

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**Elaboration d'une stratégie à l'exportation d'un
produit agroalimentaire algérien vers le marché
français**

Etude de cas : Mayonnaise CEVITAL

Elaboré par :

Mlle. BOUCHEMA Amira Chanez

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

Maître de conférences à EHEC Alger

6^{ème} promotion

Juin 2019

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**Elaboration d'une stratégie à l'exportation d'un
produit agroalimentaire algérien vers le marché
français**

Etude de cas : Mayonnaise CEVITAL

Elaboré par :

Mlle. BOUCHEMA Amira Chanez

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

Maître de conférences à EHEC Alger

6^{ème} promotion

Juin 2019

Dédicaces

A la mémoire de ma douce grand-mère, paix à son âme. Je lui dédie avec tout mon amour ce travail en guise de reconnaissance, pour toutes ses prières qui ne cessent de m'accompagner ainsi que son image entre mes yeux qui me pousse toujours vers la persévérance.

A la voix de ma conscience, au moteur de ma puissance et à la plus douce des présences, mes très chers parents, dont leur fierté et satisfaction seront ma plus grande récompense.

A mes deux piliers, à mes deux alliés, Adel et Wassim, mes deux frères qui ont toujours été ma source de bonheur et de confiance.

A ces boucles d'or, ces petites mains potelées et ces grands yeux verts, à mon petit neveu Chahine, qui, par sa présence et son innocence, me procure paix, amour et joie en abondance.

A mon oxygène, à mon essence, mes irremplaçables copines : Chanez, Nesrine et Yasmine qui ont fortement contribué à ma renaissance...

A toutes celles et ceux, qui me sont chers et ont participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail, vous avez toute ma reconnaissance.

Chanez



Remerciements

Qui remercier ? Ou plutôt...qui ne pas remercier ?

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, de m'avoir donné patience, force et volonté pour réaliser ce modeste travail.

Je ne peux, par la suite, manquer de remercier mon encadrant Dr. Farah RAHAL, qui a si minutieusement corrigé mon travail, qui s'est toujours montrée disponible et réactive, et a tant su me conseiller et m'orienter. Un grand merci !

Mes remerciements les plus profonds s'étendent à mon promoteur de stage Mr. Salah Eddine HASSAINE, qui m'a agréablement accueilli, m'a permis d'aussi bien m'intégrer à l'équipe CEVITAL, m'a donné l'occasion de partir découvrir de près les unités de production à Bejaia. Je le remercie infiniment pour ses bonnes explications qui ont éclairé le chemin de ma recherche et pour sa forte collaboration dans l'accomplissement de cette étude.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à toute l'équipe marketing grâce à qui ces trois mois de stage ont été pour moi un réel plaisir. Je remercie spécialement le Directeur de Recrutement Mr. Menad pour sa précieuse orientation et présence tout au long de mon stage.

Ma profonde gratitude s'adresse à mes très chers parents, à ma tata Jami et à ma très chère cousine Nihed qui m'ont tant soutenu et encouragé

Je tiens également à remercier tous mes enseignants, Mr.ALIUCHE en particulier qui, grâce à ses précieux cours en marketing international, j'ai trouvé plus de facilité à mener cette recherche, en plus de m'avoir si gentiment proposé son aide en cas de besoin pour la réalisation de cette recherche.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury, pour l'intérêt qu'ils porteront à ma recherche en examinant mon travail et l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, je remercie mes binômes de vie : Chanez, Nesrine et Yasmine sans qui cette expérience n'aurait jamais été aussi épiciée...

Chanez

Résumé

De nos jours, la libéralisation des échanges commerciaux ainsi que les tendances du phénomène de la mondialisation ont permis le développement économique international des entreprises, appuyé par la création d'organisations mondiales ainsi que la signature de groupes régionaux facilitant les échanges internationaux.

C'est ainsi que l'exportation s'est inscrite comme l'activité prédominante du commerce international. Jouant un rôle plus subtil que l'importation, elle permet à l'entreprise de pénétrer le seuil du marché mondial et de s'y positionner.

Cependant, avant de s'internationaliser, l'entreprise se doit de mesurer ses capacités compétitives et son aptitude à s'adapter aux variables des marchés étrangers afin d'asseoir sa pénétration sur une stratégie d'exportation adéquate et performante.

C'est alors que nous avons consacré notre travail de recherche à l'étude du potentiel d'une entreprise exportatrice et l'élaboration de sa stratégie d'exportation, en se basant sur la réalisation d'un diagnostic export. Ce dernier constitue la première étape qu'une entreprise doit franchir dans sa démarche d'exportation. Il doit, donc, être bien planifié et réfléchi pour concrétiser sa décision stratégique de manière efficace et efficiente.

Etant la première entreprise privée exportatrice en Algérie, nous avons choisi de poser notre problématique sur l'entreprise CEVITAL. Le déroulement de notre étude va de l'analyse externe portée sur le potentiel du marché étranger et s'étend jusqu'à l'analyse des capacités internes de l'entreprise. Les résultats ressortis des deux diagnostics ont été synthétisés sous forme de matrice SWOT, faisant apparaître la balance des forces et opportunités face aux faiblesses et menaces que l'entreprise devra prendre en considération.

En guise de clôture et de réponse à notre problématique, nous avons humblement abouti, grâce à une recherche structurée, à la suggestion de quelques recommandations destinées à l'entreprise CEVITAL pour sa perspective d'exportation.

Mots clés : Commerce international, exportation, diagnostic export, stratégie d'exportation.

Abstract

Nowadays, the liberalization of trade and the trends of the phenomenon of globalization have encouraged the international economic development of enterprises, supported by the creation of world organization as well as the signing of regional groups facilitating international exchanges.

In this way, export has become the predominant activity of international trade. Playing a more subtle role than importing, it allows the company to penetrate the threshold of the world market and to position itself there.

However, before internationalizing, the company must measure its competitive capabilities and ability to adapt to variables of foreign markets in order to establish its penetration on an adequate and efficient export strategy.

Thus, we devoted our research work to the study of the potential of an exporting company and the elaboration of its export strategy, based on the realization of an export diagnosis. The latter is the first step a company must reach when exporting. Hence, it must be well-planned and well-thought-out so as to make its strategic decision effective and efficient.

Being the first private exporting company in Algeria, we chose to raise our problem on the company CEVITAL. The course of our study ranges from external analysis of the potential of the foreign market to the analysis of the internal capability company. The results from both diagnoses were synthesized as a SWOT matrix showing the balance of strengths and opportunities facing the weaknesses and threats that the company will have to take into account.

By the way of closure and response to our problematic, we have humbly made, through a structured research, the suggestion of some recommendations to CEVITAL company for its export perspective.

Keywords: International trade, export, export diagnosis, export strategy.

ملخص

تحرير التبادلات التجارية و ظاهرة العولمة، تبادر اليوم في التنمية الاقتصادية الدولية للمؤسسات بدعم من إنشاء منظمة عالمية وتوقيع مجموعات التبادل الدولي الإقليمية.

وبالتالي، أصبح التصدير هو النشاط السائد للتجارة الدولية. حيث يلعب دور أكثر دقة من الاستيراد فإنه يسمح للشركة لاختراق عتبة السوق العالمية.

و لكن، قبل التدويل، يجب على الشركة قياس قوتها التنافسية وقدرتها على التكيف مع متغيرات الأسواق الخارجية، من أجل وضع استراتيجية تصدير فعالة.

في هنا المنوال، خصصنا موضوع بحثنا لدراسة إمكانات الشركة المصدرة ووضع إستراتيجية التصدير الخاصة بها، بناءً على تحقيق تشخيص التصدير. هذه هي الخطوة الأولى التي يستلزم على الشركة الأخذ بعين الاعتبار، ويجب أن تكون مدروسة جيداً لجعل قرارها الاستراتيجي فعالاً.

كونها أول شركة تصدير خاصة في الجزائر، قررنا صياغة مشكلتنا على شركة CEVITAL.

يبدأ مسار دراستنا من تحليل السوق الخارجية الى تحليل القدرات الداخلية للشركة. النتائج المتحصل عليها من التحليلين تم تلخيصها في شكل مصفوفة SWOT، مبيّنة توازن نقاط القوة والفرص التي تواجه نقاط الضعف والتهديدات التي يتعين على الشركة مراعاتها.

خلاصة القول و اجابة للإشكالية المطروحة، حققنا بتواضع من خلال بحث منظم، اقتراح بعض التوصيات للشركة CEVITAL في مشروع التصدير.

الكلمات المفتاحية تجارة دولية، تصدير، تشخيص الصادرات، استراتيجية التصدير.

