

ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

Option C : Gestion commerciale

SESSION 2007

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

CAS LESIEUR-CRISTAL

Matériel autorisé : calculatrice électronique.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Le sujet comporte 21 pages numérotées de 1 à 21

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition

SOMMAIRE

Présentation du sujet.....			
Présentation de LESIEUR-CRISTAL.....		page	3
DOSSIER 1	Analyse du marché de Lesieur-Cristal	page	5
	Annexe 1 La fortification de l'huile de table	page	6
	Annexe 2 Le secteur de la transformation de l'huile d'olive au Maroc	page	7
	Annexe 3 Prix de vente et coûts de revient des entreprises	page	9
	Annexe 4 Parts de marché	page	9
	Annexe 5 La guerre des huiles	page	10
	Annexe 6 SAVOLA veut détrôner Lesieur-Cristal	page	11
DOSSIER 2	Gestion de portefeuille de produits	page	12
	Annexe n°7 Présentation des produits de Lesieur-Cristal	page	13
	Annexe n°8 Ventes et production de Lesieur-Cristal au 31/12/2005	page	14
	Annexe n°9 Ventes par segment de produits de Lesieur-Cristal	page	15
	Annexe n°10 Répartition des ventes du marché des huiles	page	16
	Annexe n°11 Évolution des ventes des huiles de table depuis 1994	page	16
DOSSIER 3	Trade marketing	page	17
	Annexe n°12 Lesieur s'associe à Hmila pour Cristal-Tunisie	page	18
	Annexe n°13 La Grande Distribution en Tunisie : Situation actuelle et perspectives	page	18
	Annexe n°14 Tunisie: Distribution agroalimentaire, des avantages de taille à saisir	page	19
DOSSIER 4	Gestion de la force de vente	page	20
	Annexe n°15 Résultats du mois des trois vendeurs	page	20
	Annexe n°16 Système de rémunération et objectifs prévisionnels de Lesieur-Cristal	page	21

SUJET

*Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.
L'étude s'appuie sur une situation réelle. Cependant pour diverses raisons, certaines données
numériques ont été modifiées et adaptées aux besoins du cas.*

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LESIEUR-CRISTAL

Filiale de l'ONA, premier groupe privé marocain, Lesieur-Cristal est née de la fusion de trois grandes sociétés installées au Maroc depuis les années 40 : Lesieur-Afrique, Unigral-Cristal et la Société d'Exploitation des Produits Oléagineux.

Leader au Maroc dans le secteur des corps gras et partenaire privilégié de Lesieur-France, Lesieur-Cristal décline son savoir-faire autour de deux activités principales :

- la trituration des graines oléagineuses,
- la production d'huiles brutes.

Fabriquées à base de tournesol, d'arachide, d'olive, de colza, de maïs, de soja et/ou de coton, ces huiles sont destinées à la consommation ou aux industries de la conserve, aux margariniers.... Parallèlement, Lesieur Cristal conditionne et commercialise une large gamme de savons sous différentes marques.

L'entreprise a également diversifié ses activités dans le domaine des eaux de javel et produits d'hygiène et d'entretien ménager. A la fin de l'année 2005, en partenariat avec Banchereau SAS, Lesieur-Cristal lance la marque de charcuterie Calida. Lesieur-Cristal est par ailleurs un opérateur de référence dans le domaine de l'alimentation animale, à travers la production des tourteaux, produit de la trituration des graines oléagineuses.

Au-delà du marché national, Lesieur-Cristal étend son activité à l'international à travers l'exportation de ses produits mais aussi l'implantation de son savoir-faire industriel à l'échelle régionale.

Derrière la bouteille d'huile présente sur toutes les bonnes tables se cache une belle histoire de famille. Celle de Georges Lesieur. Tout commence en 1908. Alors qu'il pourrait goûter aux plaisirs d'une retraite bien méritée, l'ancien président de la chambre de commerce de Paris n'a qu'une idée en tête : entreprendre.

Épaulé par ses trois fils, il décide d'investir le fruit de quarante années de labeur dans la création d'une affaire d'huiles végétales.

La première usine Lesieur sort de terre dans le Nord de la France. Les ventes explosent et de nouveaux entrepôts voient le jour. Dès 1941, Lesieur ouvre sa première filiale africaine, au Sénégal. Deux autres naissent l'année suivante, au Maroc et en Algérie. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, la famille Lesieur retrouve ses manches. L'heure est à la reconstruction des installations anéanties par les bombardements. L'ascension reprend de plus belle. À partir de 1958, Lesieur est déjà le premier huilier du marché français.

Depuis, la notoriété de la marque n'a cessé de croître grâce aux efforts déployés pour développer la gamme et améliorer la qualité des produits. Au fil des décennies, la vie de la maison Lesieur a ainsi été rythmée par une succession d'innovations dont certaines font encore autorité : la bouteille en PVC en 1963, la bouteille en Polyéthylène Téréphtalique (PET) en 1985, le bouchon équipé d'un bec verseur en 1997...

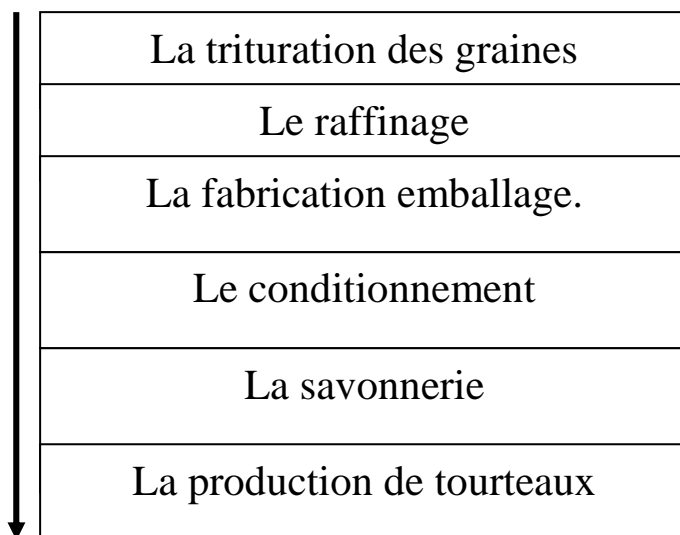
Objectifs qualité

Lesieur-Cristal fait de la qualité son cheval de bataille. Pour répondre aux attentes de ses clients et aux exigences des normes internationales, l'entreprise s'est engagée dans une démarche qualité. " *Nous nous engageons à appliquer et à maintenir les principes de gestion de la qualité dans le cadre d'une démarche de progrès continue. L'une des premières étapes consiste à mettre en place le système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2000, à développer un partenariat avec nos clients et fournisseurs, et à intégrer l'hygiène, la sécurité et le respect de l'environnement comme valeurs de l'entreprise* ", explique Driss Traki, ex-directeur général de Lesieur-Cristal.

