 391 464	3 993 671	2 004 783	4 955 749	4 080 683	5 866 166	5 656 938
Founitures de bureau	6 464 940	4 325 470	4 530 700	6 757 281	8 500 878	17 984 235	29 789 632
Autres fournitures	2 026 650	3 052 476	7 340 313	15 665 917	18 380 731	29 925 820	66 725 939
Total	**1 912 329 291**	**1 673 198 110**	**1 820 501 852**	**6 222 710 734**	**5 332 135 514**	**5 745 349 661**	**11 741 684 789**

Source : Nos soins + SAVONOR, service d'importation et dédouanement

En analysant les résultats que nous fournit ce tableau, nous parvenons à constater que, bien qu'il y ait quelques fluctuations au cours de toute cette période, les coûts de production ont continué à augmenter au cours de la période considérée. Cela prend origine à de besoins de plus en plus importants en matières premières et autres fournitures assurant l'augmentation de la production. Pour une mise en œuvre effective de sa stratégie de diversification de la production, les responsables de la Société ont pris des mesures conséquentes. En effet, ils se sont donné l'initiative d'introduire annuellement un nouveau produit ou une nouvelle marque pour essayer de satisfaire la clientèle. De toutes les rubriques, nous voyons que la rubrique « achat matières premières » lui coûte cher par rapport aux autres et ceci sur toute la période. En effet, le coût d'achat de matières premières a connu une croissance considérable de la période 2005 à 2011(1814618527 Fbu à 11104458774 Fbu). En considération toujours la période sous-étude, la rubrique « carburant » suit en terme de coûts de production. Ainsi, le carburant coûte beaucoup à la SAVONOR passant de 63375500 Fbu en 2005 à 396173513 Fbu en 2011. Cela s'explique par le fait que, en plus que ce produit est comme de l'or dans notre pays, la Société dispose de beaucoup de gros camions consommant trop de carburant.

Le tableau qui suit nous montre la place de chaque coût dans le coût total engagé par la Société SAVONOR :

Tableau 8: Part de chaque coût de production dans le coût total

Années / Rubriques	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Achat de matières premières	94,9	93,7	92,8	96,1	95,2	94,9	94,6
Eau et électricité	1,0	1,0	3,0	1,6	2,1	2,1	1,1
Carburant	3,3	4,4	3,2	1,7	2,0	2,1	3,4
Lubrifiant	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,0	0,1
combustibles et Gaz oil	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
petit outillage	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3
Fournitures de bureau	0,3	0,3	0,2	0,1	0,2	0,3	0,3
Autres fournitures	0,1	0,2	0,4	0,3	0,3	0,5	0,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Construit sur base des données du Tableau 7

A partir de ce tableau, nous observons une part importante de la rubrique « achat de matières premières » en termes de coût de production de la SAVONOR, soit plus de 94 % en moyenne. Les matières premières pour une entreprise du secteur industriel telle la SAVONOR occupent une place de choix dans le processus de production. La rubrique « carburant » suit avec une moyenne de près de 3% du coût total de production de la Société.

II.2.2.2.L'environnement externe

L'environnement externe peut être conçu comme l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise et sur lesquels celle-ci ne peut agir mais qui s'imposent à elle (réglementation, problèmes écologiques, les organisions de consommateurs, ...), l'environnement externe de l'entreprise est constitué des entrées de matières premières, des informations, des capitaux et des sorties de biens et services ainsi que les informations.

II.2.2.2.1. Analyse concurrentielle pour la Société SAVONOR.

Diverses entreprises ou Sociétés peuvent produire et vendre les produits similaires. L'enjeu majeur dans ce cas est de parvenir à satisfaire les mêmes besoins et réussir de nouvelles stratégies d'offre sur le marché. Le secteur dans lequel évolue la Société SAVONOR devrait tenir compte bien sûr de sa concurrence. Il ne devrait pas aussi ignorer la place de sa clientèle actuelle et potentielle. Tout cela se matérialise par une stratégie marketing au sein de cette Société où la conquête des marchés se fait déjà sentir.

- **Les principaux concurrents de la société SAVONOR**

La société SAVONOR se trouve confrontée à des concurrents nationaux qu'étrangers. Sur le plan national, les concurrents de celle-ci sont pour la plupart des savonneries artisanales situées en grande partie dans la région de l'imbo au Sud du Pays où il ya des cultures du palmier à huile fournissant les matières premières principales. Le Savon de lessive est particulièrement l'objet de concurrence par sa simple technicité dans la préparation comparé aux autres produits cités. La SAVONOR fait aussi face à la concurrence des huileries artisanales puisqu'elle vend de l'huile de palme.

La Société SAVONOR connaît, quant à l'eau minérale AQUAVIE, la concurrence d'autres sortes d'eau minérales comme KINJU, DASSANI,...Les Savons de toilette importés en grande partie des pays voisins (Kenya, Tanzanie, Ouganda), de l'Indonésie (pour le savon GIV) composent principalement la concurrence extérieure de la Société. Il ya aussi une nette concurrence de l'huile raffinée COOKI de la Société SAVONOR due à la présence de l'huile raffinée importée (GOLDEN) sur le marché. Signalons que cette concurrence extérieure a poussé la SAVONOR à abandonner certains produits, par exemple les bougies (le prix de revient est supérieur à celui des produits importés).

- **Stratégies de la SAVONOR face à la concurrence**

Pour juguler la concurrence, la SAVONOR adopte une stratégie de diversification lui permettant de se procurer des produits nouveaux pouvant remplacer ceux qui ne sont plus aptes à résister à la concurrence. La SAVONOR connaissait, à part les savonneries locales, un autre concurrent, l'INDUBU mais qui a fermé ses portes. La SAVONOR a acheté l'équipement technique de son ancien concurrent pour lutter contre un autre concurrent qui pourrait profiter de la fermeture de celle-ci. Ainsi, la Société a acheté des machines d'une usine kenyane qui n'était plus fonctionnelle pour renforcer sa capacité de production. La SAVONOR essaie de conquérir de nouveaux marchés dans la région de l'EAC pour profiter aux opportunités offertes par cette adhésion.

II.2.2.2.2. Les principaux consommateurs des produits SAVONOR

Comme nous l'avons déjà signalé le savon de lessive est un produit SAVONOR très sollicité par la population burundaise. Les savons de lessive quant à eux sont supposés comme bien de luxe utilisé par les gens nantis. La margarine est achetée par diverses alimentations et pâtisseries et aussi par quelques ménages en ville.

Le tableau suivant nous montre les différentes catégories de produits avec les clients correspondants :

Tableau 9 : Les principaux clients des produits SAVONOR en 2011

Produits	Clients
Savon de lessive	Une grande partie de la population
Savon de toilette	Les gens de niveau de vie élevé dont les Fonctionnaires et autres personnes vivant dans les milieux urbains
Margarine PALMA	Pâtisserie, alimentation, ménage de centres urbains
Huile de palme rouge	Les gens de niveau de vie élevé qui ont une exigence en pureté de l'huile rouge, police et Force de défense et de sécurité
Huile de palme raffinée(COOKI)	Population de niveau de vie élevé (nationale ou étrangère)
Eau minérale AQUAVIE	Les gens de haut niveau(les diplomates, les malades qui en ont une prescription médicale

Source : établi par nous-même sur base des informations recueillies auprès du service marketing de la SAVONOR

Du tableau précédent, nous constatons que la famille des savons de lessive est sollicitée par toutes les couches des citoyens burundais. Ceci explique d'ailleurs, comme nous allons le remarquer, sa place dans le chiffre d'affaires total réalisé par la SAVONOR. Les savons de toilette sont consommés par des gens de niveau élevé. La masse paysanne peut se servir des savons de lessive comme savons de toilette. D'autres produits comme margarine, huile raffinée,...intéressent aussi les gens ayant un niveau de vie élevé.

II.2.2.2.3.Politique de distribution

Un ensemble des opérations permettant de disponibiliser le produit fabriqué à l'utilisateur constitue la distribution. L'entreprise dispose des canaux de distribution de longueurs et formes distinctes. Les circuits de distribution sont choisis tenant compte de diverses

contraintes et de stratégies de distribution adoptées par l'entreprise. Les choix de distribution sont d'une importance capitale pour l'entreprise car ils l'engagent souvent pour une longue période.

II.2.2.2.4.Les différents circuits de distribution

La fonction de distribution sert à mettre les produits dans les lieux accessibles aux consommateurs et au moment opportun. Nous distinguons généralement quatre types de contraintes qui sont pris en considération lors du choix d'un circuit de distribution. C'est notamment des contraintes légales, des contraintes financières, contraintes liées aux produits ainsi que celles liées à la clientèle. La distribution intervient pour mettre fin aux difficultés liées au cheminement du produit du producteur au consommateur final. Dans l'économie actuelle, il est rare que le producteur vend directement ses produits à l'utilisateur final d'où nécessité d'intermédiaires ,d'ailleurs, comme le précise CHIROUZ Y(1980)., « La distribution est l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession du consommateur et prêts à être consommés au lieu, au moment, à l'endroit ,sous des formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs. »Ainsi, le circuit de distribution est le chemin parcouru par la marchandise à travers les divers organismes successifs de distribution avant d'arriver entre les mains du consommateur final.

II.2.2.2.5.La communication à la SAVONOR

L'établissement d'une politique de communication entre l'entreprise et le public est nécessaire pour faire connaître les produits et attirer les clients potentiels. Cela permet aussi à l'entreprise de modifier en sa faveur les attitudes et le comportement des consommateurs. La publicité reste le seul outil le plus utilisé par la Société pour cette fin. Mais, bien qu' ils ne soient pas développés, d'autres outils sont également employés tels que le sponsoring, promotion de ventes,...Les moyens publicitaires sont principalement constitués par les panneaux publicitaires et la radio mais ceux-ci ne sont pas utilisés aussi fréquemment. Le gestionnaire commercial pourrait enfin apprécier le résultat de son travail.