Liste des tableaux :

Numéro	Intitulé	Page
Chapitre 01		
1.1	Les échanges commerciaux de l'Algérie (2017-2018) (Valeurs en millions)	07
Chapitre 02		
2.1	Les dix principaux marchés des sauces condimentaires à l'échelle mondiale (En millions d'euros)	35
2.2	Estimation de la consommation mondiale des sauces condimentaires en millions d'euros (2017-2019)	36
2.3	Evolution des sauces condimentaires à l'échelle mondiale (En millions de dollars américains)	39
2.4	La part de marché de la mayonnaise à l'échelle mondiale (En millions d'euros)	41
2.5	Marché des sauces, vinaigrettes et condiments – les 5 pays occupant les premières places du palmarès en Europe de l'Ouest, selon la valeur en millions \$US	41
2.6	La gamme de mayonnaise de marque Amora et ses prix	46
2.7	Prix de la mayonnaise Maille	46
2.8	Prix de la mayonnaise Heinz	48
2.9	Prix de la mayonnaise Benedicta	49
2.10	Prix de la mayonnaise Lesieur	51
2.11	Prix des mayonnaises en marques de distributeurs (MDD)	52
2.12	Estimation de l'évolution du marché mondial du halal en milliards	54

	de dollars (2015-2019)	
2.13	Estimation de l'évolution du marché halal en France en milliards d'euros	55
2.14	Liste des marques halal de mayonnaise en France	56
2.15	Le marché de la mayonnaise en France ces trois dernières années	57
2.16	Estimation des cinq prochaines années du marché de la mayonnaise en France (à l'horizon 2020-2024)	58
2.17	Target CEVITAL	60
2.18	Le taux douanier de la mayonnaise	76
Chapitre 03		
3.1	Etapas historiques du Groupe CEVITAL	89
3.2	Evolution historique des exportations d'huile et de sucre (2010-2018)	102
3.3	Les chiffres d'affaires de CEVITAL (2018)	104
3.4	Descente des prix de la mayonnaise FLEURIAL	105
3.5	Confrontation de la mayonnaise FLEURIAL aux normes européennes	107
3.6	Echantillon de l'étude qualitative	112

Liste des figures :

Numéro	Intitulé	Page
Chapitre 01		
1.1	Evolution du commerce extérieur en Algérie (2017-2018)	08
1.2	Les principaux clients de l'Algérie	08
1.3	Classement des principaux fournisseurs de l'Algérie	09
1.4	Le diagnostic export	14
1.5	Les outils du diagnostic export	15
1.6	Démarche normative	23
Chapitre 02		
2.1	Le classement des dix principaux marchés des sauces condimentaires	37
2.2	Les principaux marchés d'importation pour les sauces, les vinaigrettes et les condiments à l'échelle mondiale	38
2.3	Evolution du marché mondial du halal	54
2.4	Evolution du marché halal en France	55
2.5	Evolution du marché de la mayonnaise en France (2017-2019)	58
2.6	Evolution du marché de la mayonnaise en France (à l'horizon 2020-2024)	59
2.7	Types de circuits de distribution	82
2.8	La grande distribution en France	83
2.9	Classement des enseignes de la grande distribution en France (2018), selon la part de marché	84
Chapitre 03		
3.1	Organigramme du Groupe CEVITAL	92
3.2	Organigramme de Cevital Agro-industrie	94

3.3	Organigramme du département marketing	95
3.4	Les implantations internationales de CEVITAL	101
3.5	Evolution du chiffre d'affaires de CEVITAL à l'exportation de l'huile (2010-2018)	103
3.6	Evolution du chiffre d'affaires de CEVITAL à l'exportation du sucre (2010-2018)	103
3.7	L'expérience internationale de CEVITAL	105
3.8	Construction du guide d'entretien	113
3.9	Analyse SWOT de l'entreprise CEVITAL en vue de l'exportation de la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français	130

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Le diagnostic export au service du processus d'exportation	4
Section 01 : L'ouverture au commerce extérieur	6
Section 02 : Notions théoriques sur le diagnostic export	12
Section 03 : Le déroulement du diagnostic export et choix stratégique	16
Chapitre 02 : Diagnostic externe de l'entreprise CEVITAL	32
Section 1 : Situation du marché mondial des sauces condimentaires	34
Section 02 : L'analyse du marché français des sauces condimentaires	42
Chapitre 03 : Diagnostic interne et stratégie d'exportation de l'entreprise CEVITAL	86
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise	88
Section 02 : Analyse de l'entreprise CEVITAL	97
Section 3 : Stratégie d'exportation de la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français	129
Conclusion générale	135

Introduction générale

Introduction générale

Depuis de nombreuses années, le commerce extérieur a pris une place de plus en plus importante dans l'économie algérienne. Ayant rencontré dernièrement une crise pétrolière, l'Algérie se devait de murer ses importations et de favoriser la production locale. Aujourd'hui, elle cherche à donner des bases plus saines à ses échanges extérieurs, œuvrant à en maintenir le niveau notamment pour les exportations hors hydrocarbures, afin de développer son intégration au tissu économique mondial.

Le développement des exportations algériennes issues des filières agroalimentaires représente une voie intéressante pour valoriser nos produits algériens et notre savoir-faire en vue de créer de la valeur, de la richesse et une place dans le marché mondial des produits agroalimentaires.

L'exportation est en effet un accélérateur de développement pour un pays, mais elle est en premier lieu un levier de croissance et de rentabilité pour les entreprises exportatrices. Celles-ci considèrent l'exportation comme un facteur déterminant de leur réussite, mais il n'est jamais facile pour elles de prendre pied dans des marchés étrangers. Les entreprises les plus susceptibles de relever ce défi et d'en récolter les fruits sont celles qui prospectent le terrain avant de s'attaquer à la concurrence étrangère, car ces entreprises qui consacrent temps et efforts pour évaluer leurs rivaux internationaux avant de faire le saut, font état d'une meilleure croissance des exportations. Cette prospection s'articule autour de l'élaboration d'un « Diagnostic export », à travers lequel l'entreprise mobilise ses ressources au service de sa stratégie d'exportation.

Les entreprises qui s'aventurent au-delà des frontières de leur pays ont tendance à être plus productives, ce qui leur permet de s'enrichir et engranger des bénéfices plus élevés que leurs concurrents qui se cantonnent au marché national. En revanche, on en sait moins sur les stratégies d'exportation, comment peuvent-elles s'y prendre pour préparer au mieux son projet d'exportation ? Le diagnostic export s'impose ici comme un outil indispensable pour piloter et guider l'entreprise dans sa démarche. Ce dispositif rassemble toute une série d'analyses avant de passer à l'action, dans le but de déterminer si le couple « produit-pays » présente une opportunité pour l'entreprise. C'est dans cette perspective et en étant en

adéquation avec notre spécialité d'étude, que s'articule notre choix de recherche autour de l'élaboration d'une stratégie à l'exportation d'un produit agroalimentaire algérien.

L'entreprise choisie pour mener cette étude est CEVITAL, un choix justifié par l'intense internalisation de l'entreprise et sa position parmi les leaders algériens du secteur agroalimentaire, pouvant ainsi parfaitement s'adapter à notre thématique. Quant au pays support de notre marché étranger, est la France pour une raison de transparence d'informations qui nous permet de réaliser concrètement notre étude et d'aboutir à des résultats. Cependant, pour mener ce travail à terme, nous essaierons d'apporter des réponses à la problématique suivante :

« Comment le diagnostic export peut-il contribuer de manière efficace à déterminer le potentiel et la stratégie d'exportation d'une entreprise ? »

Dans notre étude, cette problématique se pose essentiellement sur le produit « Mayonnaise FLEURIAL » de l'entreprise CEVITAL, dans l'optique de l'exporter vers le marché français.

Afin de répondre à la question posée ci-dessus, nous devons passer par quelques détails et analyses en apportant des réponses aux questions suivantes :

1. Une mayonnaise algérienne peut-elle se placer sur un marché européen ?
2. CEVITAL dispose-t-elle de capacités internes nécessaires pour faire face aux exigences d'un marché agroalimentaire extérieur ?
3. La politique Prix actuelle de CEVITAL lui permet-elle de se positionner sur un marché européen ?

Les hypothèses qui sous-tendent ce travail et qui auront à être confirmées ou infirmées vers la fin sont les suivantes :

1. Un produit agroalimentaire algérien tel une mayonnaise peut se placer sur le marché français.
2. CEVITAL dispose de capacités internes lui permettant de faire face aux exigences du marché français.
3. La politique Prix actuelle de CEVITAL lui permet de se positionner sur le marché français.

Vu la nature de notre sujet de recherche, nous allons faire appel à une approche méthodologique adéquate qui nous permettra de répondre à la problématique et hypothèses de

départ. La méthodologie suivie dans ce travail sera basée sur une méthode descriptive à caractère qualitatif et quantitatif, suivi d'une méthode analytique. Il convient ainsi de faire intervenir ces outils de recherches qui nous serviront de support au cours de notre recherche : La recherche bibliographique, le questionnaire et l'entretien semi-directif.

Notre démarche conduira à un plan de travail subdivisé en deux parties :

La première partie porte sur des aspects théoriques et sera constituée d'un seul chapitre dont l'énoncé est « **Le diagnostic export au service du processus d'exportation** ». Ce chapitre nous permettra d'acquérir les notions de base, allant du diagnostic export à la stratégie d'exportation et d'ainsi pouvoir tisser la partie qui suit.

La seconde partie est consacrée à la mise en pratique des aspects théoriques, à travers la réalisation du diagnostic export de l'entreprise CEVITAL. Cette partie sera donc subdivisée en deux chapitres :

Le chapitre deuxième, intitulé « **Le diagnostic externe de l'entreprise CEVITAL** », enveloppera l'analyse du secteur mondial des sauces condimentaires, pour ensuite s'approfondir sur celui du marché français, à travers l'étude de son environnement dans sa généralité, qui nous permettra ensuite de détecter les opportunités et menaces que l'entreprise sera amenée à rencontrer lors de son approche de ce marché.