Fort d'une équipe de professionnels, le département qualité/recherche s'assure de la conformité des produits avec les standards internationaux (Codex Alimentarius et Conseil Oléicole International).

Pour asseoir sa position de leader, Lesieur-Cristal développe un partenariat étroit avec Lesieur France. Les standards de fabrication, de qualité et d'achat de matières premières sont ainsi alignés sur ceux du numéro un français des corps gras.

De la réception de la matière première jusqu'au produit fini, Lesieur-Cristal met en place des procédures de contrôle extrêmement rigoureuses. A chaque étape du processus de fabrication, tests et mesures garantissent le respect des normes industrielles et commerciales. Ce souci permanent de la perfection se retrouve tout au long de la chaîne de fabrication.



La culture de Lesieur Cristal

Au travers de son histoire, Lesieur-Cristal a construit une véritable culture d'entreprise qui s'articule autour des valeurs suivantes :

ENGAGEMENT

La valeur engagement est un contrat éthique qui se traduit par l'adhésion et l'implication de tous dans la vision du groupe, par une ambition et une recherche permanente de création de valeur pour l'entreprise et son personnel, ses clients et son environnement sociétal, qui encourage la responsabilité individuelle et collective, la rigueur et la qualité ainsi que le respect de la sécurité et de l'environnement.

ESPRIT D'ÉQUIPE

A travers la fierté d'appartenance, c'est partager et promouvoir la solidarité, c'est valoriser dans une confiance mutuelle le savoir et les compétences, c'est renforcer l'écoute et l'ouverture et c'est travailler en complémentarité.

ESPRIT D'ENTREPRISE

C'est la recherche continue de la performance en anticipant et initiant les changements et en encourageant la créativité et l'innovation à tous les niveaux.

TRANSPARENCE

C'est la volonté par l'exemplarité en interne et en externe de mettre en pratique des principes d'équité, d'intégrité, de loyauté, de crédibilité et de reconnaissance du mérite et la détermination de concrétiser et respecter les règles du jeu.

DOSSIER N°1 : Analyse du marché de Lesieur-Cristal

La direction générale de Lesieur-Cristal a constaté que sa situation de leader sur le marché des huiles au Maroc est de plus en plus contestée. A cet effet, elle compte procéder à un diagnostic global du marché afin de définir les leviers de compétitivité qui lui permettront de conforter sa position face à l'arrivée de nouveaux entrants.

Pour ce faire, le directeur marketing de Lesieur-Cristal a fait appel à vous en tant que consultant externe et mis à votre disposition les informations présentées en annexes 1 à 6.

Il vous demande d'établir un diagnostic externe et de donner votre avis sur la réalité des menaces pesant sur Lesieur-Cristal.

ANNEXE N° 1 : La fortification de l'huile de table

Avec l'aide d'institutions internationales (l'OMS...), l'effort déployé par le Ministère de la Santé et ses partenaires pour la fortification de l'huile de table en vitamine A et D3 a commencé en l'an 2001. Cette fortification rentre dans le cadre du programme national de Lutte contre les Troubles dus aux Carences en Micronutriments. L'huile de table a été choisie comme véhicule de fortification parce qu'elle fait partie des produits alimentaires de base (la farine, l'huile et le sucre) qui fournissent à eux seuls 82% des besoins énergétiques quotidiens de la population marocaine. La consommation moyenne de l'huile de table, à l'échelon national, est relativement élevée (32g par personne par jour) .

Le Ministère de la Santé a mobilisé les secteurs public et privé pour faire asseoir les fondements techniques et scientifiques, formatifs et réglementaires et généraliser la production et la commercialisation de l'huile fortifiée au Maroc . Ainsi, une étude de faisabilité de la fortification de l'huile de table a été menée par des experts du Comité Technique National de Lutte contre les Carences en Micronutriments (CTNLCM). Un référentiel technique comprenant toutes les étapes de la fortification et de l'assurance qualité et indiquant les standards nationaux et internationaux de qualité et sécurité a été élaboré par les mêmes experts, et mis à la disposition des industriels. Au Maroc, l'huile de table est fortifiée en vitamine A (sous forme de rétinyl palmitate) à raison de 30 UI/g d'huile et en vitamine D3 à raison de 3 UI/g. Ces taux de fortification couvrent le tiers des besoins journaliers pour un adulte mâle.

En concertation avec l'Association des Producteurs d'Huile, un décret réglementant la commercialisation de l'huile fortifiée a été établi. Actuellement la fortification de l'huile de table revêt un caractère volontaire. Le Ministère de la Santé a également réussi à mettre en place une stratégie de communication intégrant les agents de développement locaux, en vue d'éduquer et de sensibiliser la population. Un logo générique « Seha Wa Salama » (santé et bien être) pour l'identification de l'aliment enrichi sur le marché, a été élaboré et diffusé par le biais des mass-média (des spots publicitaires à la télévision sur les deux chaînes nationales, et des articles de presse écrite). Les mêmes efforts ont été déployés par les producteurs industriels d'huile fortifiée qui diffusent également des spots publicitaires télévisuels et radiophoniques pour promouvoir ce produit.

Le 05 février 2004, une convention sur la fortification de l'huile de table a été signée conjointement par le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Agriculture, les associations professionnelles et les fabricants d'huile au Maroc. Actuellement, 5 huileries, qui couvrent 90 % du marché, produisent de l'huile de table fortifiée en vitamine A et D3. L'objectif visé par le projet GAIN d'ici l'an 2007 est celui de produire 210 000 tonnes d'huile fortifiée en vitamine A et D3 selon les standards de qualité et accessibles à 57% de la population .