II.2.2.3.Analyse SWOT sur la production de la SAVONOR

Pour réussir dans l'environnement actuel, les entreprises doivent se concentrer sur les facteurs clés de succès qui leur procurent un avantage compétitif afin d'affronter la concurrence locale qu'étrangère.

L'analyse SWOT se propose d'examiner les données structurelles en vue de relever les forces et les faiblesses, les opportunités et menaces qui se présentent actuellement à la SAVONOR ou qui pourraient se manifester au cours du processus de production.

II.2.2.3.1.Les forces

F1	Beaucoup de Fournisseurs de matières premières
F2	Equipement performant
F3	Production diversifiée
F4	Faible concurrence

F : Force

La SAVONOR peut se choisir aisément ses fournisseurs de matières premières et dispose d'un matériel outillé. Le responsable du service usine nous a précisé que toutes les machines sont fonctionnelles. Il a toutefois souligné qu'une équipe permanente de techniciens est mise en place par la direction de la Société. Elle n'a pas beaucoup de concurrents et ses produits sont diversifiés.

II.2.2.3.2.Les faiblesses

F_1	Moins de ventes des sous-produits
F_2	Moins d'exportations
F_3	Etroitesse de l'usine
F_4	Emballages non durables
F_5	Machines à remplacer ; consommation importante en carburant

F : Faiblesse

Il convient de rappeler que la Société SAVONOR est l'une des entreprises burundaises du secteur industriel et commercial. Certaines machines de la Société fonctionnent depuis de longues années. Les gros camions de distribution aux différents coins du pays consomment beaucoup en carburant. A la SAVONOR, la vente des sous-produits n'est pas développée et son usine n'est pas étendue. Sa production n'est pas satisfaisante pour assurer d'importantes exportations. Il faut aussi souligner que quelques emballages de ses produits sont en matériaux non durables.

II.2.2.3.3.Opportunités

O_1	Extension des plantations du palmier à huile et de tourne sol
O_2	Vaste marché offert par la RDC
O_3	Vaste marché potentiel offert par l'EAC

O : Opportunité

La SAVONOR envisage une extension des plantations des cultures du palmier à huile et du Tourne Sol. Ce projet d'extension concerne dans un premier temps les provinces de BUBANZA, CIBITOKE et BUJUMBURA. Pour mieux réussir, la Société SAVONOR collabore avec PCFS-Burundi, Une organisation qui encadre les Associations d'Agri-éleveurs à petite échelle au niveau national. La RDC constitue un marché considérable de la SAVONOR surtout pour les savons. Un large marché potentiel est apparu avec l'entrée du Burundi dans l'EAC.

II.2.2.3.4.Menaces

M_1	Concurrence locale et sous-régionale
M_2	Enclavement
M_3	Manque d'informations en rapport avec le marché extérieur

M : Menace

En plus de la concurrence locale, les produits SAVONOR sont concurrencés par des produits provenant de l'EAC. Ces produits perturbent déjà l'environnement économique de la SAVONOR. Aussi, l'enclavement de notre pays freine-t-il la commercialisation et l'accès au matériel nécessaire au sein de la Société SAVONOR et partant un manque d'informations concernant le marché extérieur.

II.2.3. Le processus de production de la SAVONOR

II.2.3.1.Préparation de la matière de base

Le département de la fabrication consiste en une préparation de la matière de base constituée de :

- ✓ huile de palme
- ✓ noix de palme
- ✓ soude caustique

L'huile de palme est en premier lieu chauffée et puis filtrée pour y dégager toutes les impuretés.

Pour les noix palmistes, les étapes de fabrication sont les suivantes :

- le tamisage qui permet de trier afin de retirer les petites noix et pour laisser celles de grandes dimensions censées plus sèches et contenant donc peu d'huile ;
- le moulage : après la sélection de ces noix, celles-ci sont soumises ensuite à l'opération de moulage qui permet de découper ces noix en petites particules. Les machines appelées « pressoirs » permettent de presser ces particules pour obtenir ainsi une sorte de pâte. Cette pâte est chauffée et pressée pour être par après une huile palmiste pure non mélangée. Cette huile est recueillie après les mélanges nécessaires.

II.2.3.2.La production du Savon de ménage

La section des Savons de ménage est une section plus vaste et occupe une plus grande partie de la superficie de l'usine. Le savon de ménage provient de l'action de la soude caustique sur l'acide gras. On mélange l'huile palmiste, l'huile de palme, le suif brun chauffé et la soude caustique pour obtenir du savon de ménage. Les préférences des consommateurs contraignent la Société à varier les dimensions, les parfums et les colorants ainsi que la dose. On trouve par exemple des savons « Gold Star », « Star blanc », « mini Star », «mini Gold ».

II.2.3.3.La production des savons de toilette

Pour la préparation des savons de toilettes, la technique est la même que le savon de ménage (de lessive). La différence réside dans les colorants et les parfums ajoutés à la matière de base.

II.2.3.4.La production des emballages

La société SAVONOR a mis en place ce département au cours de l'année 2009. En effet, celui-ci est connu sous le nom de CARTOBU qui était auparavant une société à part entière. Celle-ci fournissait du carton d'emballage à la société SAVONOR et était bien entendu son partenaire. L'industrie CARTOBU est actuellement inclue au sein de la société SAVONOR et a pour mission principale la fabrication d'emballages.

Ce département consiste donc en une production :

- ✓ du carton ondulé permettant à emballer les Savons de ménage ;
- ✓ des panneaux obtenus après recyclage, opération consistant à retravailler des papiers usés. Ces panneaux servent à la fabrication des tapis de chaussures, des fauteuils, des plafonds, de couverture de cahiers, registres fabriqués par les imprimeries et à l'emballage des fleurs à exporter.

Il faut signaler en passant que ces panneaux sont fabriqués sur commandes seulement. On fabrique aussi, dans ce département, les bidons et leurs bouchons afin de pouvoir emballer de l'huile de palme industrielle et l'huile raffinée. Certains emballages du savon de toilette sont importés des pays voisins comme le Kenya et la Tanzanie. Notons qu'il ya d'autres sections notamment celles qui s'occupent de la production de la margarine « PALMA » et de l'huile raffinée « COOKI ».

Conclusion partielle

Tout au long de ce chapitre, nous avons commencé à présenter la SAVONOR, une entreprise du secteur industriel et commercial concerné par notre étude. A cette occasion, nous avons vu que la SAVONOR a commencé avec la fabrication des savons de ménages à base de matières premières locales. Mais elle s'est lancée par après à l'importation d'autres matières premières pour diversifier sa production. Nous avons aussi montré l'environnement économique dans lequel œuvre la SAVONOR. En effet, les sources d'approvisionnent de son usine et des coûts y afférents ont été identifiés. Et puis, nous avons identifié l'environnement interne de la Société (son personnel, son équipement, sa capacité de production,...) et externe (ses principaux concurrents, ses clients,...). Une analyse SWOT sur la production de la SAVONOR a été faite. Enfin, nous avons explicité le déroulement du processus de production à l'usine de la SAVONOR.

CHAPITRE III.INFLUENCE DE LA DIVERSIFICATION DE LA PRODUCTION SUR LA COMPETITIVITE DE LA SAVONOR

Dans la perspective de juguler la concurrence, la SAVONOR a cherché à élargir la part de marché de ses produits. Ainsi, elle a opté pour la diversification de sa production en introduisant progressivement en son sein de nouveaux produits et marques. Et par conséquent, la SAVONOR s'est déjà lancé dans la conquête de nouveaux marchés dans les pays membres de l'East African Community (EAC) et en République Démocratique du Congo.

III.1.La stratégie de diversification à la SAVONOR

Dès sa création, la Société SAVONOR mène une stratégie de diversification des produits fabriqués. Le seul producteur des savons de ménage burundais était auparavant la Société SAVONOR. Par après, une prolifération de petites unités de production artisanale a perturbé l'environnement de la Société SAVONOR. Il existe aujourd'hui une autre entreprise dénommée « Sheetal Entreprise » commercialisant les produits concurrents de la SAVONOR mais produisant une quantité faible avec un chiffre d'affaires encore modeste.

III.1.1.La qualité de nouveaux produits, source de compétitivité.

L'objet de la SAVONOR est, comme le précise les statuts de sa création, la fabrication des savons. Mais plus encore elle peut s'intéresser à toute autre activité concernant le domaine industriel. La SAVONOR avait depuis longtemps un souci de diversifier sa production. Ainsi, elle s'est lancée à la fabrication d'autres produits en plus du savon. C'est notamment la margarine, l'huile raffinée, l'eau minérale, les emballages,...

Selon les dirigeants de la Société SAVONOR, celle-ci fabrique des savons de très bonne qualité. Toute fois, ils ne peuvent pas affirmer que les consommateurs locaux apprécient le savon local plus que le savon importé. Pour ce faire, la solution est qu'une grande partie des bénéfices réalisés soit investie dans le renforcement de la capacité de production afin d'améliorer la qualité de produits et marques.

Le tableau suivant nous montre qu'au cours du temps, la SAVONOR a toujours prôné pour la diversification de sa production. Ainsi, elle a progressivement introduit de nouveaux produits et marques en son sein.

Tableau 10: Evolution de l'innovation pour les produits de la SAVONOR

Catégorie	Produits	Année de lancement
Savon de ménage	Savonor(star brun ,star blanc ,gold star)	**1972**
	Star fresh,super gold,star bleu	**2010**
	Super mini gold	**2011**
Savon de toilette	Shaza	**1985**
	Familial	**1985**
	Arif	**1974**
	Muganga	**2004**
	Ciza	**1976**
	Nivéa	**1985**
	Luxe	**1977**
	Luna hotel	**1985**
	Phénique	**1984**
	White n°1,Jamii soap,	**2010**
	Guest soap ,hôtel	**2011**
Margarine	Margarine	**1981**
	Palma margarine	**2010**
Huile	Huile PALMOLA	**1992**
	Huile raffinée	**2003**
Eau minérale	Aquavie	**2004**

Source : SAVONOR, service de production

Nous remarquons de ce tableau que les premiers produits furent fabriqués par la SAVONOR à partir de1972. Ces produits étaient des savons de lessive comme star brun, star blanc, gold star,...