Le chapitre troisième, désigné « **Le diagnostic interne et la stratégie d'exportation de l'entreprise CEVITAL** », touchera à l'analyse de l'entreprise, en mettant en lumière ses ressources et ses fonctions. A l'appréciation des deux diagnostics, celui de l'entreprise et du marché ciblé, nous aboutirons au traitement de la stratégie d'exportation et la présentation des résultats de notre recherche.

Chapitre 01 :

Le diagnostic export au service du processus d'exportation

Introduction du chapitre :

Dans l'actuelle ère économique caractérisée de mondialisation, le but de toute entreprise est de se développer au-delà des frontières. Or, la décision d'aborder un marché étranger est lourde d'engagements et de conséquences. Elle requiert de ce fait une réelle réflexion sur la capacité de l'entreprise à exporter, c'est alors que l'étude du potentiel d'exportation de l'entreprise ainsi que le potentiel du marché cible se montrent indispensables face à la complexité de l'exportation. Le diagnostic export est, à ce titre, une étape qui permet d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise au travers d'indicateurs d'évaluation pertinents, et de faire l'inventaire des opportunités et menaces auxquelles elle sera confrontée. Il constitue ainsi un outil permettant de prendre des mesures correctives et de disposer de plans d'action afin de démarrer et de mener l'opération d'exportation dans les meilleures conditions possibles.

C'est dans ce contexte que nous allons à travers ce chapitre, mettre en lumière le concept du diagnostic export et de sa démarche stratégique.

Ainsi, pour mieux structurer nos connaissances, nous avons jugé utile de diviser ce présent chapitre en 3 sections :

- La première section fera son ouverture sur le commerce extérieur, mettant l'accent sur l'Algérie et de ses échanges commerciaux, pour ensuite nous intéresser à une des activités du commerce extérieur qui est l'exportation.
- La deuxième section portera exclusivement sur le diagnostic export ; sa définition, ses indicateurs ainsi que ses principaux outils.
- Enfin, la troisième section nous guidera à mettre en place un diagnostic export et d'en ressortir la stratégie marketing d'exportation.

Section 01 : L'ouverture au commerce extérieur

Toujours utile d'acquérir une vision d'ensemble avant de passer à la précision. C'est dans ce sens-là que nous aborderons cette première section par la définition du commerce extérieur, pour ensuite donner un aperçu de sa situation en Algérie et, au final, zoomer sur une de ses activités, celle de l'exportation.

1- La notion du commerce extérieur :

Au sens strict, le commerce international correspond à l'ensemble des flux de marchandises (biens) entre des espaces économiques de nationalités différentes. Au sens large, le commerce international correspond à l'ensemble des flux de biens et de services entre au moins deux pays. Généralement sous l'appellation « Commerce international » On trouve tout ce qui concerne l'organisation des échanges entre deux ou plusieurs pays : La logistique internationale, les techniques douanières, les solutions de financement, la gestion des risques liés à ce type d'échange (risque de change, fiscal, juridique, politique...).¹

De ce fait, l'activité du commerce international est un ensemble complexe de par la multitude d'aspects nécessaires à la maîtrise de ces échanges hors des frontières d'un pays. Qu'en est-il des échanges commerciaux internationaux en Algérie ?

2- Le commerce extérieur en Algérie

2-1- Les échanges commerciaux : Nous retrouvons dans cette catégorie les activités d'exportation et d'importation. Commençons par l'énoncé des faits :

D'après « *les statistiques du commerce extérieur de l'Algérie* », la répartition des importations par groupe de produits fait ressortir en l'année 2018 des diminutions pour les biens alimentaires (0.22 %), les biens d'équipements (16.23%) et les biens de consommation non alimentaires (12.18%). A l'inverse, une augmentation pour les biens destinés à l'outil de production (6.23 %).

S'agissant de la structure des exportations Algériennes, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel des ventes à l'étranger durant les trois premiers mois 2018 avec une

¹ <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/commerce-international.html>, consulté le 03/05/2019 à 19:19.

part de 93,6% du volume global des exportations, et une hausse de 19,58 % par rapport à la même période 2017. Quant aux exportations hors hydrocarbures, elles demeurent toujours marginales, avec seulement 6,4% du volume global des exportations, soit une valeur de 686 millions de dollars US. Elles ont enregistré une hausse de 24,73% par rapport au premier trimestre 2017. Les principaux produits hors hydrocarbures exportés, sont constitués essentiellement par le groupe « demi-produit » qui représente une part de 4.97% du volume global des exportations, soit l'équivalent de 533 millions de dollars US. Le groupe « biens alimentaires » vient en seconde position avec une part de 0.83 % soit 89 millions de dollars US suivi par le groupe « produits bruts » avec la part de 0.36 % soit en valeur absolue 39 millions de dollars US, et enfin les groupes « bien d'équipements industriels » et « bien de consommations non alimentaires » avec les parts respectives de 0.16 % et 0.08 %.

Le tableau ci-dessous nous affiche l'évolution des échanges commerciaux de l'Algérie durant les premiers trimestres des deux dernières années (2017-2018) :

Tableau n°1.1 : Les échanges commerciaux de l'Algérie (2017-2018)

(Valeurs en millions)

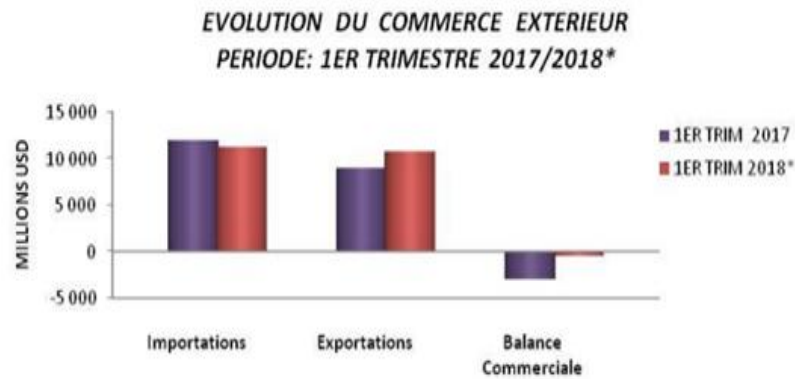
	1 ^{ER} Trimestre 2017		1 ^{er} trimestre 2018		Evolution %
	Dinars	Dollars	Dinars	Dollars	
Importations	1 310 214	11 920	1 278 301	11 206	-5.99
Exportations	921 834	8 938	1 222 289	10 716	19.89
Balance commerciale	-388 380	-2 982	-56 012	-490	
Taux de Couverture (%)	75		96		

Source : Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie,

<https://www.caci.dz/fr/Actualit%C3%A9s/Documents/01%20er%20TRIMESTRE2018.pdf>, consulté

le 03/05/2019 à 22h40

Figure n°1.1 : Evolution du commerce extérieur en Algérie (2017-2018)



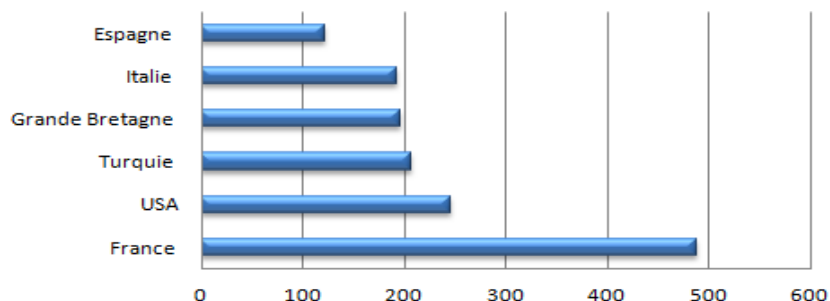
Source : Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie

De ce qui a été affiché précédemment, nous constatons que les importations ont chuté durant ces deux dernières années. Ceci revient à la décision du gouvernement qui tente de réduire de manière significative les importations dans le but d'encourager la production locale. En parallèle, les exportations ont nettement augmenté, soit une hausse de 19.89%.

2-2- Les partenaires commerciaux :

Concernant les partenaires commerciaux, il est constaté que la France a été le premier client de l'Algérie en janvier 2019, en supplantant ainsi l'Italie qui avait occupé le premier rang des clients du pays durant plusieurs années jusqu'à fin 2018¹, un constat indiqué dans la figure suivante :

Figure n°1.2 : Les principaux clients de l'Algérie



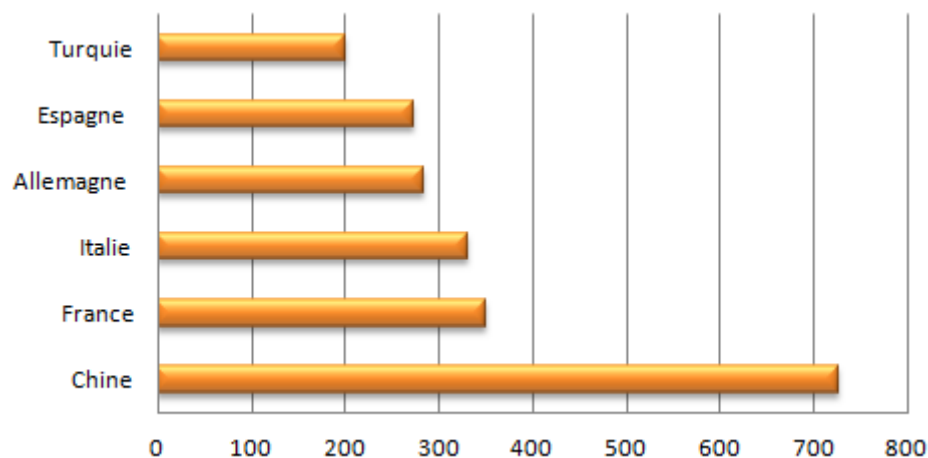
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données tirées du site, <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20190318/164781.html>, consulté le 04/05/2019 à 02h13

¹ <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20190318/164781.html> consulté le 10/05/2019 à 17h51.