ANNEXE N° 2 : Le secteur de la transformation de l'huile d'olive au Maroc

Étude de l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II - Rabat

Avec 333 000 ha et 33 000 000 d'arbres, l'olivier représente 50 % du patrimoine arboricole national. La production d'olives subit de larges variations en fonction des aléas climatiques et des fluctuations propres à l'olivier ; celle-ci a varié entre 160 K tonnes en 1970/71 et 400 K tonnes en 1984 /85 avec un maximum de 506 K tonnes enregistré durant la campagne 1971 /72. La production moyenne des 10 dernières années et de l'ordre de 300 k tonnes dont la répartition selon les divers secteurs d'utilisation est la suivante :

PRODUCTION	En KT	%
Huileries	214	71,3
Conserveries	50	16,7
Auto-consommation (huile et olives)	15	5
Pertes	21	7

I - Les secteurs de la transformation

1. Le secteur de la production de l'huile d'olive

La production moyenne d'huile d'olive est de l'ordre de 30 K tonnes/an, soit un taux d'extraction de 14 % pour les olives dont la teneur moyenne en huile varie entre 18 et 20 %. Ce secteur est composé de deux sous-secteurs, l'un artisanal, l'autre moderne ou semi-moderne selon la nature des équipements.

A - Sous-secteur artisanal : les *Maâsras*

Ce sous-secteur est constitué d'unités artisanales au nombre de 5 000, appelées *Maâsras* localisées principalement dans la région de Fès-Meknès au nord et dans la région de Marrakech au sud du pays, La capacité moyenne de trituration d'une *Maâsra* est de l'ordre de 259 kg/jour, soit pour une campagne de 3 mois, une capacité annuelle de trituration de l'ordre de 112 k tonnes/an. Ces unités ne sont pas toutes opérationnelles à chaque campagne et leur contribution effective à la production d'huile d'olive est estimée à 20 %. La production est valorisée par deux secteurs principaux :

- la production d'huile d'olive ;
- la production d'olives de table.

La technologie employée au niveau de ces unités, est rudimentaire. La séparation des impuretés et le lavage sont inexistantes ; le broyage est grossier et se fait à l'aide de meules en pierre dont la partie mobile est à traction animale. Il n'y a pas de malaxage, l'extraction se fait à l'aide de presses à vis dont les éléments sont en bois et la séparation des phases liquides (huile-margines) se fait par décantation dans des bassins creusés dans le sol.

Cette technologie ancestrale, ne nécessitant pas d'infrastructure particulière, a certes l'avantage d'être à la portée du milieu rural, mais présente l'inconvénient majeur de ne pas valoriser au mieux la production d'olives. En effet, le broyage grossier, l'absence de malaxage et l'insuffisance du pressage se traduisent par de faibles rendements d'extraction, soit une perte d'huile estimée à 7 k tonnes/campagne. Sur le plan qualitatif, le stockage des olives, l'absence de lavage, le temps de contact prolongé entre huile, particules solides et margines et l'insuffisance de nettoyage font que les huiles obtenues au niveau de ces unités sont de qualité médiocre.

B - Sous-secteur moderne et semi-moderne

Ce sous-secteur comprend 180 unités avec une capacité de trituration annuelle de l'ordre de 200 k tonnes. Ces unités sont localisées à raison de 50 % dans la région de Fès-Meknès, 25 % à Marrakech et 25 % dans le reste du pays.

Les équipements diffèrent selon la taille des unités et un nombre important d'entre elles ne pratiquent pas de lavage. Le broyage se fait selon les cas par moulin traditionnel ou par broyeur à marteaux. Le malaxage, quand il existe, est mal conduit du point de vue temps et température. L'extraction est faite dans la majorité des cas par des presses hydrauliques, seules quelques unités possèdent des super-presses et le système continu d'extraction par centrifugation vient seulement d'être introduit au Maroc. La séparation des phases liquides se fait selon les cas soit par décantation, soit par centrifugation du mélange, soit par décantation de l'huile et centrifugation des margines. Les rendements d'extraction restent globalement faibles dans ce sous-secteur et seules quelques unités parviennent à produire des huiles de qualité extra et fine.

C - Production de l'huile de grignon

La production de grignon gras est estimée à 70 k tonnes /an, ce qui donne une possibilité de production d'huile de grignon de l'ordre de 5 k – 5,5 k tonnes/an. Une part importante estimée à 20-25 % est utilisée au niveau des briqueteries comme combustible d'où une perte en huile de grignon de l'ordre de 1 à 1,5 k tonnes/an. Le reste de la production est traité par cinq unités ; mais les difficultés de ramassage et le stockage prolongé au niveau des unités de trituration ne permettent de produire actuellement que 1,5 à 2,5 k tonnes qui peuvent être raffinées et utilisées dans l'alimentation humaine. Le reste de l'huile de grignon, ayant une forte acidité, est destiné généralement à la savonnerie.

Le grignon épuisé représentant 40 à 45 k tonne/an est utilisé comme combustible dans les chaufferies des usines et dans les briqueteries. Les margines sont actuellement évacuées dans les milieux récepteurs sans aucun traitement préalable.

2. Secteur de production des olives de table

Le secteur de la conserve d'olives comprend 40 unités avec une capacité de production moyenne annuelle de 50 k tonnes. On distingue également deux sous-secteurs :

- a) la conserverie artisanale dont la production est de l'ordre de 1 – 1,5 k tonnes/an, commercialisée en vrac sur le marché local,
- b) la conserverie moderne : avec une production de 35 à 40 k tonnes/an, destinée à 80% à l'exportation.

Les principaux problèmes de ce secteur sont :

- la grande quantité de fruits de petit calibre,
- le système de cueillette avec prédominance du gaulage qui fournit une proportion importante de fruits endommagés,
- le stockage prolongé au niveau de l'agriculteur et des intermédiaires,
- le manque de séparation au niveau de la réception où seuls les petits calibres sont séparés : les olives piquées et tachées sont travaillées en même temps que les olives saines et ne sont séparées qu'au moment du conditionnement,
- la conduite défectueuse des opérations d'élaboration par manque de formation du personnel.