Le premier savon de toilette est apparu au sein de la Société vers les années 1974(Arif), puis l'autre en 1976 (Ciza). Le constat est que la diversification a continué au fur des années. La Société a, dans les années 2010 et 2011 introduit beaucoup de nouvelles marques de savons de toilette et de lessive. C'est notamment Star fresh, super gold, star bleu (savons de lessive) et White n°1, Jamii soap (savons de toilette) en 2010. Aussi, elle a fabriqué les marques Super mini gold (savon de lessive) et Guest soap, hôtel (savons de toilette) en 2011.Soulignons que la SAVONOR a également introduit une nouvelle marque de margarine en 2010 (palma margarine).

En somme, la remarque est que la SAVONOR a opté pour une stratégie de diversification au cours de cette période. C'est dans la logique de lutter contre la concurrence actuelle et potentielle au niveau local et en provenance des pays membres de l'EAC.

III.1.2.La mise en œuvre de la diversification de la production à la SAVONOR

La fonction de production est la principale fonction qui pourrait être une source de richesse d'une entreprise mais aussi l'entreprise devrait disposer de fonds consistant pour réussir cette fonction. En effet, la production a besoin de matières premières à transformer mais également d'autres fournitures et services y afférents pour se procurer des produits finis. La fonction d'approvisionnement est ainsi liée à celle de la production. Cette fonction d'approvisionnement est entrée dans la politique générale de la Société SAVONOR.
Le tableau ci-dessous illustre comment sa production a évolue au cours de la période sous-étude.

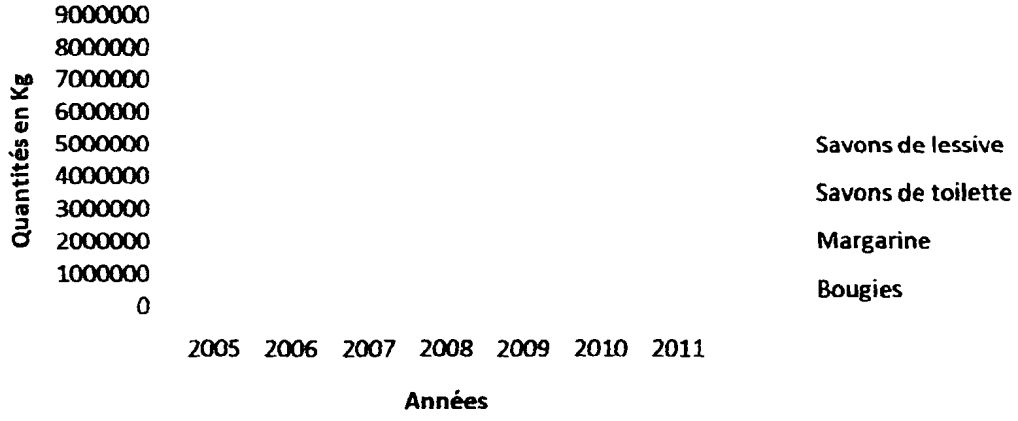
Tableau 11:La production en volume par grandes familles de produits de 2005 à 2011

Années	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
Qualité	Q.(en Kg)	Part (%)	Q.(en Kg)	Part (%)	Q.(en Kg)	Part (%)	Q.(en Kg)	Part (%)	Q.(en Kg)	Part (%)	Q.(en Kg)	Part (%)	Q.(en Kg)	Part (%)
Savons de lessive	1 893 144	90,25	1937 839	88,58	2 024 441	91,38	4994 574	95,46	5370 555	95,10	5 201 956	95,33	8321 441	96,78
Savons de toilette	129 691	6,18	159319	7,28	144 919	6,54	195139	3,73	240 088	4,25	217 921	3,99	236 452	2,75
Margarine	62 656	2,99	65 641	3,00	44 766	2,02	42 448	0,81	36 826	0,65	36 853	0,68	40 061	0,47
Bougies	12 168	0,58	24 900	1,14	1 248	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total(en Kg)	2 097 659	100,00	2187 699	100,00	2 215 374	100,00	5232 161	100,00	5 647 469	100,00	5 456 730	100,00	8 597 954	100,00

Source : SAVONOR, service de production + nos calculs

Nous basant sur les résultats fournis par ce tableau, nous pouvons constater que la SAVONOR diversifie la gamme de ses produits pour proposer à sa clientèle de nouvelles marques. En effet, les Savons de lessive occupent en moyenne plus de 93% de la production totale de la Société SAVONOR durant la période sous-étude. En deuxième position suit la catégorie des savons de toilette avec en moyenne plus de 5% de la production totale. Le reste est partagé par les autres catégories de produits. Signalons que depuis 2008, la Société a abandonné la production des bougies à cause d'un coût de production élevé en le comparant avec le prix de vente de ce produit.

Graphique 3 : Evolution de la production par grandes familles de produits de 2005 à 2011



Source : Confectionné à partir des données du Tableau 11

Nous pouvons remarquer, de ce graphique, que la production des savons de lessive a généralement connu une importante évolution durant toute la période. Cela est le résultat d'une grande consommation de ce produit suite à sa présence sur différents marchés éparpillés dans tous les coins du pays. Le savon de lessive est très sollicité par une grande partie de la population. Et la SAVONOR réagit en augmentant chaque fois la production d'un produit voulu par le consommateur. Signalons que d'une manière générale, la production de la SAVONOR a connu une allure exponentielle sur tout la période. C'est grâce à son investissement dans l'amélioration de l'équipement et la réhabilitation de ses sources d'approvisionnement. Elle a atteint cet objectif par sa stratégie d'absorption de son concurrent historique. En effet, elle a racheté l'équipement de son ancien concurrent, INDUBU (Industrie amont). Et puis, la SAVONOR et l'Huilerie de Palme du Burundi(HPB), son Industrie amont, forment un groupe uni pour s'approvisionner facilement en huile de palme. Elle a également acheté l'équipement d'une industrie kenyane qui a fermé ses portes. Il ya aussi au sein de la SAVONOR les industries comme CARTOBU et Liquids (Industries aval). Elles ont respectivement comme mission de fabriquer des cartons d'emballages de savons et des bouteilles en plastique contenant l'huile raffinée. Ainsi, La SAVONOR vise à augmenter la productivité de son usine, source de compétitivité. De tout cela, nous pouvons confirmer notre première hypothèse selon laquelle les stratégies d'absorption des concurrents de la SAVONOR lui ont permis d'accroître sa compétitivité en renforçant la capacité de production de son usine.

- **Calcul de la tendance de production**

La tendance générale de production élimine toutes les contraintes tant économiques, environnementales, technologiques pouvant peser sur la production. Ce calcul se réfère sur l'observation des données annuelles et tient compte de la demande et de la capacité de production de la SAVONOR.

Nous allons calculer le taux de croissance annuel moyen sur base de la formule :

$Y_t = y_o (1+r)^{1/t}-1$ avec r : le taux de croissance

t : le temps

y_t : la production au temps t

y_o : la production au temps 0

$$r = (\frac{Yt}{yo})^{1/t}-1$$

Partant de la formule, nous avons :

$$r = (\frac{8597954}{2097659})^{1/7}-1=0,21$$

Ce chiffre signifie que la production de la SAVONOR évolue positivement à un taux annuel de 21% durant la période de 2005 à 2011.

Nous avons constaté que la SAVONOR a toujours prôné pour la diversification de sa production depuis sa création pour proposer à la clientèle une gamme importante de produits et marques. Comme nous venons de le remarquer, cette diversification est suivie d'une évolution progressive de la production au cours de la période sous-analyse. C'est le fruit des mesures d'accompagnement à cette diversification (matériel et personnel supplémentaires).

III.2.La vente des produits diversifiés réalisée par la SAVONOR

Auparavant, la préoccupation dominante était la transformation car il n'y avait pas de problèmes de clients pour les produits fabriqués. Actuellement, le principal but est de vendre, identifier et évaluer le segment de marché, fabriquer le produit nouveau qui pousserait les consommateurs à acheter plus La SAVONOR a adopté une stratégie marketing qui rendra le produit indispensable et différent des autres produits. C'est une étape importante dans la commercialisation d'un produit nouveau.

III.2.1.La vente des produits diversifiés au niveau local

Les ventes locales de la SAVONOR nous permettent d'analyser le marché exploité par cette Société. Le commerce et la distribution de ses produits diversifiés sont en général organisés par la Société et assurés par les commerçants grossistes aidés par les demi-grossistes et les détaillants. Notons que les grossistes sont reconnus par la Société à travers le service marketing. Pour le commerce de détail, il est assuré par les petits commerçants éparpillés un peu partout dans le pays. Le tableau qui suit illustre les ventes de la Société SAVONOR par grandes familles de produits sur la période analysée.