Il est apparu que les cinq premiers clients de l'Algérie ont été la France avec 488 millions USD d'exportations algériennes, suivie des Etats-Unis avec 246 millions USD, de la Turquie avec 206 millions USD, de la Grande-Bretagne avec 195 millions USD et de l'Italie avec 193 millions USD.

Quant aux fournisseurs, la figure ci-après fait ressortir les principaux pays-fournisseurs avec qui l'Algérie opère :

Figure n°1.3 : Classement des principaux fournisseurs de l'Algérie



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données tirées du site, <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20190318/164781.html>, consulté le 04/05/2019 à 02h13

Il s'agit de la Chine en première position avec 726 millions USD d'importations algériennes, suivie de la France avec 349 millions USD, de l'Italie avec 331 millions USD, de l'Allemagne avec 284 millions USD et de l'Espagne avec 272 millions USD.

2-3- Accord d'échange entre l'Algérie et l'Union européenne

L'accord d'association signé à Valence (Espagne) en avril 2002, ne se limite pas uniquement à la création d'une zone de libre-échange mais intègre aussi bien les aspects économiques (Volet commercial, coopération économique et financière, flux d'investissement) que les dimensions politiques, sociales et culturelles nécessaires pour un développement durable. Cet accord est important car c'est avec l'UE que l'Algérie réalise près de 60% de son commerce extérieur.

L'accord d'association est entré en vigueur le 1^{er} septembre 2005, et sa mise en œuvre n'a rencontré aucune difficulté majeure en raison de la bonne préparation par le Gouvernement de ce dossier à travers la mise en place d'un Comité permanent chargé de la préparation et du suivi de la mise en œuvre de cet accord (piloté par le Ministère des Affaires Etrangères), en date du 30 Décembre 2004 ; d'une Commission technique chargée du suivi de la mise en œuvre de la zone de libre-échange prévue dans ce cadre, en date du 23 Août 2005.¹

3- Sensibilisation à l'exportation :

Il y a plusieurs manières d'aborder les marchés étrangers. Soit l'entreprise adopte une démarche opportuniste qui consiste à répondre à une commande de l'étranger, soit elle inscrit sa démarche dans une stratégie délibérée où la volonté du dirigeant est de développer de manière durable son entreprise à l'international. Dans ce dernier cas, celle-ci visera des motifs qui l'aideront à valoriser ou à renforcer son efficacité, son efficience ou sa flexibilité. Pour justifier son développement à l'international, l'exportateur peut revendiquer les motifs suivants :²

- **Augmenter les ventes** : Les entreprises adoptent une stratégie d'exportation pour accroître les parts de marché.
- **Valoriser l'effet volume** : En jouant sur l'effet volume, l'entreprise peut augmenter le coût unitaire du produit tout en augmentant sa marge.
- **Amortir les coûts liés à la recherche et au développement** : l'entreprise qui veut pérenniser sa présence sur les marchés internationaux doit se maintenir à la pointe de l'innovation technologique. Cela nécessite non seulement un effort en matière de recherche et développement mais aussi de devoir supporter des coûts qui ne peuvent être amortis qu'avec le concours de débouchés les plus larges possibles.
- **Diversifier les risques** : En effet, le développement international permet à l'entreprise d'exploiter un portefeuille de marchés et une gamme de produits et d'ainsi diversifier ses risques d'activités.

¹ <https://www.commerce.gov.dz/a-presentation-de-l-accord-d-association> consulté le 03/05/2019 à 23:08.

² ROBERT, (C), « Développement international de la PME-PMI », édition AFNOR, France 2017, P11.

- **Consolider la croissance de l'entreprise** : Le développement international peut être un moyen de consolider la croissance de l'entreprise en valorisant la veille technologique et la veille commerciale. La première pousse l'entreprise, une fois un produit lancé, à penser aux produits de la seconde génération. La deuxième quant à elle, consiste à prospecter de nouveaux marchés.
- **Améliorer la compétitivité de l'entreprise** : La mondialisation implique que l'entreprise soit compétitive pour gagner et préserver des parts de marchés. L'exportateur, engagé sur des marchés très concurrentiels, sera d'autant mieux armé qu'il devra accroître ses gains de productivité afin de gagner en compétitivité prix et hors prix (produit, qualité, image, etc.)
- **Valoriser sa marque** : sur le plan tactique, cet objectif est fréquemment retenu par des entreprises qui veulent, par stratégie et ambition commerciale, valoriser à l'étranger une marque produit afin de se positionner sur des marchés émergents.
- **Valoriser sa position de leader** : Le marché international peut être une opportunité, pour les entreprises qui sont leaders sur leur marché domestique, de renforcer cette position à l'étranger par le fait qu'elles exploitent un créneau correspondant à une activité de niche à dimension transnationale.
- **Exploiter les idées des concurrents** : L'ouverture à l'international est l'occasion, pour les entreprises qui veulent exporter, de pouvoir exploiter les idées appartenant à des concurrents qui, par mimétisme, seront transposées sur leur propre marché.

La situation vulnérable de l'économie Algérienne traduit la nécessité de diversifier les exportations, qui restent dépendantes du secteur hydrocarbures. Cela doit donc sensibiliser les entreprises algériennes à améliorer leurs capacités et leurs performances à l'export, et principalement des exportations agroalimentaires.

Aujourd'hui, l'activité d'exportation est un vecteur important de la croissance économique et du développement du pays, elle permet de couvrir les importations et d'équilibrer la balance commerciale. Cependant, exporter n'est pas une tâche facile. L'entrée sur les marchés étrangers nécessite des investissements spécifiques, de prospection des

marchés, d'adaptation de produit, d'apprentissage des normes techniques et des réglementations étrangères, etc. Exporter implique également des risques particuliers liés à la méconnaissance des marchés étrangers, ces difficultés expliquent que l'entreprise doit établir un diagnostic export avant de se lancer dans une opération d'exportation, c'est pourquoi nous allons dans la prochaine section nous intéresser au concept du diagnostic export.

Section 02 : Notions théoriques sur le diagnostic export

La stratégie d'exportation, comme toute stratégie, nécessite à l'entreprise d'évaluer ses atouts et handicaps qui doivent lui permettre de gagner en efficience et en efficacité dans son activité internationale. C'est dans ce but que l'entreprise doit établir un diagnostic export.

Nous avons cependant jugé utile de consacrer cette section à l'identification des généralités essentielles sur le diagnostic export, afin de bien saisir ses notions de base et d'ainsi mener au mieux notre étude. Ceci, à travers la définition du diagnostic export, l'identification des différents indicateurs qui vont orienter notre recherche, et nous mentionnerons au final, les principaux outils nécessaires à l'établissement du diagnostic, que nous utiliserons au cours de notre étude.

1- Définition du diagnostic export :

Nombreuses sont les définitions du diagnostic export, nous en avons relevé lors de notre recherche les deux suivantes :

Définition 01 : *« Etape d'un processus de décision, traduit la réalité organisationnelle d'une entreprise dont il décrit les forces et les faiblesses en les reliant aux menaces et opportunités de son environnement, il s'agit de décrire une situation à un instant T, le diagnostic est accompagné de propositions sur ce qu'il convient de faire. »¹*

Définition 02 : *« Démarche globale regroupant le diagnostic externe et interne :*

- 1. Diagnostic externe : Etude des opportunités et des risques d'un marché à l'étranger à effectuer par l'entreprise exportatrice avant de procéder au diagnostic interne ;*

¹ DEVESA (B), RICHARD-LANNEYRIE (S), « Les clés du Marketing international », édition Le génie des glaciers, France 2013, p27.