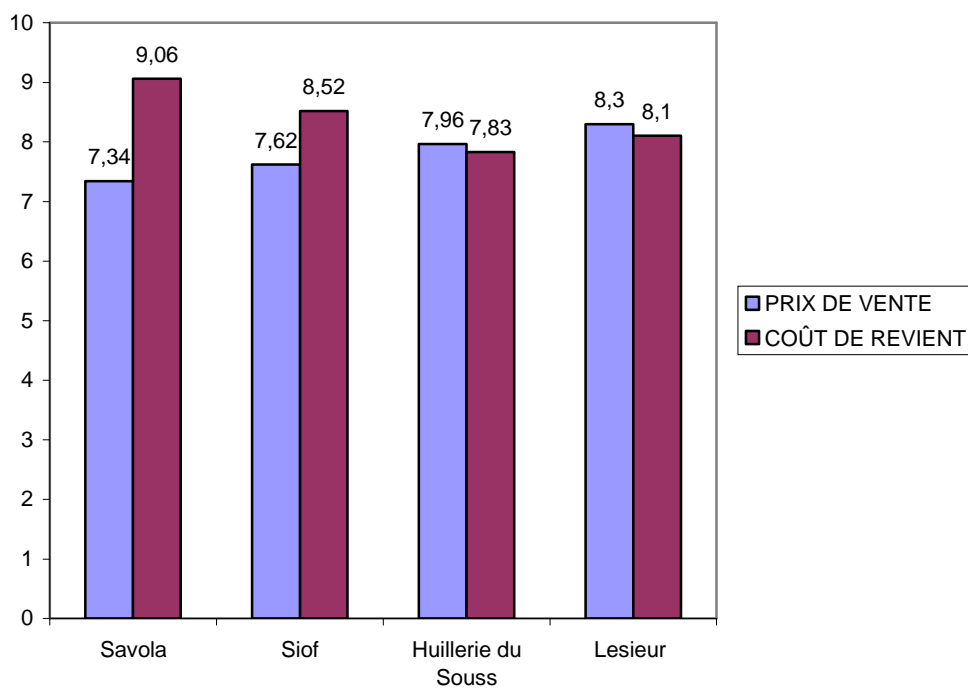
Ces facteurs sont à l'origine d'écarts de triage importants pouvant atteindre dans certains cas 50 % du tonnage traité.

II - Actions pour une meilleure valorisation de la production oléicole

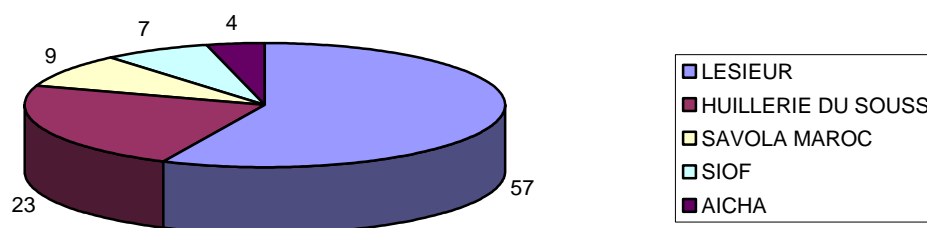
La consommation des huiles alimentaires au Maroc est estimée à 230 k tonnes. La satisfaction de ces besoins fait actuellement appel aux importations à hauteur de 85 à 90 % et s'est traduite par un déficit de la balance commerciale qui a dépassé 400 millions de dirhams. Aussi, pour redresser la situation et atteindre à long terme l'auto-suffisance alimentaire, un plan oléagineux est en cours de réalisation. Ce plan prévoit à côté de l'extension des cultures des graines oléagineuses :

- une meilleure intégration de l'oléiculture dans la production agricole et l'installation de nouvelles plantations d'oliviers sur 300 000 ha;
- la fixation de prix rémunérateurs pour les producteurs;
- l'assainissement des circuits de commercialisation;
- l'amélioration des conditions de récolte en supprimant le gaulage et en généralisant l'usage des filets;
- l'amélioration des circuits d'approvisionnement pour réduire le stockage qui est l'une des principales causes de la dégradation de la qualité de l'huile d'olive;
- l'amélioration et la modernisation des unités de transformation, particulièrement les unités artisanales, par la création de coopératives et la mise en place de structures professionnelles pouvant bénéficier de crédits à des conditions avantageuses pour l'acquisition d'équipements adéquats;
- la formation du personnel pour lui permettre de gérer d'une manière rationnelle les unités de transformation;
- la fixation des prix des huiles d'olive selon la qualité pour encourager la production d'huiles de qualité extra et fine.

ANNEXE N°3 : Prix de vente et coûts de revient des principaux concurrents



ANNEXE N° 4 : Parts de marché



ANNEXE N° 5 : La guerre des huiles (extrait de la presse économique)

Ahmed Rahhou (L-C). «Notre concurrent transgresse l'éthique commerciale».

Contrairement au sucre, toujours subventionné par l'État et fabriqué par un seul opérateur national, Cosumar, l'huile est un produit libéralisé dont le prix est fixé par le jeu de la concurrence. Depuis quelques jours, ce produit fait l'objet d'une guerre déclarée entre deux principaux producteurs du marché : Lesieur-Cristal, filiale du groupe ONA, qui fabrique des marques historiques comme Lesieur, Cristal ou Huilor, et la société Savola Maroc, filiale du groupe saoudien Savola International, qui produit deux marques, Afia et Hala, très connues au Moyen-Orient et qui commencent à s'implanter au Maroc. Le Président directeur général de Lesieur, Ahmed Rahhou, crie au scandale et évoque la politique commerciale agressive de Savola. «Notre concurrent transgresse l'éthique commerciale en appliquant des prix de vente largement en dessous des coûts de revient», explique le patron de la filiale de l'ONA. Faux, rétorque Zakaria Aâkil, directeur général de Savola Maroc: «C'est vrai que nous avons baissé nos prix, mais si nous l'avons fait, c'est pour ne pas nous retrouver hors marché». Selon lui, «la société Lesieur a été la première à baisser ses prix en juillet 2004 et notre société a suivi cette tendance». Cette guerre des prix est en réalité une guerre des parts de marché. Selon un rapport élaboré par AC Nielsien, cabinet international spécialisé dans l'observation et l'évaluation des parts de marché dans tous les secteurs d'activité économique, «Lesieur-Cristal a vu ses parts de marché baisser de 67 à 62% entre juillet 2004 et juillet 2005». Mais la filiale de l'ONA ne compte pas baisser les bras. Son président a l'intention d'organiser une riposte commerciale pour récupérer ses parts. Selon Ahmed Rahhou, «le segment de l'huile d'olive est mal exploité, car le consommateur est très peu exigeant en matière de qualité». De ce constat, la société Cristal a lancé, il y a quelques mois, une nouvelle huile d'olive, la première dans la gamme de ses produits, pour combler le vide qui existe sur le marché.

Quant à Savola Maroc, son patron revendique une part de marché de 10%, mais le rapport international ne lui en attribue que 7%, constitués de 5 points gagnés sur Lesieur et 2 points sur les autres concurrents.