Tableau 12 : Les ventes de la Société par grandes familles de produits de 2005 à 2011

Années	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
Catégories	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Savons de lessive	1614894228	70.3	1513231304	75,6	1501787479	63,6	4799976033	77,3	5349988485	72,7	3260870045	60,8	11663610873	77.8
Savons de toilette	226350735	9,9	227423280	11,4	180619014	7,6	359142868	5,8	456989399	6,2	533933982	10,0	545588250	3.6
Margarine	130871940	5,7	35222129	1,8	31078597	1,3	92381375	1,5	1086845	0,0	90996065	1,7	89411454	0,6
Bougies	32774435	1,4	49187890	2,5	2464568	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0.0
Huiles	253549682	11,0	97777303	4,9	447080066	18,9	658951462	10,6	507792939	6,9	1174794899	21,9	2676345642	17.8
Autres	39424197	1,7	43416071	2,2	79154871	3,4	297278662	4,8	939657826	12,8	303891171	5.7	18722360	0,1
Total	**2297865217**	**100,0**	**1966257977**	**100,0**	**2242184595**	**100,0**	**6207730400**	**100,0**	**7255515494**	**100,0**	**5364486162**	**100,0**	**14993678579**	**100.**

Source : Nos calculs sur base des données du service marketing de la SAVONOR

A propos de ce tableau, nous pouvons bien constater que la famille des savons de lessive gagne la part du lion. C'est un produit sollicité par une grande partie de la population. Ces savons sont présents sur les marchés de différents coins du pays. Ainsi, la contribution de ces savons a passé de 70,3% en 2005 à 77,8% des ventes totales en 2011. La SAVONOR réagit directement en augmentant la production d'un produit qui est beaucoup apprécié sur le marché. Pendant les années 2010 et 2011, la Société a vendu une quantité considérable d'huile. Cela est dû à l'introduction de l'huile de coton et de tourne sol. Cette augmentation de la quantité vendue a contraint la SAVONOR à renoncer à produire une certaine quantité de savons de toilette. En effet, la part des savons de toilette dans les ventes de la SAVONOR était 9,9% en 2005 pour baisser jusqu'à 3,3% en 2011 des ventes totales de la Société. Pourtant, les savons de toilette occupent la deuxième place dans les ventes totales de la Société. Aussi, après 2007, la Société avait abandonné la production et la vente des bougies à cause de son coût élevé comparativement à son prix sur le marché.

III.2.2.Contribution des différents produits dans le chiffre d'affaires

Une fonction commerciale est caractérisée par le développement des éléments pouvant contribuer à la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise. De l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires, nous pouvons identifier les produits qui assurent la compétitivité tenant compte de leur place dans les ventes de la SAVONOR. Néanmoins, il ya d'autres produits dont les ventes ne sont pas considérables.

Les produits SAVONOR sont diversifiés mais leur part dans le chiffre d'affaires de celle-ci varie sensiblement d'un produit à l'autre. De toutes les façons, la diversification de la production présente un profit pour la SAVONOR bien que la contribution de certains produits est très faible. Le tableau ci-dessous nous permet de connaître la contribution de chaque produit dans le chiffre d'affaires total réalisé par la Société SAVONOR. Cela est indispensable dans la mesure où les responsables de la Société choisit facilement quel produit dont la production pourrait être améliorée ou réduite.

Tableau 13: La contribution de chaque produit dans le chiffre d'affaires réalisé par la SAVONOR de 2005 à 2011

Année	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
Produits	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Star blanc	464 219 492	20,2	367 403 032	18,4	382 604 835	16,2	433 647 702	7,0	659 729 192	9,0	62 178 321	1,2	875 963 044	5,7
Gold Star	892 205 667	38,8	739 943 421	37,0	674 246 979	28,6	3 042 410 729	49,0	3 417 343 205	46,4	768 635 837	14,3	4 637 888 907	30,2
Mini Star	56 738 782	2,5	17 422 697	0,9	20 753 280	0,9	79 894 849	1,3	264 208 224	3,6	698 670 258	13,0	763 539 312	5,0
Mini Gold	201 694 390	8,8	337 969 800	16,9	420 337 999	17,8	1 240 911 673	20,0	1 008 596 754	13,7	738 533 166	13,8	487 633 953	3,2
Cosmo	35 897	0,0	50 492 354	2,5	3 844 386	0,2	3 111 080	0,1	111 110	0,0	0	0,0	0	0,0
Star fresh	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1 042 582	0,0	31 058 348	0,2
Super Gold	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	614 004 013	11,4	887 406 153	5,8
Star blue	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	377 805 868	7,0	3 478 292 007	22,7
Super m.Gold	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	501 829 149	3,3
Total$_1$	**1614894 228**	**70,3**	**1 513 231 304**	**75,6**	**1501787479**	**63,6**	**4 799 976 033**	**77,3**	**5 349 988 485**	**72,7**	**3 260 870 045**	**60,8**	**11663610 873**	**76,1**
Shaza	27 752 175	1,2	20 015 596	1 ,0	20 059 458	0,9	27 076 858	0,4	23 408 201	0,3	36 174 102	0,7	4 3714 568	0,3
Familial	71 483 997	3,1	71 675 288	3,6	64 50 367	0,3	109 853 601	1,8	144 837 380	2,0	144 032 124	2,7	155 669 698	1,0
Arif	15 974 018	0,7	18 083 968	0,9	21 016 800	0,9	23 347 794	0,4	27 732 181	0,4	22 052 148	0,4	26 753 228	0,2
Muganga	84 205 454	3,7	834 582	0,0	107 396 801	4,6	161 815 734	2,6	214 964 526	2,9	245 362 259	4,6	236 227 005	1,5
Orissa	26 003 468	1,1	92 128 747	4,6	24 232 826	1,0	35 648 892	0,6	44 517 626	0,6	48 571 047	0,9	54 601 538	0,4
Luna hôtel	931 623	0,0	24 655 184	1,2	1 462 762	0,0	1 399 989	0,0	1 519 316	0,0	991 510	0,0	1 669 666	0,0
Maxi	0	0,0	29 915	0,0	0	0,0	0	0,0	10 169	0,0	0	0,0	0	0,0
Guest Soap	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4 430 724	0,0
White n°1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	64 484	0,0	5 170 261	0,0
Jamii Soap	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	36 686 308	0,7	17 175 290	0,1
Hôtel	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	176 272	0,0
Total$_2$	**226 350 735**	**9,9**	**227 423 280**	**11,4**	**180 619 014**	**7,6**	**359 142 868**	**5,8**	**456 989 399**	**6,2**	**533 933 982**	**10,0**	**545 588 250**	**3,6**
Marga. 25 g	43 384 367	1,9	27 059 814	1,4	24 606 813	1,0	23 620 658	0,4	227 679	0,0	13 555 975	0,3	12 948 673	0,1
Marga 19 kg	87 487 573	3,8	8 162 315	0,4	6 471 784	0,3	68 760 717	1,1	859 166	0,0	75 917 053	1,4	50 042 564	0,3
Palma 14 kg	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1 523 037	0,0	26 420 217	0,2
Total$_3$	**130 871 940**	**5,7**	**35 222 129**	**1,8**	**31 078 597**	**1,3**	**92 381 375**	**1,5**	**1 086 845**	**0,0**	**90 996 065**	**1,7**	**89 411 454**	**0,6**
Boug. Ordin.	1 9 372 986	0,8	47 753 426	2,4	2 464 568	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Cierg. Pascal.	13401449	0,6	1 434 464	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total$_4$	**32 774 435**	**1,4**	**49 187 890**	**2,5**	**2 464 568**	**0,1**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**
H.PALMA	78 319 682	3,4	25 777 303	1,3	48 934 223	2,1	5 121 980	0,1	1 701 627	0,0	20 152 319	0,4	41 966 126	0,3
Huile raffinée	175 230 000	7,6	72 000 000	3,6	398 145 843	16,9	653 829 482	10,5	506 091 312	6,9	1 154 642 580	21,5	2 634 379 516	17,2
Total$_5$	**253 549 682**	**11,0**	**97 777 303**	**4,9**	**447 080 066**	**18,9**	**658 951 462**	**10,6**	**507 792 939**	**6,9**	**1 174 794 899**	**21,9**	**2 676 345 642**	**17,5**
Autres	3 942 4197	1,7	43 416 071	2,2	79 154 871	3,4	297 278 662	4,8	939 657 826	12,8	303 891 171	5,7	358 217 079	2,3
Tot.général	**2 297 865 217**	**100,0**	**1 966 257 977**	**100,0**	**2 242 184 595**	**100,0**	**6 207 730 400**	**100,0**	**7 255 515 494**	**100,0**	**5 364 486 162**	**100,0**	**14993678579**	**100,0**

Source : SAVONOR, service marketing+ nos calculs

De ce tableau, nous constatons que dans la catégorie des savons de lessive, la marque « gold star » contribue le plus dans le chiffre d'affaires.

Soulignons que la période de 2010 à 2011 pour la SAVONOR était caractérisée par une fabrication intense de nouvelles marques de ses produits. Ainsi, des savons comme star fresh, super gold, star bleu et super mini gold (savons de lessive) et des savons de marques Jamii soap, white n°1, Guest soap, Hôtel (savon de toilette) ont été fabriqués. Ajoutons aussi qu'une nouvelle marque de margarine (palma 14kg) pendant la même période, toujours dans l'optique de diversifier sa production. Les savons de marques star bleu et super gold (produits nouveaux) ont beaucoup contribué dans le chiffre d'affaires de la catégorie des savons de lessive en période de 2010 et 2011. Ainsi le savon de marque « super gold» contribue jusqu'à 11,4% du chiffre d'affaires des savons de lessive et le savon de marque « star bleu » contribue quant à lui jusqu'à plus de 22% du chiffre d'affaires de la Société.

En somme, le constat est que la catégorie des savons de lessive se classe en tête dans la structure du chiffre d'affaires et contribue en moyenne à plus de 70 % sur toute la période considérée. En plus, la contribution des produits nouveaux dans le chiffre d'affaires de la SAVONOR est considérable.

III.3.Etude de l'évolution marché suite à l'innovation

Un ensemble des acheteurs et vendeurs impliqués dans les transactions réelles ou potentielles se confrontent dans un lieu déterminé (marché). La catégorie des besoins que l'entreprise vise à satisfaire déterminerait le type de marché et les biens ou services à offrir. Il serait donc indispensable de segmenter le marché. L'étude de l'évolution du marché est une condition impérative pour satisfaire les besoins du marché et partant être compétitif. Ainsi, des techniques de recueil d'informations permettent l'analyse d'un nouveau marché et du comportement du nouveau consommateur. L'étude des besoins et des attentes des consommateurs potentiels constitue le point de départ de la démarche marketing.