2. *Diagnostic interne : Etude des atouts et des handicaps d'une entreprise à effectuer après le diagnostic externe en vue de l'exportation.*

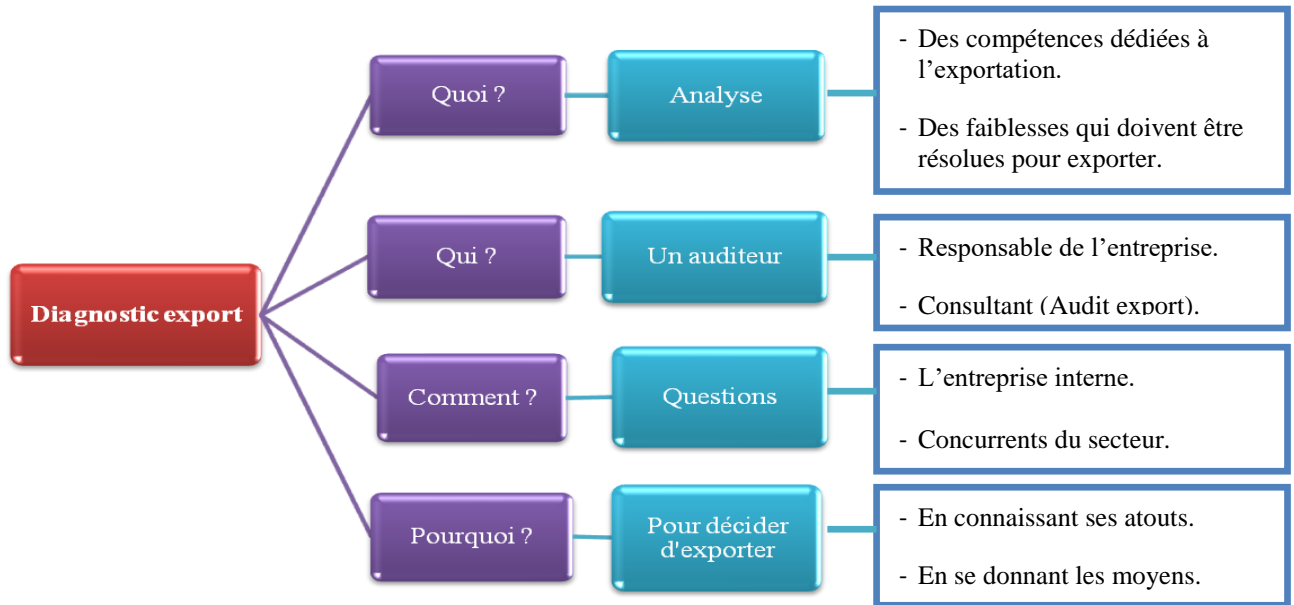
Certaines faiblesses ne peuvent être corrigées et interdisent la poursuite du processus export : Cas de l'absence de motivation, de ressources financières ou de l'absence de capacité de production supplémentaire. »¹

Suite aux définitions citées ci-dessus, nous pouvons avancer que le diagnostic export est un pas que l'entreprise doit emprunter pour l'amener à prendre une décision stratégique liée à l'exportation. Celui-ci conduit à évaluer la capacité de l'entreprise à exporter, et pour ce faire, le diagnostic est réparti en deux phases : La première liée à une analyse externe qui porte sur le marché étranger, lui constituant une veille permettant à l'entreprise d'avoir une visibilité et une image de son environnement extérieur et d'en dégager les opportunités et les menaces auxquelles elle devrait faire face. La seconde comprend l'analyse interne de l'entreprise, cette phase fait ressortir les points forts que l'organisation devra maximiser, ainsi que les points faibles qu'elle devra corriger. Au final, le diagnostic export représente un outil d'aide à la décision mais également un outil d'amélioration continue, car il met au clair les progrès que l'entreprise devrait faire dans sa démarche d'exportation et pose, pour ce faire, des recommandations et des plans d'actions correctifs.

La figure suivante illustre un récapitulatif de ce qu'est un diagnostic export :

¹ FRANCOIS (M), POULAIN (E), « Lexique du commerce international », édition Bréal, Paris 2002, p90.

Figure n°1.4 : Le diagnostic export



Source :

ROBERT, (C), « Développement international de la PME-PMI, de la théorie à la pratique. », édition Afnor, France 2017, p04.

Cette figure répond aux questions primaires que nous pouvons nous poser pour cerner les fondamentaux d'un diagnostic export. Maintenant que nous avons bien saisi ce terme à travers sa définition et le récapitulatif que nous affiche la figure n°1.4, nous allons nous intéresser dans ce qui suit, aux divers indicateurs qui interviennent dans sa réalisation.

2- Les principaux indicateurs du diagnostic export :

Ayant pour but d'évaluer le potentiel de l'opérateur à exporter, et d'élaborer une stratégie cohérente en adéquation avec les capacités de l'entreprise, le diagnostic export s'articule sur une série d'indicateurs que nous citons ci-dessous :

Il y a quatre indicateurs principaux de diagnostic :¹

- Evaluer l'état de la production, pour estimer s'il y a lieu vraiment d'exporter : Cela a-t-il un sens économique au regard des coûts induits ?
- Evaluer la capacité d'investissement pour prospecter, augmenter la production si nécessaire, adapter les produits ou leur habillage, gérer les questions juridiques, telles que

¹ RESNICK (E), ROANY (J), « Guide pratique de l'export du vin », édition Dunod, Paris 2012, p12.

la protection de la marque, la modification des étiquettes pour se conformer aux lois locales.

- Evaluer les caractéristiques physiques du produit destiné à l'export.
- Evaluer les compétences en interne pour gérer une compagnie à l'international.

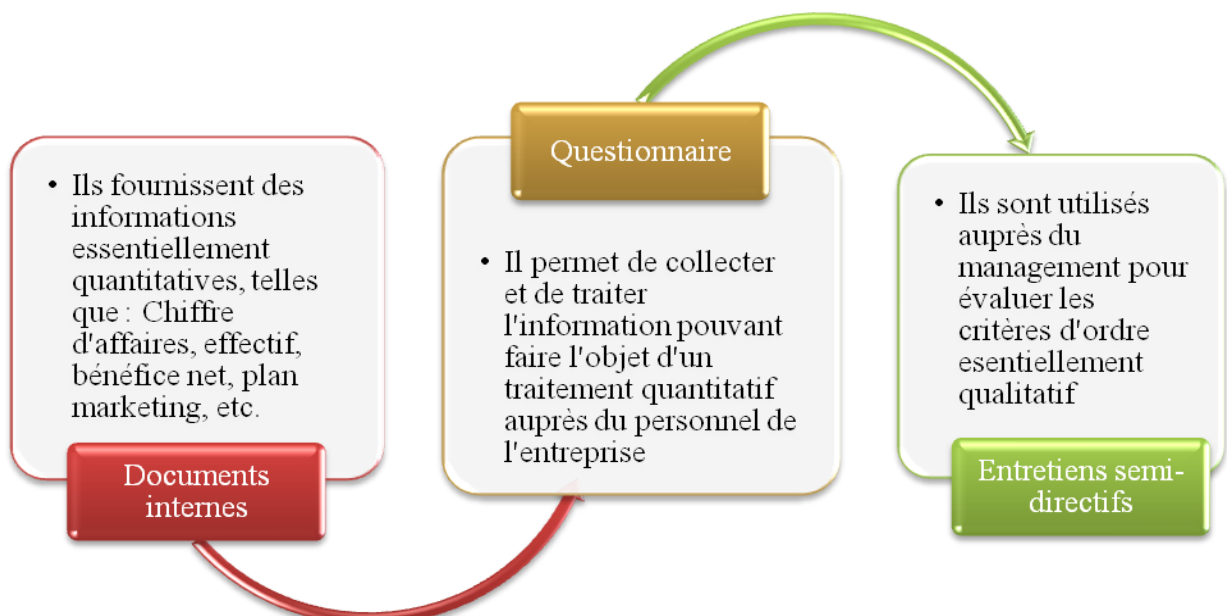
Les indicateurs cités, vont nous servir de fil conducteur pour le déroulement du diagnostic export mené dans notre étude. Par ailleurs, il convient d'utiliser les outils adéquats pour l'exercice de ces indicateurs.

3- Les outils du diagnostic export :

Comme le montre le développement précédent, l'exportateur utilise plusieurs types d'indicateurs pour se forger une opinion sur la capacité de l'entreprise à exporter.

Certains de ces indicateurs sont purement quantitatifs et plus ou moins faciles à obtenir : par exemple, la disposition des documents comptables et des connaissances en gestion permettront d'évaluer la situation financière de l'entreprise. En revanche, l'évaluation des capacités nécessaires est beaucoup plus difficile à formuler. L'analyse se fera à l'aide de trois types d'outils, qu'illustre la figure ci-dessous :

Figure n°1.5 : Les outils du diagnostic export



Source : DUBOIN, (J) et all, « Exporter », 26^{ème} édition Foucher, Paris, 2017, P.49

Commentaire : La figure précédente fait ressortir les outils utiles à l'élaboration du diagnostic export dans ses deux phases, à savoir :

- Le diagnostic externe où nous utiliserons l'outil du questionnaire, celui-ci ne sera par contre pas établi auprès du personnel de l'entreprise mais auprès de la population de consommateurs ciblés.
- Le diagnostic interne quant à lui reposera sur les informations tirées des documents internes et celles obtenues des entretiens semi-directifs.

Le diagnostic export porte sur des données quantitatives telles que la part de marché de l'entreprise, le volume des ventes et sa capacité de production, ainsi que sur des données qualitatives liées à l'envi du dirigeant à exporter ou aux compétences des salariés de l'entreprise mais aussi aux décisions liées au mix marketing.

Cette analyse facilitera les prises de décisions relatives aux activités qu'il conviendra de développer ou d'abandonner à l'export. A cet effet, nous allons dans la section suivante approfondir nos connaissances sur le déroulement du diagnostic export pour ensuite arriver à la finalité de construire une stratégie marketing.

Section 03 : Le déroulement du diagnostic export et choix stratégique

Cette section comprend, comme son titre l'indique, les fondamentaux sur lesquels il convient de s'appuyer pour établir un diagnostic export en premier lieu, et d'en découler une stratégie à l'exportation en second lieu.