Zakaria Aâkil (Savola Maroc) La concurrence devrait se jouer sur la qualité.

Mais, celui qui se réjouit de cette bataille, c'est, en premier lieu, le consommateur marocain. Avec l'entrée de Savola Maroc dans le secteur oléicole, à côté de Lesieur-Cristal, considéré comme l'opérateur le plus important du marché, le consommateur a trouvé son compte : des produits de plus en plus diversifiés, des prix en baisse et une qualité de l'huile en amélioration. C'est le jeu bénéfique de la concurrence. À quelques jours du mois sacré de Ramadan, où la consommation de l'huile atteint des pics commerciaux importants, les opérateurs préparent leurs nouveautés aussi bien dans le segment de l'huile de table que dans celui de l'huile d'olive. Dans les surfaces de vente, des plus petites aux plus grandes, plusieurs rayons exposent les différentes marques d'huile. On y trouve, pêle-mêle: Lesieur, Cristal, Huilor, Aicha, Narjiss, Oued Souss, Lousra, Siof, Safia, et Mabrouka. Mais, les marques d'huile de table sont les plus nombreuses. Pour ce type d'huile, les prix varient entre 8,30 et 11,20 dirhams le litre. La plus chère est l'huile de table Narjiss, fabriquée par la société LHDM, installée à Meknes. Cette huile, qui coûte 11,20 dirhams le litre, est réputée 100% végétale. Mais les plus vendues sont Lesieur à 8,70 dirhams le litre et Lousra, commercialisée presque au même prix. Depuis quelque temps, la bataille entre ces différentes marques d'huile de table se joue sur leur teneur et leur composition. De plus en plus, elles privilégient des matières naturelles comme le tournesol, le maïs, et les végétaux en général. Si une marque veut se distinguer par rapport à une autre, elle met l'accent sur les vertus naturelles de sa composition. Désormais, c'est le cheval de bataille de chaque opérateur pour résister et gagner des parts de marché.

Notons que l'huile de table Lousra, qui concurrence fortement Lesieur, est produite par la société «Huileries du Souss», du groupe Belhassan, installé à Agadir. Cette société revendique une part de marché de 25%, ce qui en fait le second plus important opérateur

oléicole du secteur. Outre Lousra, son produit phare, la société «Huileries du Sous» fabrique également une huile d'olive, Oued Souss, qui connaît un grand succès sur le marché. Vendue à 32,90 dirhams le litre, l'huile d'olive Oued Souss s'est taillé une importante part de marché, non sans perturber la tranquillité commerciale des autres opérateurs. Mabrouka est une seconde huile d'olive, également connue sur le marché. Vendue au prix de 31,90 dirhams, elle est fabriquée par la société «Mabrouka», qui appartient à l'homme d'affaires soussi Mouisset, parlementaire à la chambre des conseillers. Quant au groupe Aggouzal, connu dans le passé pour être le premier producteur d'huile d'olive au Maroc, il a perdu d'importantes parts de marché, sur toutes les marques d'huile qu'il avait lancées. Bab Mansour, autrefois largement consommée pour sa grande qualité de fabrication, est aujourd'hui introuvable dans les grandes surfaces. Elle se fait de plus en plus rare. Cette situation a poussé à l'apparition d'une huile d'olive étrangère importée par certaines sociétés marocaines. D'une grande qualité, elle est forcément plus chère et son prix tourne aux alentours de 100 dirhams le litre. Emballée dans des bouteilles en verre à l'allure attrayante. Pour sa part, Zakaria Aâkil précise : «notre société n'est pas encore intéressée par ce segment et notre axe de développement se concentre sur l'amélioration de la qualité de nos produits actuels et sur le réseau de distribution».

ANNEXE N° 6 : SAVOLA veut détrôner Lesieur-Cristal

Dernière venue dans ce marché marocain des huiles de table hyper-protégé, Savola Maroc ne compte pas en rester là. Avec 22,5 % des parts de marché dans les grandes surfaces, elle compte devenir leader national avant 2010. Savola Edible Oils, deuxième opérateur mondial dans le secteur des huiles de table avec un volume annuel de vente supérieur à un million de tonnes a de fortes ambitions au Maroc. En cinq mois de présence dans le marché marocain, Savola Maroc, filiale de la multinationale saoudienne, a enregistré un volume de production de 10.500 tonnes. Ce qui fait dire à son directeur général, Zakaria Aâkil : "Savola a réussi à prendre le leadership dans tous les pays où il a investi. C'est le cas en Arabie Saoudite en 1979, en Égypte en 1996, en Jordanie en 2001 et en Iran en 2004". Si cette projection se réalise, les concurrents de Savola Maroc, particulièrement Lesieur du groupe ONA, numéro 1 du marché national des huiles de table auront du souci à se faire. Et pour cause, le marché marocain des huiles de table bénéficie encore d'une protection. Cela se fait à travers un droit de douane élevé de 30 % frappant tout produit importé. Et puis, ce marché n'est encore constitué que de quelques producteurs, en l'occurrence Lesieur-Cristal, Lousra, Huilor et Savola.

Afin de réussir son ambition de devenir leader national, Savola Maroc adopte une autre logique qui consiste à apporter des solutions nouvelles aux consommateurs à un meilleur rapport qualité/prix. " Avec l'innovation technologique et la créativité en communication, le prix devient le seul argument de vente. Notre vision est de casser cette réalité héritée des années de subvention. Cependant, pour être un opérateur dominant, nous devons offrir un portefeuille équilibré de produits couvrant également le segment bas prix", souligne le directeur général de Savola Maroc. Cette firme produit actuellement deux marques d'huiles, Afia et Hala.

Afia à base d'huile de maïs cible particulièrement un segment de marché à prix élevé alors que Hala constituée d'huile de soja se destine au segment moyen. Cependant, la stratégie de Savola Maroc ne s'arrête pas là. Celle-ci reste agressive particulièrement au niveau du merchandising. Pour s'en rendre compte à ce niveau, la performance dans les grandes surfaces reste un indicateur important du potentiel d'un produit. Au sixième mois du lancement des activités de Savola au Maroc, la part de marché de ses produits dans les grandes surfaces a atteint 22,5 %. "Le vecteur de cette prouesse a été une forte présence sur les étalages ainsi qu'une offre continue au consommateur pour le pousser à l'essai. Cette tactique s'appuie sur une relation gagnant- gagnant avec les magasins et sur une forte notoriété des marques", explique Zakaria Aâkil.