La SAVONOR exerce un circuit de distribution court mais aussi long. Un circuit court est composé de consommateurs finals s'approvisionnant directement au siège de l'usine. Quant au circuit long, il comprend les Intermédiaires, les Grossistes, les Détaillants et les consommateurs finals.

III.3.1.Etude de l'évolution du marché national

Après avoir défini ses objectifs, l'entreprise fait l'inventaire de contraintes auxquelles elle se heurte mais également étudie le marché sur lequel elle va mettre ses produits. Un marché national est étudié sur base de techniques de recueil d'informations pour une analyse de l'évolution du marché et du comportement affiché par le consommateur. Tout cela se fait en suivant tout le processus d'achat effectué par le consommateur. Il vaudrait mieux aussi connaître des facteurs pouvant éclaircir le déroulement de ce processus à l'intérieur du pays.

Signalons que pour le cas de la Société SAVONOR, le marché est généralement local. La plupart de ces produits est commercialisée au Nord du pays. Dans le but de satisfaire sa clientèle qui continue à croître, la SAVONOR, en plus des dépôts dans la capitale, dispose aussi d'autres à l'intérieur du pays. C'est notamment dans les provinces de Kayanza, Ngozi, Gitega,...Des camions de cette Société transportent les produits vers les lieux de destination. Sachons que le Sud est une région source de matières premières indispensables comme l'huile de palme et les noix palmistes. Ces dernières facilitent le fonctionnement de diverses unités de production artisanales implantées au Sud du pays. La SAVONOR est par conséquent concurrencée par ces unités de production artisanale.

- **Analyse d'une nouvelle demande**

Cette analyse consiste à identifier clairement les nouveaux clients de la SAVONOR ainsi que le profil des biens souhaités (qualité, quantité, délai).Certaines variables de la demande telles que l'environnement, marketing sont difficiles à mesurer. Ainsi, la demande est souvent considérée comme fonction du goût des consommateurs. C'est pour cette raison qu'en diversifiant sa production, la SAVONOR privilégie la qualité de nouveaux produits pour attirer la nouvelle clientèle.

- **Calcul du taux de croissance annuel moyen de demande intérieure**

La détermination du taux de croissance annuel de la demande permettra de connaître l'intensité des besoins du marché local. Nous pouvons alors calculer ce taux à l'aide de la formule suivante :

$Y_t=y_0\,(1+r)^t$ avec r : taux de croissance annuel moyen de la demande

t : temps

y_t : ventes au temps t

y_0 : ventes au temps 0

$r = \left(\frac{Yt}{yo}\right)^{1/t} - 1$

Nous avons ainsi : $r = \left(\frac{14993678\,579}{2297865217}\right)^{1/7} - 1 = 0{,}30$

De ce résultat, le constat est que la consommation intérieure a connu une évolution positive durant la période de 2005 à 2011.La demande intérieure a accru à un taux annuel moyen de 30%.

III.3.2.Conquête du marché étranger

L'expansion commerciale s'est longtemps heurtée à l'absence d'un marché vaste pour l'écoulement des produits. Pour essayer de remédier à ce problème, le Burundi cherche toujours à intégrer des organisations régionales voire internationales.

Ainsi, l'entrée du Burundi dans l'EAC offre des opportunités pour les entreprises burundaises en général et la SAVONOR en particulier qui avait abandonné une partie de ses activités suite à des coûts de production énormes pour certains produits. Pour cette fin, la SAVONOR envisage une amélioration progressive de la qualité de ses produits. Pour y parvenir, elle a amélioré des relations avec de nouvelles sources d'approvisionnement satisfaisant aux exigences de fabrication spécialement dans le soin du design. La Société SAVONOR vise à profiter des ressources variées dont disposent les pays membres de l'EAC, en s'approvisionnant à des prix abordables. Elle pourrait par conséquent être compétitive dans son secteur combien concurrentiel.

Toutefois, la connaissance des goûts et désirs des clients étrangers exige une analyse approfondie nécessitant un investissement considérable. Des visites fréquentes sur les différents points de vente sont organisées pour enfin essayer de détecter les insatisfactions du client pour faire progresser son niveau de compétitivité. La SAVONOR fournit d'efforts pour faire face à la concurrence des firmes nationales et à une forte pression des concurrents étrangers. Sa compétitivité dépendra du degré d'adaptation de son appareil de production, de la qualité du personnel, de celle de l'organisation et du contrôle de tout le processus de production mais aussi des marchés étrangers .La SAVONOR s'investit déjà dans la fabrication des produits répondant aux normes de la qualité exigées par sa clientèle, en se servant par exemple des apports de l'informatique notamment dans le design.

- **Les exportations réalisées par la SAVONOR**

Les exportations favorables dans un pays contribuent sans doute à l'augmentation du PIB par le biais de l'épargne, principal catalyseur de l'investissement. L'évolution croissante des exportations devrait favoriser une économie durable d'un pays à travers notamment le niveau de production, le niveau d'emploi et le niveau de la balance des paiements. Au niveau de l'emploi et de la production. Nous pouvons affirmer qu'un accroissement progressif se traduit par une augmentation du revenu national qui, à son tour génère une consommation et un investissement supplémentaire étant donné que la consommation et l'investissement sont des composantes du revenu national. Le tableau suivant nous révèle les exportations réalisées par la Société SAVONOR à partir de l'an 2008

Tableau 14 : La valeur(en Fbu) des exportations de la Société SAVONOR de 2008 à 2011

Années / Produits	2008	2009	2010	2011
Gold star	583 535 800	1 044 300 840	768 635 837	1 080 357 438
Super gold	8 130 692	378 024 773	11 693 243	-
Mini gold	429 392 187	-	7 475 410	202 915 283
Mini star	-	-	247 140 533	-
Jamii Soap	-	-	36 686 308	17 175 290
Star bleu	-	-	377 805 868	3 478 074 257
Orissa	-	-	-	2 700 938
Total	**1 021 058 679**	**1 422 325 613**	**1 449 437 199**	**4 781 223 206**

Source : SAVONOR, service d'import & export

Comme le montre le tableau ci-dessus, la SAVONOR a commencé à exporter ses produits à partir de l'an 2008. Avant, elle écoulait toute sa production sur le marché local. Le savon gold star remporte une grande partie des exportations de la SAVONOR sur toute la période étudiée. Ainsi, elle passait d'une valeur de 583535800 Fbu en 2005 à 1080357438 Fbu en 2011. Une quantité considérable du savon Gold star est exportée vers la RDC, une autre partie est acheminée vers les pays membres de l'EAC. Signalons que les savons comme Mini star , Jamii Soap et Star bleu ont commencé à faire objet d'exportation à partir de 2010. Le savon Orissa quant à lui fait objet d'exportation à partir de l'an 2011. Nous comprenons sans hésitation que la SAVONOR réalisera un supplément de son chiffre d'affaires en se lançant sur le marché extérieur. Les exportations lui permettront d'entrer en compétition avec d'autres

pays tant au niveau régional qu'international. Cette conquête du marché extérieur favorise le maintien ou l'évolution de la compétitivité de la Société SAVONOR.

III.4.Eléments d'appréciation de la compétitivité de la SAVONOR

III.4.1.Positionnement des produits diversifiés de la SAVONOR

Le positionnement des produits d'une entreprise consiste en une analyse de la qualité de l'offre de celle-ci par rapport à celles des autres. Pour le cas précis de la SAVONOR, le Directeur Général nous a précisé que la garantie de qualité, la rapidité au niveau de l'exécution des commandes, l'honnêteté constituent le pilier du positionnement de ses produits.

III.4.2. Renforcement de la capacité commerciale pour sa production diversifiée

La gestion commerciale matérialise la politique commerciale de l'entreprise. Actuellement, il n'ya aucune firme qui ne puisse se passer des stratégies marketing desquelles dépendra la place de l'entreprise dans son secteur. La SAVONOR définit sa politique commerciale : politique de produits, de prix, de distribution et de communication en se basant sur la croissance du marché. La Société cherche à tout prix à lancer un nouveau produit ou améliorer l'ancien, conquérir une nouvelle clientèle, apprécier l'impact d'une campagne publicitaire,...

Tableau 15:Produits actuellement fabriqués et vendus par la Société SAVONOR

Savon de ménage	Savon de toilette	Huiles	Margarines	Autres
- star blanc	-ARIF	-Huile de palme	-Margarine 25g	-Tourteaux
- gold star	-SHAZA	-PALMOLA	-Margarine 19 kg	-Eau minérale
- mini star	-ORISSA	-Huile raffinée	-PALMA 14 kg	-Emballages
- super gold	-MUGANGA			-Etc.
- mini gold	-FAMILIAL			
- star bleu	-Luna hôtel			
- super mini gold	-star fresh			
	-Guest soap			
	-white n°1			
	-Jamii soap			
	-hôtel			

Source : SAVONOR, service marketing

Ce tableau nous permet de constater que la SAVONOR produit en grande quantité les savons. Elle a déjà commencé à réaliser des innovations pour d'autres produits comme l'huile, la margarine et autres produits. La Société est en succès grâce à la compétitivité de ses produits suite aux innovations sous forme de nouveaux produits.

III.4.3.Fixation des prix des produits diversifiés de la SAVONOR

Dans une entreprise, les coûts engagés, la demande et la concurrence sont les principaux critères permettant de fixer les prix des produits fabriqués. La compétitivité d'une entreprise dépend sans doute d'un calcul judicieux des prix des biens ou services offerts. Les prix influencent négativement ou positivement l'achat d'un produit mis sur le marché. Pour la SAVONOR, les prix varient suivant la qualité d'un produit offert. Il est à signaler que la direction de la SAVONOR est au courant des effets négatifs des prix sur le rythme de la consommation. Le tableau suivant nous montre l'évolution des prix de produits de la Société SAVONOR au cours des deux dernières années de la période sous-analyse.