1- Déroulement du diagnostic export

Pour se développer à l'international et mieux appréhender l'exportation, l'entreprise exportatrice doit comme elle le fait sur le marché local, évaluer ses moyens humains, financiers et managériaux qui lui permettent d'être efficace et efficiente sur le marché étranger. Pour réaliser un diagnostic export, il convient d'étudier deux éléments principaux :

- Evaluer les compétences de l'entreprise pour déterminer ses forces et ses faiblesses.
- Etudes et sélections de marchés extérieurs pour déterminer les facteurs clés de succès et éventuellement les opportunités et menaces.

C'est dans cette optique que le diagnostic export a été réparti en deux analyses : Externe et interne.

1-1- Diagnostic externe

Le diagnostic externe fait partie intégrante du diagnostic stratégique. Il permet de repérer les menaces, les opportunités et les contraintes de l'environnement, qu'il met en relations avec les forces et les faiblesses de l'organisation. Le diagnostic externe étudie trois aspects sur le marché étranger :

- **L'environnement** : Il faut connaître tous les contextes du marché étranger, l'environnement politique, démographique, économique, technologique et savoir s'il ne va pas y avoir de freins majeurs pour le développement international de l'entreprise.
- **La demande** : Il faut regarder l'aspect qualitatif et quantitatif. D'ainsi définir qu'elle sera la demande pour le produit de l'entreprise sur le marché étranger. Quel sera le nombre d'acheteurs potentiels ? Quel sera le chiffre d'affaire prévisionnel ? Quel sera le type de consommateur ? Quel sera le chiffre d'affaire prévisionnel ?
- **L'offre** : Pour étudier cet aspect, il faudra étudier la position de l'entreprise par rapport aux concurrents sur le marché étranger. Pour étudier le positionnement concurrentiel de l'entreprise, il faudra utiliser les cinq forces de PORTER.

1-1-1- Sélection du marché :

La réalité des marchés pays s'impose pour des raisons logistiques, administratives et commerciales. Même si les attentes des marchés peuvent parfois être très proches, la langue diffère, les consommateurs ne sont pas atteints par les mêmes types de distributions et des obstacles administratifs subsistent (douanes et normes notamment).

1-1-1-1 Les méthodes de sélection :

Pour déterminer, parmi les différents pays possibles, quels sont ceux qui semblent les plus intéressants pour le développement à l'export, il est possible d'utiliser deux méthodes :¹

- L'approche par macro segmentation : Il s'agit de regrouper les marchés aux caractéristiques homogènes.
- Le classement multicritère des marchés : Cette méthode consiste à réunir sous la forme de tableaux facilement exploitables, les informations essentielles relatives au potentiel et à l'accessibilité des marchés. Le but est d'évaluer chaque critère, afin d'aboutir à un classement hiérarchique des différents marchés faisant ressortir les plus intéressants.

Commentaire : Compte tenu de sa technicité, cette approche est réservée aux entreprises disposant des moyens nécessaires pour la mettre en œuvre. Dans notre présente étude (chapitre 02), nous établirons une étude des marchés de manière générale, en raison des non disponibilités de certaines informations nécessaires à l'élaboration de la technique de sélection des marchés.

1-1-2- L'accessibilité du marché :

L'étude de l'accessibilité du marché permet de déceler les contraintes pouvant entraîner une augmentation des coûts de l'opération d'exportation. Il faut alors évaluer :

- L'accessibilité du marché : Possibilités et coûts des transports, possibilités de stockage, circuits de distribution physique, etc.
- L'accessibilité réglementaire : Il faudrait rechercher quelles sont les barrières tarifaires (douanières) et non tarifaires (restrictions quantitatives et obstacles techniques au commerce).
- L'accessibilité commerciale : Elle permet d'évaluer les chances de réussite de l'opération d'exportation. Il faut alors procéder à une analyse de la concurrence.

¹ DUBOIN, (J) et autres, « Exporter », 26^{ème} édition Foucher, Paris, 2017, P51.

1-1-3- Analyse concurrentielle :

L'analyse de la concurrence est un des points clés de l'étude de marché. Elle doit être aussi complète que possible, considérer d'abord la concurrence sous l'angle de sa nationalité, puis analyser en détails les caractéristiques de tous les concurrents.

L'étude doit identifier toutes les entreprises concurrentes et pour chacune d'entre elles répondre aux questions suivantes :

- Quel est leur mode d'implantation ?
- Quel est leur chiffre d'affaire et leur part de marché ?
- Quelle est l'évolution de leurs ventes ?
- Quels sont les segments plus particulièrement ciblés ?
- Quels sont les modes de concurrence ? Il s'agit d'identifier les variables du mix marketing qu'utilisent les entreprises pour rivaliser (Produits innovants, budgets publicitaires, mobilisation de la force de vente.)
- Quelles sont les stratégies commerciales ?

1-2- Diagnostic interne :**1-2-1 Analyse de la fonction production :**

Dans un premier temps, il est essentiel de rechercher si l'outil de production tourne à plein rendement. En d'autres termes, il s'agit de savoir si les machines dont dispose l'entreprise sont utilisées au maximum de leur potentiel. Deux caractères sont essentiels dans cette analyse : La capacité et l'adaptabilité de la production.

1-2-1-1 La capacité de production :

Il est en effet inutile de se lancer si l'entreprise n'est pas capable de fournir la demande additionnelle qui résultera de la prospection des marchés étrangers¹. L'analyse de la capacité de production de l'entreprise implique de :

- Calculer le taux d'utilisation de la capacité de production.

¹ PAVEAU (J) et autres, « Exporter, pratique du commerce international », 24ème édition FOUCHER, Malakoff 2013, p31.

- Déterminer l'âge moyen du matériel.
- Assurer l'existence et l'efficacité du contrôle de la qualité.
- Assurer la souplesse des procédures de fabrication afin qu'ils puissent être adaptés aux exigences des marchés étrangers.

1-2-1-2 L'adaptabilité de la production :

L'entreprise exportatrice doit s'adapter au marché destinataire, c'est-à-dire prendre en compte des aspects techniques, commerciaux et financiers¹. Cela implique que pour adapter le produit aux goûts d'utilisateurs différents peut exiger des investissements importants.

1-2-2- Analyse de la fonction financière :

L'entreprise a besoin de capitaux pour faire face à ses dépenses liées à l'achat d'équipements industriels mais aussi à l'achat des matières premières et consommables nécessaires à la production de biens ou de services.

Il est nécessaire d'évaluer la capacité financière sur trois niveaux :²

1. **L'investissement** : Investissements dans l'outil de production, investissements commerciaux, investissement dans les réseaux de distributions à l'étranger.
2. **Le risque financier** : risque de non-paiement, risque de change.
3. **Le besoin en fond de roulement** : L'exportation nécessite une augmentation des stocks, un allourdissement des crédits clients du fait des délais de crédits et de règlements plus longs.

1-2-3- Analyse de la fonction ressources humaines :

Avant d'exporter, l'entreprise doit faire un recensement du potentiel humain dans les domaines : Commercial, financier, force de vente, etc. L'organigramme doit indiquer les fonctions de chacun et prévoir la répartition des tâches, les mener à bien suppose l'existence d'un personnel formé et compétent, d'un service ou département international chargé de ces opérations. Il convient donc d'évaluer les aptitudes du personnel à faire face aux exigences de l'exportation à travers :³

- La connaissance des formalités et aides à l'exportation : Vérifier que le personnel à conscience des formalités administratives spécifiques et qu'il est capable de le prendre en charge.

¹ DEVESEA (B), RICHARD-LANNEYRIE (S), op.cit. p144.

² PASCO-BERHO, (C), « *Marketing international* », 4ème édition DUNOD, Paris 2002, P42.

³ PAVEAU, (J) et autres, op.cit. p.34.

- L'expérience export.
- Les compétences techniques en matière d'exportation : Cette évaluation mettra à jour les acquis et les besoins de formation.

1-2-4- Analyse de la fonction marketing :

C'est la capacité de l'entreprise à s'attaquer à de nouveaux marchés, cette analyse fera ressortir l'obligation de choisir un nouveau réseau de commercialisation adapté au pays en analysant la position de l'entreprise sur le marché national et étranger et sa politique en matière du mix marketing international.

1-2-4-1- Le produit à l'international :

Il s'agit d'évaluer l'aptitude des produits de l'entreprise à l'exportation et leur compétitivité à priori grâce à trois types de critères, qui sont :¹

- Critères physiques du produit : Qui sont la durée de vie du produit, sa fragilité qui engendre un emballage coûteux et des adaptations techniques du produit.
- Critères commerciaux : La marge unitaire qui doit être confortable, le lieu de fabrication et les contraintes de services après-vente.
- Critères réglementaires : Le produit doit être conforme aux normes internationales, sujétions tarifaires probables concernant notamment les produits agroalimentaires, dangereux, pharmaceutiques et médicaux.

1-2-4-2- Le prix à l'international :

La même attention sera apportée à la définition de la politique tarifaire. Le prix d'un produit sur un marché étranger ne se calcule pas en ajoutant les frais de logistique internationale au prix de vente, une démarche rigoureuse et cohérente sera nécessaire pour offrir un prix satisfaisant au vendeur et attractifs à l'acheteur.²

1-2-4-3- La politique commerciale à l'international :

La politique commerciale concerne la promotion (communication et publicité du produit) et la place (la distribution).