Ceci dit, ce succès dépend aussi de la politique de distribution mise en place. Ainsi, Savola Maroc privilégie la force de vente intégrée touchant tous les segments du commerce. Celle-ci se traduit par une politique de distribution qui consiste à créer la demande du bas vers le haut. En d'autres termes, il s'agit de fidéliser les consommateurs en touchant directement le maximum de points de vente afin de créer la demande sur le circuit du gros.

DOSSIER N°2 : LE PORTEFEUILLE DE PRODUITS DE LESIEUR –CRISTAL

La définition des facteurs clés de succès est capitale. L'analyse externe comporte ses limites et l'analyse socratique recommande une bonne connaissance de soi comme préalable.

La gestion de portefeuille de produits devient en effet de plus en plus une dimension incontournable dans le travail du marketer. Pour répondre à cette préoccupation Monsieur Mouha, Directeur marketing chez Lesieur-Cristal, met à votre disposition les informations présentées en annexes 7 à 11.

Il vous demande d'établir un diagnostic interne permettant de visualiser l'équilibre du portefeuille produit à l'aide d'un outil de votre choix. Vous justifierez les différentes étapes de votre analyse et vous proposerez les choix stratégiques éventuels.

ANNEXE N°7 : Présentation des trois domaines d'activité de Lesieur-Cristal

1) L'univers de huiles

2) Les savons et détergents



3) Les tourteaux

Les tourteaux sont produits de la première pression à froid de graines dont on a extrait l'huile. Lesieur-Cristal est le premier et le seul producteur national de ce produit dérivé utilisé pour l'alimentation du bétail.

- Tourteau de soja : la référence énergétique

- Protéines	min. 43%
- Matières grasses	min. 0,5%
- Cellulose (fibres)	max. 7%
- Humidité et matières volatiles	max. 12%

- Tourteau de soja décortiqué: une concentration protéique maximum

- Protéines	min. 47%
- Matières grasses	min. 0,5%
- Cellulose (fibres)	max. 3.5%
- Humidité et matières volatiles	max. 12%

- Tourteau de tournesol : un équilibre en acides aminés parfait

- Protéines.	32 à 33%
- Matières grasses	max. 1,5%
- Cellulose (fibres).	max. 21%
- Humidité et matières volatiles	max. 12%

- Tourteau de colza : riche en méthionine et cystine

- Protéines.	min. 35%
- Matières grasses.	max. 2%
- Cellulose (fibres).	max. 12%
- Humidité et matières volatiles	max. 11%

ANNEXE N° 8 : Ventes et productions de Lesieur-Cristal au 31/12/2005

Au cours de l'année 2005, les ventes en valeur et en tonnes de Lesieur-Cristal ont évolué comme indiqué dans les tableaux ci-après.

Ventes en valeur (en millions de dirhams)

	2004	2005
<i>Huiles</i> (table + olives)	3028,5	3116
<i>Tourteaux</i>	834	873
<i>Savons</i>	412,5	417
<i>Divers</i> (2)	10,5	9
Total	4285,5	4452

Ventes en volume

	2004	2005
Huiles de table	384958,5	380280
Tourteaux(1)	346408,5	351916,5
Savons	48876	48912
Huiles d'olive (2)	4071	6106,5

(1) dont l'export

(2) y compris les produits accessoires

Production en tonnes

L'évolution de la production en 2005 reflète celle de l'activité commerciale.

	2004	2005
Huiles de table	269.866	262.432
Huiles d'olive	2.494	3.498
Savons	32.224	33.901
Tourteaux	210.317	233.947
Huiles brutes	90.919	93.765

ANNEXE N°9 : Ventes par segments de produits en millions de dirhams

Huiles de table

MARQUES	2004	2005
HA	1300	1150
HB	400	500
HC	900	850
HD	375	400
Principal concurrent	500	600

Huiles d'olive

MARQUES	2004	2005
HE	60	72
HF	30,5	42
HG	13	16,25
Principal concurrent	40	100

Tourteaux

MARQUES	2004	2005
SOJA	300	335
SOJA DÉCORTIQUÉ	200	180
TOURNESOL	250	254
COLZA	84	104
Principal concurrent	120	200

Savons et détergents

	2004	2005
SAVONS	280	220
SA	120	110
SB	90	60
SC	70	50
Principal concurrent	50	80
DÉTERGENTS	412,5	417
DA	197	203
DB	95	99
DC	120,5	115
Principal concurrent	220	300

ANNEXE N° 10 : Répartition des ventes du marché des huiles

ENTREPRISE	PART DE MARCHÉ
LESIEUR-CRISTAL	57%
HUILLERIE DU SOUSS	23%
SAVOLA MAROC	9%
SIOF	7%
AICHA	4%
TOTAL	100%

ANNEXE N° 11 : Évolution des ventes de Lesieur-Cristal depuis 1994

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES (en millions dirhams)
1994	1400
1995	1450
1996	1540
1997	1680
1998	1790
1999	1900
2000	2600
2001	3000
2002	4000
2003	3400
2004	2925
2005	2900

DOSSIER N°3 : TRADE MARKETING

Pour faire face à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché des huiles de table, Lesieur-Cristal décide de diversifier davantage son activité et ses marchés. En effet, Yassine, directeur d'export, a pour mission d'ouvrir de nouveaux marchés, de les développer afin que Lesieur cristal y trouve une position concurrentielle confortable.

Après analyse du marché tunisien des huiles, le Directeur d'export a décidé d'opter pour ce marché porteur. Pour ce faire, il vous demande d'abord de lui proposer la procédure qui permettrait à une entreprise de conquérir un marché étranger en général et le marché tunisien en particulier.

Ensuite, ayant constaté, après analyse du marché agroalimentaire tunisien, que la grande distribution est un canal de commercialisation incontournable et souhaitant référencer les produits de son entreprise, il vous demande d'élaborer les grands axes de l'argumentaire de référencement de produit(s) auprès de(s) GMS tunisienne(s).

ANNEXE N°12 : Lesieur s'associe à Hmila pour Cristal Tunisie (extrait de la presse économique)

Le 8 février 2005, M. Ahmed Rahhou, Président Directeur Général de Lesieur-Cristal, et son homologue Tunisien, M. Tarek Yassine Hamila, Président Directeur Général de YKH Holding, signaient un accord de partenariat permettant une prise de participation à hauteur de 34 % dans la société Raffinerie Africaine. Ce nouvel investissement s'inscrit dans la stratégie de développement à l'international de l'entreprise Lesieur-Cristal.