Tableau 16: Evolution des tarifs des produits de la SAVONOR de 2010 à 2011

Années	2010					2011				
Produits	**Pces/Cart.**	**Prix H.TVA**	**TVA**	**Prix TVA C.**	**Prix/pc**	**Pces/Cart.**	**Prix H.TVA**	**TVA**	**Prix TVA c.**	**Prix/pce**
Cart. S.Rose	24	4 915	885	5 800	242	24	6 017	1 083	7 100	296
Cart. S.Gold Star	24	5 763	1 037	6 800	283	24	6 102	1 098	7 200	300
Carton S.Star Blanc	24	4 068	732	4 800	200	24	4 492	808	5 300	221
Carton S.Mini Gold	24	3 559	641	4 200	175	24	3 729	671	4 400	183
Carton S.Mini Star	24	2 458	442	2 900	121	24	2 797	503	3 300	138
Carton S.Super Gold	48	5 085	915	6 000	125	48	5 254	946	6 200	129
Carton S.S.Mini Gold	-	-	-	-	-	72	5 254	946	6 200	86
Carton S.Muganga	48	10 169	1 831	12 000	250	48	11 017	1 983	13 000	271
Carton S.Familial	20	10 169	1831	12 000	600	20	11 017	1 983	13 000	650
Carton S.Orissa	48	11 017	1983	13 000	271	40	11 441	2 059	13 500	338
Carton S.Shaza	48	10 169	1 831	12 000	250	40	11 017	1 983	1 3000	325
Carton Savon Luna Hôtel	300	15 254	2 746	18 000	60	-	-	-	-	-
Carton S.Arif	120	11 017	1 983	13 000	108	120	11 441	2 059	13 500	113
Bidon Star Fresh 5L	-	-	-	-	-	1	5 000	900	5 900	5 900
Bidon Star Fresh 3L	-	-	-	-	-	1	2 966	534	3 500	3 500
Carton S.Guest Soap	-	-	-	-	-	120	15 254	2 746	18 000	150
Carton H. Palmola 1L	1	1 356	244	1 600	1 600	6	11 441	2 059	13 500	2 250
Carton H. Palmola 5L	1	6 780	1 220	8 000	8 000	1	9 534	1 716	11 250	11 250
Carton Marga. 250 g	12	12 288	2 212	14 500	1 208	12	12 288	2 212	14 500	1 208
Seau Marga. 14 Kg	-	-	-	-	-	1	34 322	6 178	40 500	40 500
Seau Marga. 19Kg	1	46 610	8 390	55 000	55 000	1	46 610	8 390	55 000	55 000
Carton H.COOKI 1L	6	11 864	2 136	14 000	2 333	6	16 525	2 975	19 500	3 250
Carton H.COOKI 3L		-	-	-	-	6	42 373	7 627	50 000	8 333
Carton H.COOKI 5L	-	-	-	-	-	4	46 610	8 390	55 000	13 750
Seau H.COOKI 12L	1	20 339	3 661	24 000	24 000	-	-	-	-	-
Seau H.COOKI 18L	1	30 085	5 415	35 500	35 500	-	-	-	-	-
Bidon H.COOKI 10L	1	16 102	2 898	19 000	19 000	1	23 305	4 195	27 500	27 500
Bidon H.COOKI 20L	1	31 356	5 644	37 000	37 000	1	46 610	8 390	55 000	55 000
Cart. H.Tourn.sol 1L	-	-	-	-	-	6	20 339	3 661	24 000	4 000
Bido. H.Tourn.sol 5L	-	-	-	-	-	1	16 102	2 898	19 000	19 000
Bido. H.Tourn.sol 20L	-	-	-	-	-	1	63 559	11 441	75 000	75 000

Source : Nos soins sur base des données du service marketing de la SAVONOR

En considérant les deux dernières années de notre étude, ce tableau nous permet de constater que les prix des produits vont en augmentant partant de la période 2010 à 2011.En plus, pour la catégorie des savons de lessive, c'est le savon de marque gold star qui coûte cher soit 283Fbu/par pièce en 2010 à 300 Fbu en 2011. Concernant la catégorie des savons de toilette, nous pouvons constater que le savon de marque familial est coûteux (600 Fbu/pièce en 2010 à 650 Fbu en 2011). Pour la catégorie d'huile, l'huile de tourne sol prend le devant avec 75000 Fbu/bidon 20L en 2011. Quant à la famille de margarine, la marque margarine 19kg coûte 55000 Fbu/seau en 2010 et en 2011 aussi. Signalons que la variation des prix des produits prend source à l'inflation mais aussi à la qualité des produits offerts.

III.4.4.La réalisation du chiffre d'affaires

La croissance des parts de marché et l'accroissement du chiffre d'affaires, tels sont les principaux objectifs poursuivis par une entreprise industrielle et commerciale. Le rôle commercial du service marketing est illustré à base de la place occupée par une entreprise sur le marché et l'évolution de son chiffre d'affaires. Rappelons en passant que le savon est le principal produit de la Société SAVONOR. L'intérêt de disposer d'un portefeuille diversifié est bien évident dans une situation de concurrence comme le signale KOTLER P. (1993): « En introduisant plusieurs marques, un fabricant bénéficie d'un linéaire important au détriment de la concurrence et quand peu de consommateurs sont fidèles à une marque au point des circonstances quelconques(...), la seule façon de récupérer ceux qui changent de marque est de leur en offrir une nouvelle. »

Tableau 17 : Calcul de la part de marché des produits SAVONOR (en milliers de Fbu) de 2005 à 2011

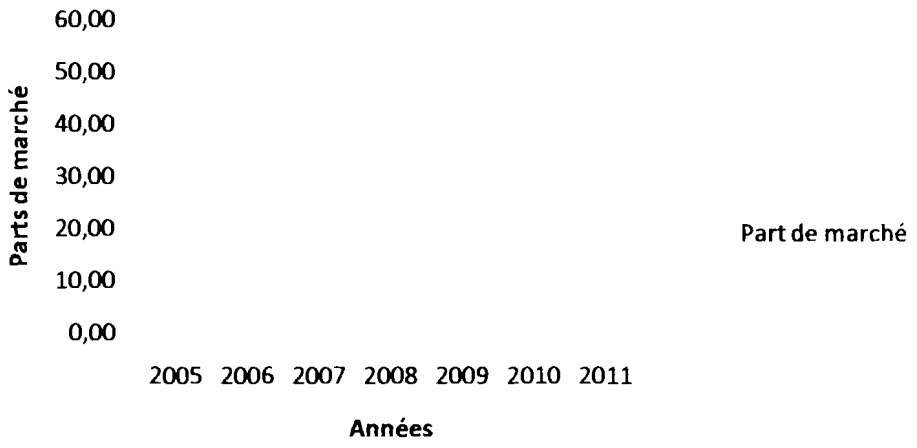
Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Produits importés	3 278 500	4 386 700	6 028 200	8 460 600	6 144 400	4 307 100	16 460 500
Produits SAVONOR	2 297 865,22	1 966 257,98	2 421 884,60	6 207 730,40	7 255 515,49	5 364 486,16	14 993 678,58
Total	5 576 365,22	6 352 957,98	8 450 084,60	14 668 330,40	13 399 915,49	9 671 586,16	31 454 178,58
Part de marché	41,21	30,95	28,66	42,32	54,15	55,47	47,67

Source : service import&export de la SAVONOR et Rapport annuel BRB 2011+ Nos calculs

Ce tableau nous pousse à remarquer que la part de marché des produits SAVONOR connait des perturbations causées par son environnement concurrentiel. La SAVONOR se heurtait à une vive concurrence de la Société INDUBU mais qui a formé ses portes en 2007 et a été absorbée par la SAVONOR. Nous remarquons qu'après cette période la part de marché va en

croissant. Mais au cours de l'année 2011, sa part de marché a chuté suite aux dépenses considérables en investissement dans l'innovation et aux importations remarquables des produits concurrents provenant des pays membres de l'EAC. Il faut signaler que les Savonneries artisanales œuvrent dans le secteur informel et ne publient pas leur chiffre d'affaires. A défaut de ces données, nous nous sommes contenté au chiffre d'affaires des produits concurrents importés pour calculer la part de marché de la SAVONOR.

Graphique 4 : Evolution de la part de marché des produits SAVONOR de 2005 à 2011



Source : Confectionné sur base du Tableau 17

Ce graphique nous montre que la part de marché de la Société SAVONOR fluctue suite à la présence des produits concurrents au niveau interne qu'externe. Ainsi, cette part de marché évolue à partir de l'an 2008 puisque la Société concurrente INDUBU venait de tomber en faillite et était absorbée par la SAVONOR.

Comme nous l'avons déjà vu, les produits et marques nouvellement introduits par la SAVONOR ont une place importance dans l'augmentation du chiffre d'affaires de celle-ci. Et puis les savons comme star bleu et jamii soap font objet d'exportation de la SAVONOR les années 2010 et 2011. Aussi, d'une manière générale, la part de marché de la SAVONOR a-t-elle évolué au cours de la période considérée bien qu'elle ait chuté à partir de l'an 2010 étant donné que la SAVONOR a beaucoup investi dans l'innovation et les résultats ne se manifestent pas immédiatement. A cela s'ajoute l'introduction sur le marché national de beaucoup de produits concurrents en provenance des pays membres de l'EAC.

De tout ce qui précède, la deuxième hypothèse de notre travail qui stipule que la diversification de la production adoptée par la SAVONOR influence positivement sa compétitivité est confirmée.