¹ DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S), op.cit. p144-145.

² PAVEAU, (J) et autres, op.cit. p141.

- **La promotion à l'international :** Pour les entreprises, la volonté de bénéficier d'une image mondiale pousse à la standardisation de la politique de communication. Cette standardisation peut se réaliser à divers niveaux : Presse publicitaire, argumentaire de message, sélection des supports publicitaires.

- **La place à l'international :** L'adaptation doit prédominer et le choix d'un mode de distribution va dépendre des caractéristiques du pays dans lequel on s'implante.¹

Les entreprises qui adoptent une stratégie de standardisation totale sont très rares, la pratique tend vers une standardisation adaptée qui permet à l'entreprise de bénéficier de l'avantage de la rentabilité des investissements liés à la standardisation sans renoncer à l'adaptation aux spécificités locales.

2- Construction de la stratégie marketing à l'export :

La stratégie marketing à l'export devrait décrire essentiellement le produit et le prix destiné à l'exportation, ainsi que les moyens de distribution et de promotion.

2-1- Le produit :

Le choix du produit est l'une des étapes les plus importantes pour démarrer une démarche marketing. En effet, la réussite de la vente internationale dépend du produit vendu, il convient donc de respecter les notions suivantes :²

2-1-1- Adapter la conception du produit au marché étranger :

Le bien destiné à l'exportation suppose le respect des exigences réglementaires relatives au produit, et la formulation d'une offre conforme aux attentes du consommateur et à la législation.

2-1-1-1- Analyse technique du produit :

Cette analyse s'articule autour de deux axes : Les normes et les autres contraintes liées au marché. Elle est vouée à mettre en évidence les transformations nécessaires du produit.

¹ PASCO-BERHO, (C), op.cit. p191.

² DUBOIN, (J) et all, op.cit, P.113.

a- Respect des normes :

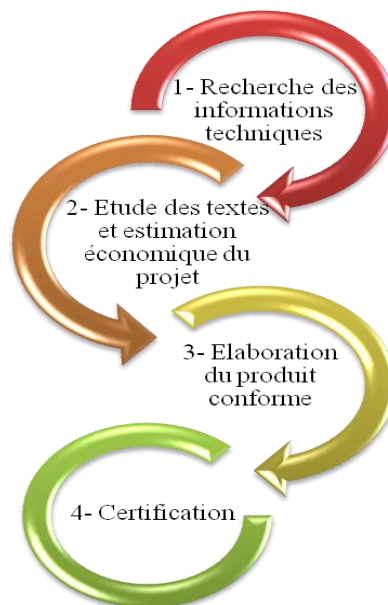
Une norme est un document écrit qui fournit des spécifications techniques. Elle est élaborée par un organisme reconnu dans un cadre qui fait intervenir l'accord de toutes les parties concernées.

a-1- Les normes rencontrées à l'export : L'entreprise est confrontée à des normes techniques et assimilées qui s'enregistrent en prescriptions techniques obligatoires que nous citons ci-dessous :

- Loi, décret, règlement, directive : Perception destinée à assurer la sécurité, la santé, la protection de l'environnement.
- Norme technique obligatoire : Norme établie par un organisme de normalisation et rendue obligatoire par l'administration publique
- Autres normes : Notamment les normes internationales de plus en plus nécessaires pour vendre et montrer soit la qualité de la production, soit la référence aux normes environnementales (ISO –International Standard Organisation-).

a-2- La démarche normative du produit :

Figure n°1.6 : Démarche normative



Source : DUBOIN, (J) et all, « Exporter », 26^{ème} édition Foucher, Paris, 2017, P.116.

Pour la mise aux normes d'un produit, il convient dans un premier lieu de rechercher les informations techniques, qui supposent la détermination des différents champs de prescriptions pour le produit selon sa composition et ses usages. Dans un second lieu, Etudier les textes, une étape visant à définir l'ensemble des contraintes normatives et réglementaires qui prévalent sur les marchés retenus. En troisième position de la démarche normative, vient la modification du produit, en fonction de l'enveloppe normative définie, elle intéresse tous les services techniques et, en particulier, le bureau d'études de l'entreprise pour les transformations opérées. Enfin, en dernier lieu, obtenir la certification qui apporte la preuve que le produit respecte bien les normes. Etant essentielle, l'entreprise élabore dans cette démarche le dossier d'homologation et soumet son produit aux tests de l'organisme de contrôle local. Des accords passés entre les laboratoires d'essais facilitent cette procédure d'agrément qui se concrétise par l'apposition sur le produit d'un signe distinctif, d'un label, par la fourniture d'une attestation, etc.

b- Autres contraintes :

En plus de l'aspect réglementaire, l'entreprise tient compte des attentes des consommateurs et des conditions du marché. Par ailleurs, l'adaptation recouvre des modifications mais demande rarement une transformation radicale ou la création d'un produit spécifique. Bien souvent elle se résume à un habillage du produit vendu sur le marché local. Pour les produit alimentaires, les ingrédients sont incorporés dans des proportions variables : Certains sont éliminés, d'autres ajoutés pour respecter les préférences des consommateurs.

2-1-1-2- Qualité du produit :

La standardisation des produits et l'exacerbation de la concurrence imposent à l'entreprise exportatrice de trouver les moyens de se différencier. La commercialisation d'un produit de qualité, c'est-à-dire répondant aux attentes des utilisateurs, apparaît comme une solution ambitieuse mais pertinente pour construire une compétitivité hors-prix. Il ne s'agit pas de proposer un produit avec un niveau élevé mais plutôt de satisfaire correctement les besoins des consommateurs ou de différencier le produit.

2-1-1-3- Contraintes commerciales :

La commercialisation des produits de grande consommation suppose une identification rapide du produit par le consommateur. Dénomination commerciale et étiquetage participent à cette opération de repérage. Ils sont toutefois soumis à des réglementations qu'il convient de connaître et de respecter.

2-1-2- La commercialisation du produit sur le marché étranger :

Le repérage du produit ne suffit pas à son achat. C'est un processus beaucoup plus complexe qui fait intervenir de nombreux facteurs et notamment la personnalisation des produits. La marque et le conditionnement y contribuent en véhiculant des éléments distinctifs. Ils participent activement au positionnement du produit et facilitent le choix et la fidélisation du consommateur.

2-1-2-1- Marque à l'international :

- **Choix d'une marque à l'exportation :** Avec une nouvelle marque, l'entreprise crée un nouveau produit qu'il faut faire connaître au consommateur. Toute erreur dans ce domaine est pénalisante car la construction d'une marque coûte de plus en plus cher. Il existe différentes solutions :

1) Adopter la marque du distributeur :

L'adoption d'une marque de distributeur est fréquente pour les biens de grande consommation. Elle résulte le plus souvent d'un rapport de force défavorable pour l'exportateur dans des pays où la distribution est concentrée ou lorsqu'il ne dispose pas des moyens financiers suffisants pour asseoir sa propre marque.

2) Marque de l'entreprise :

Contrairement à la situation précédente, l'exportateur s'efforce d'imposer sa marque afin de maîtriser les éléments de son plan de marchéage. Cependant, créer une marque spécifique pour un marché donné se justifie dans certaines circonstances reprises dans le schéma suivant :

2-1-2-2- Conditionnement :

Dans l'univers des biens de grande consommation, le premier contact physique du client avec le produit s'opère par l'intermédiaire du conditionnement. Pour susciter l'achat, celui-ci doit suggérer que le produit correspond à ses attentes, créer un besoin et renvoyer à certaines références culturelles. Nous pouvons distinguer deux principales dimensions des fonctions du conditionnement :

- 1) **La dimension physique :** Elle s'intéresse à l'intégralité du produit et son utilisation, en le protégeant contre les agressions extérieures (Odeurs, température, choc...), en simplifiant les conditions d'utilisation (Ouverture aisée, bouchon doseur...) et en respectant les habitudes de consommation. Ceci dans le but de participer à la satisfaction et la fidélisation du consommateur.
- 2) **La dimension commerciale :** Elle intervient au niveau de la différenciation auprès des consommateurs et des distributeurs. Le conditionnement reprend la marque, les informations réglementaires, voire des modalités pratiques d'utilisation sous une forme organisée et attrayante.

2-1-2-3- Positionnement du produit :

Hors du marché national, le produit acquiert des fonctions, une image et une identité qui peuvent différer de celles qui lui sont attribuées sur le marché domestique. Par ailleurs, le produit étranger subit des impositions douanières et des coûts de logistique qui se répercutent sur son prix de vente ainsi que sur son niveau de gamme. Le produit peut à cet effet être confronté à un espace vierge où il est facile de s'imposer, ou à un lieu de concurrence où il va falloir s'imposer. Il convient alors d'effectuer une nouvelle identification des axes de sa différenciation pour choisir un positionnement adéquat et ajuster les autres variables du plan de marchéage.

2-2- Le Prix :

La fixation du prix de vente est une étape essentielle car elle conditionne la rentabilité de l'entreprise. La politique prix est complexe et souvent technique, il convient d'avoir une démarche rigoureuse afin de déterminer un prix qui permet à l'entreprise d'optimiser ses résultats tout en étant attractif pour les acheteurs étrangers.