Par ailleurs, Lesieur-Cristal crée, en partenariat avec YKH Holding, une société de conditionnement des huiles non administrées, maïs et tournesol, dont elle détient 66 % du capital. A la date de la clôture de l'exercice, Cristal-Tunisie a achevé l'essentiel de ses opérations de financement avec la libération totale du capital et la signature des contrats de financement bancaires.

Enfin, Lesieur-France, partenaire stratégique de Lesieur-Cristal et leader français des corps gras, a manifesté son intérêt pour le projet, et rejoint le partenariat à compter du 23 mars 2007, par une prise de participation dans le capital de Cristal-Tunisie. Réparti à parts égales entre Hmila, Cristal-Maroc et Lesieur, le capital qui est d'un montant de 1,705 MDT, devrait augmenter au cours de cette année.

Cristal-Tunisie a pour ambition d'être un acteur majeur du secteur des huiles alimentaires en s'appuyant sur le savoir faire et l'expertise de ses actionnaires, Lesieur-Cristal, YKH Holding ainsi que Lesieur-France. Les unités de raffinage et de conditionnement sont à la pointe de la technologie et répondent aux normes mondiales en matière de sécurité alimentaire.

L'objectif principal de Cristal-Tunisie est de satisfaire les besoins et les différentes attentes de ses clients en respectant les normes nationales et internationales en matière de qualité, d'hygiène et de sécurité alimentaire. Les produits de Cristal-Tunisie répondent à l'évolution des habitudes culinaires du consommateur tunisien en matière d'huile en lui offrant toujours la meilleure qualité.

Les produits conditionnés par Cristal-Tunisie sont disponibles depuis septembre 2006 dans la plus grande partie du réseau de distribution moderne (GMS) à travers les marques Cristal Maïs et Cristal Tournesol.

ANNEXE N°13 : La Grande Distribution en Tunisie : Situation actuelle et perspectives

Le chiffre d'affaires annuel des quatre principaux acteurs de la grande distribution s'élève à 800 millions de dinars (606 millions de dollars), ce qui représente à peine 2% du PNB, au lieu des 23% enregistrés en moyenne en Europe. Le segment de marché occupé par la grande distribution reste faible par rapport à l'ensemble du secteur de la distribution, de l'ordre de 12 à 15%. Les boutiques, les épiceries ainsi que les marchés s'accaparent le plus gros des ventes, tout particulièrement en zone rurale. Une majorité de tunisiens persiste à faire ses achats quotidiens à l'ancienne. En effet, la proximité et les bas prix sont les plus sûrs atouts des petits commerces par rapport aux grandes surfaces.

Néanmoins, si les chiffres restent modestes, les signes sont prometteurs. Actuellement, le secteur de la grande distribution est en plein essor, avec une croissance annuelle estimée à 15% ces quatre dernières années. Quatre géants de la distribution sont en tête du secteur et à l'origine de l'ouverture des tous premiers hypermarchés en Tunisie.

Le concept de la distribution à l'occidentale et les enseignes internationales envahissent progressivement le pays. Mabrouk, qui possède 37 magasins sous la marque Monoprix et qui est actionnaire de Géant (un hypermarché français inauguré en 2005), s'impose comme le plus gros distributeur du pays avec 36% du marché de la grande distribution. Chaïbi arrive en seconde position avec 31% du marché. Le groupe a récemment racheté les 42 magasins Bonprix, et il est actionnaire de deux supermarchés Champion ainsi que de Carrefour. Loin derrière, en troisième position, Magasin Général, malgré ses 45 points de vente à travers le pays, détient une part de marché de 20%. Enfin, le groupe de cash & carry Promogro, qui pourvoit essentiellement aux besoins des restaurateurs et des hôteliers, compte déjà cinq magasins, prévoit l'inauguration de deux nouveaux points de vente, et détient une part de marché de 13%.

Malgré tout, le secteur a une belle marge de progression et est appelé à se consolider en 2007. La privatisation imminente de Magasin Général, perçue comme inévitable étant donné les efforts promulgués par le gouvernement pour obéir aux exigences de l'organisation mondiale du commerce (OMC), va certainement attiser le jeu de la concurrence. Sans pour autant savoir qui se portera candidat à son rachat, il faut souligner l'attrait que présente Magasin Général pour quiconque envisagerait de s'implanter sur le marché tunisien. Le 16 novembre, c'est la Banque d'Affaires Tunisienne qui a été chargée de conduire le processus de privatisation.

De plus, le gouvernement s'apprête à se débarrasser d'un des plus lourds fardeaux juridiques infligés au secteur. Jusqu'alors interdit par la loi, les distributeurs pourront désormais se franchiser. Un amendement portant sur le cahier des charges des franchises devrait être adopté au cours du premier semestre 2007, ce qui permettra l'ouverture de nouveaux points de vente à moindre frais. Se fiant à l'évolution du secteur de l'habillement, les analystes estiment que la réforme aura des retombées positives pour le secteur de la distribution.

Néanmoins, malgré cette mini révolution, plusieurs facteurs concourent à amortir l'envolée de la grande distribution. Le cadre législatif du secteur est relativement contraignant puisque les distributeurs doivent se soumettre à des règles bien strictes : la superficie des magasins ne peut dépasser 1500 mètres carré sans l'accord préalable du gouvernement, et les grandes surfaces doivent être situées à 5 kilomètres à l'extérieur des villes (bien qu'en pratique, une distance de 2 km soit acceptée). Cette loi vise à protéger entre 180,000 et 200,000 petits commerçants et épiciers du pays, qui sont considérés par le gouvernement comme jouant un rôle déterminant dans le maintien du tissu social et en tant que véritable vivier d'emplois. Les dirigeants industriels estiment que la coexistence est possible à partir du moment où les commerçants prendront les mesures nécessaires pour s'adapter et se moderniser.