Conclusion partielle

Ce chapitre était consacré à l'influence de la diversification de la production sur la compétitivité de la SAVONOR. Au cours de ce chapitre, nous avons d'abord élucidé l'état de diversification de la production au sein de la SAVONOR et conclu qu'elle est diversifiée. Nous avons aussi montré que la production a généralement évolué grâce à l'amélioration de la capacité de production de son usine. La SAVONOR vise la réduction des coûts engagés dans tout le processus de production. Elle a absorbé quelques industries pour réhabiliter l'équipement de son usine. Et à partir de cela, nous avons confirmé notre première hypothèse selon laquelle les stratégies d'absorption de concurrents de la SAVONOR lui ont permis d'accroître sa compétitivité en renforçant la capacité de son usine. Toujours au cours de ce chapitre, nous avons pu montrer que la commercialisation de la SAVONOR renferme beaucoup de nouveaux produits et marques surtout au cours des deux dernières années concernées par notre étude (2010 et 2011).

Ainsi, une part non négligeable du chiffre d'affaires réalisé par la SAVONOR provient de nouvelles marques de savons. Nous avons remarqué que la SAVONOR a exporté certaines nouvelles marques lui procurant des devises. C'est au cours de ce chapitre même que nous avons pu confirmer notre deuxième hypothèse stipulant que la diversification de la production adoptée par la SAVONOR influence positivement sa compétitivité.

CONCLUSION GENERALE ET SUGGESTIONS

Tout au long de notre travail de recherche, nous avions comme souci d'analyser la contribution de la diversification de la production dans la compétitivité de la Société SAVONOR. Les principaux constats nous permettent de formuler une conclusion générale et d'émettre quelques suggestions.

Nous avons subdivisé notre travail de recherche en trois chapitres. Le premier chapitre concernait une revue de la littérature sur la stratégie de diversification de la production et sur la compétitivité. Ce chapitre nous a montré l'importance des facteurs de production et de la gestion de production de façon à optimiser la production et à minimiser les coûts. De plus, nous avons élucidé les éléments clés qui caractérisent toute stratégie de diversification de la production adoptée par une entreprise. Nous avons constaté que ces éléments forment un tout où l'un dépend de l'autre. Les notions relatives à la compétitivité nous ont révélé une idée globale sur des facteurs à l'origine de la compétitivité. Aussi, des indicateurs pouvant permettre d'affirmer qu'une entreprise est-t-elle compétitive plus qu'une autre ont été énumérés.

Le deuxième chapitre quant à lui a consisté à la présentation générale de la Société SAVONOR et de son environnement économique. La SAVONOR est une entreprise industrielle et commerciale vieille de plus de 40 ans fabriquant principalement des savons et autres produits. Au début, elle a commencé à fabriquer des savons de lessive et a progressivement introduit de nouveaux produits et marques. Nous avons montré que la SAVONOR dispose des sources d'approvisionnement tant au niveau national qu'international. Son usine a un équipement performant du fait de son entretien régulier. La SAVONOR a également augmenté l'effectif de son personnel pendant la période concernée par notre étude. Les principaux concurrents et les clients de la SAVONOR ont été identifiés. Nous avons analysé par la suite les forces, faiblesses, opportunités et menaces sur la production de la SAVONOR. Toujours au cours de ce chapitre, nous avons passé au déroulement du processus de production à l'usine.

Le troisième chapitre était consacré à l'influence de la diversification de la production sur la compétitivité de la SAVONOR. Nous avons pu montrer que la SAVONOR a diversifié sa production et a passé d'une simple savonnerie à la fabrication de beaucoup d'autres produits. Ainsi, la production de la Société SAVONOR comprend plusieurs gammes de produits. De manière générale, la production de la SAVONOR a évolué, grâce au renforcement de capacité

de production de son usine. Et de là, sa compétitivité a progressivement évolué. Ainsi, notre première hypothèse stipulant que les stratégies d'absorption des concurrents de la SAVONOR lui ont permis d'accroître sa compétitivité en renforçant la capacité de production de son usine a été confirmée. Nous avons également montré que les ventes de la SAVONOR sont composées d'un nombre important de nouveaux produits et marques surtout au cours des deux dernières années de notre période d'étude. Ainsi, ces derniers contribuent à la croissance du chiffre d'affaires réalisé par la SAVONOR.

La SAVONOR a exporté certaines nouvelles marques de savons comme jamii soap, star bleu et mini gold.

Et par là, nous avons pu confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle la diversification de la production adoptée par la SAVONOR influence positivement sa compétitivité.

La SAVONOR est une entreprise ne connaissant pas de beaucoup de concurrents au niveau local, ce qui lui procure un avantage concurrentiel très important. Nous avons remarqué que les produits SAVONOR gagnent une grande partie du marché national. A l'aide de la diversification de sa production, la SAVONOR a su retenir plusieurs catégories de clients. Ses différents produits contribuent de manières différentes dans la réalisation du chiffre d'affaires et c'est la catégorie de savons de lessive qui contribue beaucoup.

Certains produits génèrent beaucoup de liquidités pour la Société bien que d'autres puissent assurer la croissance à long terme pour celle-ci.

Soulignons qu'avec l'avènement du marché commun dans l'EAC, la SAVONOR devrait se préparer à la concurrence potentielle. Comme nous l'avons aussi remarqué, la SAVONOR introduit en son sein beaucoup de produits nouveaux. Cette diversification de la production procure à la SAVONOR des avantages considérables. En effet, elle contribue au développement technologique et à la créativité de la Société. Elle assure une efficacité d'ordre qualitatif et quantitatif du fait que la SAVONOR continue à lancer de nouveaux produits et élargit par conséquent son marché. Cette diversification ne manque pas de difficultés. Il s'agit des problèmes surtout d'ordre technique exigeant la réunion de plusieurs connaissances chimiques et la mise en place de nouveaux investissements à chaque lancement d'un nouveau produit, ce qui coûte cher à la SAVONOR. Nous pensons qu'à partir de ce travail, une vision globale de l'évolution de la production à la Société SAVONOR pourrait se dégager Il peut par conséquent servir de guide pour les gestionnaires de la Société pour pouvoir intensifier la production en développant de plus en plus la capacité de production de son usine.

Néanmoins, nous ne prétendons pas avoir épuisé toutes les réalités relatives à notre sujet. Certaines limites ont constitué un blocage bien que nous avions voulu le traiter à fond. Un manque de quelques données nous a poussé à considérer des facteurs insuffisants dans certains cas (le chiffre d'affaires des savonneries artisanales non publié). Nous inciterions alors aux chercheurs futurs qui seront intéressés par notre sujet à perpétuer leurs recherches pour nous compléter et découvrir d'autres réalités.

Nous suggérons à la Société SAVONOR de continuer à diversifier et augmenter sa production pour conquérir le marché régional et mondial, d'envisager l'extension de l'usine et le remplacement d'un vieil équipement, la diminution de sa consommation en carburant ainsi que la revalorisation des sous produits. Elle devrait ensuite faire un suivi régulier de l'évolution du marché régional et mondial. Une collecte et analyse régulières des informations sur les prix des produits concurrents en provenance de l'EAC devraient être envisagées. La SAVONOR devrait fabriquer également d'emballages en dur pour ses produits.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Ouvrages généraux

1. BERANGER P., Les *Nouvelles règles de la production : vers l'excellence industrielle*, Dunod, Paris, 1987

2. BERTRAND S., *Conjonctures métaphysiques ou réalité observable*, Presses universitaires, Lyon, 1983,

3. BOYER A., *Les fondamentaux de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2005

4. BRUNO J., *L'économie informelle dans le Tiers monde*, la Découverte, Paris, 2004

5. CAPET M., *Gestion de l'entreprise sous-traitante*, Economica, Paris, 1978

6. DANIEL P. & BERNARD V., *Organisation des entreprises*, les éditions d'organisation Paris, 1963

7. GERVAIS M., *Stratégie d'entreprise*, édition économica, Paris, 2003

8. GRATACAP A., *Management de la production*, 3è édition, Dunod, Paris, 2009

9. HEINRITZ S., *L'approvisionnement dans l'entreprise*, édition de l'entreprise moderne, Paris, 1976

10. KOTLER P., *L'avantage concurrentiel des Nations,* Dunod, Paris, 1993

11. MENDRAS H., *Changement et innovation dans les Sociétés rurales françaises*, Colin, Paris, 1970

12. MEYER J., *Gestion budgétaire*, 5è édition, Dunod, Paris, 1973

13. MICHEL R., *Stratégies d'entreprises*, 4è édition, rue Héricart, Paris, 1996

14. MICHEL R. & MARCEL D., *Stratégies pour innover*, Dunod, Paris, 1996

15. MINTZERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, Paris, 2008

16. PORTER M., *Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris, 1988

17. ROGER F., *Organisation de la production* ,1è Edition, rue Cambon, Paris, 1992

18. SPITEZKI H., *Les outils logistiques et la gestion des stocks*, édition Bertrand, Paris, 2008

19. SOPARNOT R., *Organisation et Gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2006

II. Mémoires, Cours, Revues et autres publications

1. AHISHAKIYE H., *Viabilité du Burundi dans les Communautés économiques régionales*, IDC, Bujumbura, 2001

2. BANDEREMBAKO D., *Cours de Planification des Entreprises*, Bujumbura, Université du Burundi, FSEA, 2010

3. BIZIMANA J.,*Le pilotage des entreprises burundaises vers une compétitivité concurrentiel de l'EAC : Enjeux et perspectives pour le cas de la SOSUMO*, Bujumbura Université du Burundi, FSEA, 2010

4. CIMPAYE N., *Contribution à l'étude de la production et de la commercialisation des produits d'une entreprise du secteur textile : Cas de la SIRUCO*, Bujumbura, Université du Burundi, FSEA, 2009

5. GAHUNGU D., *Analyse des stratégies de concurrence d'une petite et moyenne entreprise industrielle (PMI) du Burundi : cas de la SAVONOR,* , Bujumbura, Université du Burundi, FSEA, 1999

6. MBAZUMUTIMA I., Structure *de coût de transport à la SAVONOR*, Bujumbura, Université du Burundi, FSEA, 2000.

7. NGENDAKUMAN D., *Cours de Gestion des Approvisionnements,* Bujumbura, Université du Burundi, FSEA, ,2009

8. NIMUBONA J., *De la nécessité de prendre en compte les dimensions politiques et institutionnelles dans le processus d'intégration économique en Afrique centrale et orientale*, IDC, Bujumbura, 2009

9. BRB, Rapports annuels 2005-2011.

10 Revues françaises du marketing n°225, Décembre 2009

11 SAVONOR, Rapports annuels 2005-2011

III .Sites électroniques

http://www.performancezoom.com/indicateurs.php

http://www.toupie.org/Dictionnaire/concurrence.htm

http : //www.blog.seeed.com/wp

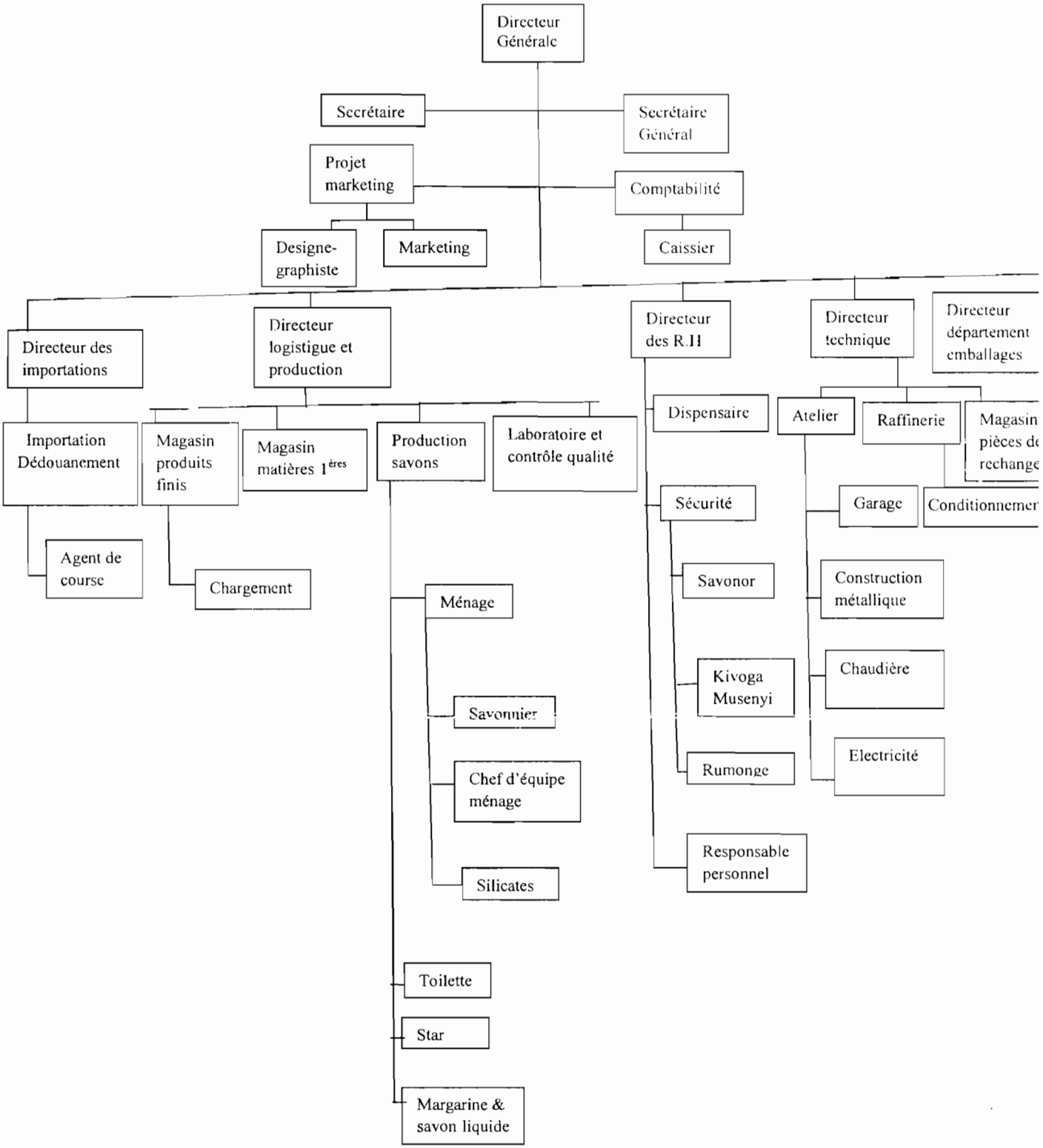
http : //www.content/uploads/2010/04/entreprise marocaine

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN ENVERS LES RESPONSABLES DE LA SOCIETE

1. Quel circuit d'approvisionnement disposez-vous ?
2. Combien de commandes faites-vous par an ?
3. Avez-vous un ou plusieurs fournisseurs ? Quels avantages enregistrez-vous à garder ce seul fournisseur ?
4. Faites-vous un contrôle de qualité ? Comment ?
5. Depuis quand fonctionnent les machines ?
6. Quels sont les problèmes techniques auxquels votre entreprise fait face ?
7. A combien estimez-vous votre production régulière ?
8. Les coûts de production tels qu'ils se présentent actuellement vous semble-t-il facilement supportables ?
9. Pourriez-vous me dire le positionnement de vos produits sur le marché ? Quels rapports avec vos clients ?
10. Avez-vous de concurrents ? Si oui, lesquels ?
11. Par quels moyens comptez-vous résister à la concurrence ?
12. Avez-vous déjà fait ou envisagez-vous faire une étude du marché ?
13. L'intérêt porté à la connaissance des besoins, des goûts et désirs des consommateurs permet de mieux les satisfaire. Qu'en pensez-vous ?
14. Faudrait-il des innovations dans le sens de la distribution ?

ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE SAVONOR



BALANCE GENERALE EN 2011

Compte	Libellé	Débit	Crédit	Sold.débiteur	Sold.créditeur	Contrôle
71000001	vent.savons rose		8000		8000	-8000
71000002	savon shaza		43714568		43714568	-43714568
71000003	savon familial		155669698		155669698	-155669698
71000004	vent.cooki 4x5L		156562		156562	-156562
71000005	vent.huile de coton		1564502		1564502	-1564502
71000006	savon Arif		26753228		26753228	-26753228
71000007	vent.Luna hôtel		1669666		1669666	-1669666
71000010	vent.cooki 18L		23728		23728	-23728
71000011	savon white n°1		5170261		5170261	-5170261
71000012	vent.savons hôtel		176272		176272	-176272
71000013	savon guest soap		4430724		4430724	-4430724
71000014	vent.groupe électrogène		5754025		5754025	-5754025
71000016	savon muganga		236227005		236227005	-236227005
71000018	savon star blanc		875963044		875963044	-875963044
71000019	savon gold star		2477174031		2477174031	-2477174031
71000020	savon orissa		54601538		54601538	-54601538
71000027	margarine 250kg		12948673		12948673	-12948673
71000029	margarine 19kg		50042564		50042564	-50042564
71000030	palma margarine 14kg		26420217		26420217	-26420217
71000078	vent.palmola 5L		1443876		1443876	-1443876
71000079	vent.palmola 6x1L		911561		911561	-911561
71000083	Huile de palme		37572906		37572906	-37572906
71000085	vent.sav.super mini gold		501829149		501829149	-501829149
71000087	savons super gold		887406153		887406153	-887406153
71000088	mini star		763539312		763539312	-763539312
71000089	Savons mini gold		487633953		487633953	-487633953
71000092	vent.sav. star blue(15kg)		174450		174450	-174450
71000094	vent.sav.star blue(7,2kg)		43300		43300	-43300
71100000	vent. Cooki en vrac		1050060		1050060	-1050060
71100001	vent. tourteaux		44753749		44753749	-44753749

Liste de Prix des produits SAVONOR en Décembre 2011

Produits	Pces/Cart.	Prix H.TVA	TVA	Prix TVA c.	Prix/pce
Cart. S.Rose	24	6017	1083	7100	296
Cart. S.Gold Star	24	6102	1098	7200	300
Carton S.Star Blanc	24	4492	808	5300	221
Carton S.Mini Gold	24	3729	671	4400	183
Carton S.Mini Star	24	2797	503	3300	138
Carton S.Super Gold	48	5254	946	6200	129
Carton S.S.Mini Gold	72	5254	946	6200	86
Carton S.Muganga	48	11017	1983	13000	271
Carton S.Familial	20	11017	1983	13000	650
Carton S.Orissa	40	11441	2059	13500	338
Carton S.Shaza	40	11017	1983	13000	325
Carton Savon Luna Hôtel					
Carton S.Arif	120	11441	2059	13500	113
Bidon Star Fresh 5L	1	5000	900	5900	5900
Bidon Star Fresh 3L	1	2966	534	3500	3500
Carton S.Guest Soap	120	15254	2746	18000	150
Carton H. Palmola 1L	6	11441	2059	13500	2250
Carton H. Palmola 5L	1	9534	1716	11250	11250
Carton Marga. 250 g	12	12288	2212	14500	1208
Seau Marga. 14 Kg	1	34322	6178	40500	40500
Seau Marga. 19Kg	1	46610	8390	55000	55000
Carton H.COOKI 1L	6	16525	2975	19500	3250
Carton H.COOKI 3L	6	42373	7627	50000	8333
Carton H.COOKI 5L	4	46610	8390	55000	13750
Bidon H.COOKI 10L	1	23305	4195	27500	27500
Bidon H.COOKI 20L	1	46610	8390	55000	55000
Cart. H.Tourn.sol 1L	6	20339	3661	24000	4000
Bido. H.Tourn.sol 5L	1	16102	2898	19000	19000
Bido. H.Tourn.sol20L	1	63559	11441	75000	75000