Les négociants indépendants doivent adopter les points de vente informatisés, les réfrigérateurs, les balances électroniques et les lecteurs de code-barres. S'organiser en Groupements d'Intérêt Economique leur permettra également de créer des centrales d'achat communes, de partager les coûts de transport et de distribution, et de mieux négocier leurs emprunts bancaires ».

www.tustex.com

ANNEXE N°14 : Tunisie: Distribution agroalimentaire, des avantages de taille à saisir

Le secteur de la distribution agroalimentaire en Tunisie est en expansion sensible. La distribution moderne y réalise en 2005 un chiffre d'affaires de 800 MD, soit 2% du PIB. Le potentiel de croissance du secteur est important, mais elle demeure entravée par une réglementation stricte. Il offre ainsi des opportunités importantes notamment en termes d'investissements et d'exportation.

Selon une étude économique, l'évolution rapide des modes de vie et de consommation notamment dans la capitale et les zones côtières, offre des opportunités intéressantes. En effet, depuis six ans, la distribution agroalimentaire a entamé un déploiement important, avec notamment l'arrivée du premier hypermarché dans le pays.

Bien mieux, «la distribution est en phase de concentration avec d'importants mouvements de rachats depuis trois années. La société Ulysse Hyper Distribution, joint-venture entre les groupes Utic et Carrefour, a racheté en 2005 la chaîne Bonprix. En 2003, Monoprix rachetait les enseignes Touta (11 points de vente) et Le Passage (3 points de vente). A terme, la distribution moderne sera concentrée autour de trois groupes privés : Mabrouk (Monoprix/Géant Casino), Chaïbi (Carrefour/Champion/ Bonprix) et Magasin Général, enseigne publique en voie de privatisation ».

L'émergence des hypermarchés, concept nouveau et en pleine croissance depuis l'arrivée de Carrefour en 2001, «a conduit à la modernisation du secteur et à un ajustement à la baisse des prix. L'ouverture, le 29 septembre 2005, d'un hypermarché Géant, modifie considérablement les règles de la concurrence entre les acteurs de la grande distribution».

On observe par ailleurs que «les enseignes installées de longue date dans la distribution alimentaire - Monoprix et Magasin Général - mènent actuellement un important programme de modernisation de leurs points de vente existants, en plus de l'ouverture de nouveaux magasins. Monoprix a doublé son parc depuis 1999 et en a rénové la majorité ; Magasin Général poursuit l'informatisation de 26 points de vente et prévoit l'ouverture de deux magasins supplémentaires en 2006».

<http://fr.allafrica.com>

DOSSIER N°4 : Gestion de la force de vente

Dans le cadre d'une recherche permanente de création de valeur, le Chef de secteur, Imrane souhaite optimiser les ressources de l'entreprise en évitant tout gaspillage et ainsi minimiser le coût de la commercialisation. Il compte rationaliser sa force de vente à travers une meilleure gestion de l'activité des vendeurs et du système de rémunération. Pour ce faire, il vous soumet trois sous-dossiers.

Dossier 4.1 : Analyse de l'activité de la force de vente

Lesieur-Cristal vient de lancer depuis quelques mois une nouvelle ligne de produits pour les huiles de table « huile pour friture ». Il vous est demandé de réaliser un diagnostic sur les trois vendeurs chargés de l'activité en direction des distributeurs.

ANNEXE N°15 : Résultats du mois des trois vendeurs

ÉLÉMENTS	YEDIR	ALI	BRAHIM
Chiffre d'affaires	46040	57168	39637
Nombre de clients potentiels	30	40	33
Nombre de clients intéressés (affaires chaudes)	11	14	10
Nombre de commandes	11	12	7
Remises accordées	1799	2424	1555
Temps par visite	30 minutes	30 minutes	40 minutes

Dossier 4.2 : Optimisation de la fonction vente

Dans le but de construire un outil opérationnel utilisable pour optimiser l'efficacité de la force de vente, il vous est demandé de modéliser et de résoudre à l'aide de la méthode du simplexe le cas du vendeur Yedir.

Yedir vient d'intégrer la force de vente de l'entreprise L-C ; cette dernière a lancé depuis six mois une nouvelle huile de friture. Rémunérée selon un système de commissionnement sur les marges réalisées. Yedir est chargé de la promotion et la vente de ce nouveau produit sur deux secteurs : Méknes et Fès.

Sa cible est constituée de deux catégories d'agents économiques :

- 90 Epiciers
- 190 Grossistes

Sur un secteur comparable, on a constaté que les prospects accueillent favorablement ce nouveau produit, en raison de ses qualités et aussi de son prix relativement moins élevé que ceux des produits concurrents. En moyenne, les prospects passent dès la première visite une commande de 50 litres d'huile de friture L-C.

Les marges réalisées sur la vente de ce produit sont de :

- 4,75 dhs par litre vendu aux épiciers
- 2,60 dhs par litre vendu aux GMS.

Brahim consacre cinq jours par semaine aux visites de prospection ; il passe cinq heures et demi au maximum par jour en entretien avec ses prospects, ce qui correspond à une durée maximale de 110 heures par mois en moyenne pour sa prospection.

Il dispose d'un budget total de 230dh par mois pour ses frais de documentation et d'échantillons qu'il laisse à ses prospects.

En moyenne, une visite chez un épicière dure une heure, il est plus court dans les GMS et s'établit à une demi-heure par prospect.

Les frais de documentation par prospect s'élèvent à environ 1,15dh

Dossier 4.3 : Système de rémunération des vendeurs

Vous assistez le Responsable commercial de l'entreprise Lesieur-Cristal. Dans un secteur de vente, l'entreprise dispose d'un réseau consistant de vendeurs-prospecteurs. A l'occasion d'une extension d'activité dans le Sud-ouest, votre responsable désire embaucher trois commerciaux supplémentaires. En fonction de l'objectif de prospection, l'entreprise hésite à changer de système de rémunération pour ces nouveaux vendeurs.

Il vous est demandé d'étudier les deux systèmes de rémunération et de décrire les précautions à prendre et les éléments dont va dépendre le choix final.

ANNEXE N°16 : système de rémunération et objectifs prévisionnels de Lesieur-Cristal.

Pour le premier mois, le CA moyen généré par chacun des trois vendeurs (en fonction de l'expérience) est de 83 847, 121 959 et 167 694 dh.

Le nombre total de clients supplémentaires est estimé à 35.

Ancien système : fixe + commission	Nouveau : fixe + prime
<ul style="list-style-type: none">➤ Fixe : 1295,82 dh➤ CA < 76225 dh : Commission de 1%➤ 76225 < CA < 152450 dh : commission de 2%➤ CA > 152450 dh : commission de 3%	<ul style="list-style-type: none">➤ Fixe : 1 295,82 dh➤ Prime de 229 dh par client supplémentaire