Pour construire un prix pour un marché donné, le responsable marketing doit disposer de plusieurs informations. Certaines lui sont fournies par l'étude de marché, d'autres lui sont communiquées en interne, comme les coûts du produit et les objectifs commerciaux de l'entreprise. Il convient de maîtriser deux principaux fondamentaux :¹

2-2-1- La connaissance du marché :

L'exportateur doit prélever des informations sur :

- **La demande**, afin d'estimer le volume prévisionnel des ventes, de connaître le prix d'acceptabilité, d'avoir une estimation de l'élasticité-prix du secteur et de l'attitude générale à l'égard du 'made in'.
- **La concurrence** pour maintenir la marge de manœuvre de l'entreprise.
- **La distribution**, pour évaluer son incidence sur le prix de vente au consommateur.
- **L'accessibilité physique**, afin d'estimer les coûts de la logistique.
- **La réglementation**, pour apprécier son impact sur le prix de vente et les contraintes qu'elle engendre (Identification et montant des taxes, définition du dumping, contrôle de prix).

2-2-2- L'évaluation du coût de revient export :

Il est indispensable de connaître le coût de revient export. Celui-ci indique le prix-plancher en dessous-duquel il est interdit de descendre sous peine d'affecter la rentabilité globale de l'entreprise et il exige :

- **La connaissance des incoterms :**

Les compétences logistiques du vendeur sont essentielles dans le choix de l'incoterm. En effet, les incoterms EXW, FCA, FAS, FOB limitent les obligations de l'exportateur et le placent dans des conditions proches d'une vente nationale. En revanche, les autres incoterms prolongent son intervention. Sur un marché très concurrentiel, l'exportateur vise à renforcer la compétitivité de son produit et s'efforce donc à minimiser les coûts. De ce fait, il privilégie

¹ DUBOIN, (J) et all, op.cit, P.133

les incoterms comme CPT, CIP, CFR, CIF, DAT ou DAP, car il est préférable qu'il se charge des opérations d'acheminement de façon à retenir le mode de transport le plus approprié et le moins onéreux, sous réserve d'une bonne connaissance des différentes contraintes de la chaîne logistique dans le pays d'arrivée.

- Le calcul du coût de revient export complet :

Le coût de revient comprend les coûts de production et hors production. Le coût de production résulte de l'addition des charges de fabrication aux coûts d'achat des matières utilisées. Il faut également tenir compte des frais d'adaptation du produit au marché. Les coûts hors production, quant à eux, sont constitués de :

- **Coût de distribution export :** Celui-ci regroupe les coûts de fonctionnement du service export avec les charges de personnel de ce service, et les frais de prospection des marchés qui comprennent à leur tour les frais d'étude de marché, le coût de voyages de prospection et les frais liés à certaines opérations telle les tests de produit.
- **Frais d'administration générale :** ils reprennent la rémunération des dirigeants, les frais du secrétariat générale, des services comptables, etc.
- **Frais de commercialisation :** Ils proviennent de la mise en place d'une structure de commercialisation destinée à faire connaître et vendre les produits sur le marché visé (Publicité, promotion des ventes...).
- **Frais financiers et de couverture des risques :** Des techniques sont utilisées pour surmonter certains risques mais qui engendrent des dépenses, telles que : Les frais relatifs à la technique de paiement en raison de l'implication du réseau bancaire, les frais liés à la monnaie de paiement dans le cas d'une facturation en devises, les frais financiers sur les crédits accordés aux clients, etc.
- **Frais d'élaboration des documents :** Ils concernent l'obtention de documents ou visas requis par la réglementation de certains pays importateurs (frais consulaires et charges induites par les démarches à effectuer).

- La fixation du prix à partir du coût de revient :

Le coût de revient est la variable déterminante dans la fixation du prix de vente. La marge bénéficiaire qui assure la rentabilité de l'opération se calcule : soit sur le coût de revient du produit export (frais de commercialisation, frais financiers et de couverture des risques, frais d'établissement des documents et frais de pénétration du marché), soit sur la base du taux souhaité de rentabilité pour les investissements requis par l'opération. En plus du bénéfice attendu, une marge de négociation est ajoutée.

2-3- La Communication :

Pour une entreprise, la décision principale en matière de communication internationale consiste à adapter ou pas sa stratégie de communication nationale pour les marchés étrangers. Le choix de la standardisation possède un argument fort qui est la création d'une image mondiale à un moindre coût. Cependant, l'ensemble du médiaplanning peut souvent être repris à l'identique pour des raisons réglementaires (concernant la publicité comparative par exemple) ou pour des raisons culturelles (un même design peut paraître moderne dans un pays et trop avant-gardiste dans un autre).¹

2-4- La Distribution :

Comme pour la communication, la politique de distribution peut être globale ou adaptée aux spécificités locales. On constate néanmoins une prédominance de l'adaptation en raison notamment des lois différentes selon les pays. La politique de distribution concerne aussi bien l'acheminement de produits vers les marchés étrangers (rôle de l'importateur) que leur distribution sur le marché local (par le biais d'un réseau propre, de franchisés ou de la grande distribution par exemple). La difficulté est alors de trouver le bon partenaire qui saura vendre un grand volume de produit sans sacrifier l'image du produit.²

De plus, les circuits de distribution sont très variables d'un pays à l'autre. Dans certains, les produits alimentaires sont essentiellement commercialisés dans des grands hypermarchés alors que dans d'autres pays le petit commerce de détail est roi.

¹ SOULEZ, (S), « Le Marketing », 8^{ème} édition Gualino, Paris 2018-2019, P101.

² Ibid. P101

Tout marché étranger se distingue du marché local par ses particularités culturelles et ses pratiques commerciales dont il faut tenir compte pour adapter une stratégie de commercialisation. Pour ce faire, il est nécessaire de s'appuyer sur les informations collectées dans le diagnostic export.

Ce dernier est réparti en deux analyses fondamentales : Une analyse interne à l'entreprise, et une autre externe, celle du marché étranger. Après établissement du diagnostic, l'entreprise exportatrice se trouve dès lors, en mesure de dresser en fonction des résultats d'analyses obtenus, sa stratégie marketing adaptée au marché ciblé et à ses capacités internes. Celle-ci porte sur diverses politiques : Produit, Prix, Communication et Distribution.

Conclusion du chapitre :

Pour les entreprises, l'exportation participe, sous l'aspect de créateur de richesse, à leur croissance économique et leur intégration dans le marché mondial. Cependant, une entreprise qui décide d'exporter, doit faire le point sur la faisabilité de l'opération et ses chances d'atteindre l'objectif visé.

Le diagnostic export intervient ici comme étant un outil vital à l'entreprise, qui met en évidence ses capacités organisationnelles, financières, productives et commerciales d'une part, et mettant en relief les opportunités et menaces qu'elle rencontrera éventuellement sur le marché étranger d'autre part. Il lui permet à cet effet de corriger ses défaillances internes et de mieux connaître son environnement externe en anticipant ses menaces et opportunités. Ces indicateurs sont identifiés grâce à l'intervention de différents outils : Le questionnaire, l'entretien et les documents internes.

Après avoir étudié la démarche du diagnostic export avec tout ce qu'il implique comme paramètres d'observation : l'analyse interne qui permet d'évaluer les compétences de l'entreprise à l'export, l'analyse externe qui contribue à sélectionner le marché le plus intéressant pour l'entreprise, à évaluer son potentiel et son accessibilité, et au final, les options stratégiques qui aideront l'entreprise à mettre en place un plan d'action à l'export.

Nous allons à présent nous orienter dans les deux prochains chapitres vers la mise en pratique des notions théoriques acquises, en réalisant le diagnostic export de l'entreprise CEVITAL, une des plus grandes entreprises exportatrices, sur laquelle nous avons posé notre problématique.

Chapitre 02 :

Diagnostic externe de l'entreprise CEVITAL

Introduction du chapitre

L'entreprise qui souhaite exporter à l'étranger, trouve des difficultés liées à la complexité de l'environnement international, de ce fait, elle se doit d'établir un diagnostic externe afin d'avoir une visibilité sur le fonctionnement du marché étranger et d'ainsi limiter les risques et éviter tout obstacle ou désagrément susceptible de la bloquer.

Dans ce chapitre, nous allons focaliser la recherche sur l'analyse du marché des sauces condimentaires et de la mayonnaise, en général à l'échelle mondiale et en détail sur le marché français, à travers la première phase du diagnostic export liée à l'établissement d'un diagnostic externe. Ainsi, nous avons partagé ce chapitre en deux sections :

1. La première section englobe l'analyse de la situation du marché mondial des sauces condimentaires portant sur la consommation mondiale, les parts d'importation avec à la fin un zoom sur le marché de la mayonnaise et le positionnement du marché français des sauces condimentaires dans le monde et en Europe.
2. La deuxième section de ce présent chapitre est consacrée à l'étude du potentiel du marché français des sauces condimentaires à travers une approche quantitative et une autre qualitative, et son accessibilité en mettant l'accent sur les contraintes réglementaires et le réseau de distribution.

Section 1 : Situation du marché mondial des sauces condimentaires :

Les sauces sont une préparation culinaire destinée à accompagner un plat pour le sublimer et le mettre en valeur, elles sont souvent liquides ou semi-liquides et peuvent être froides ou chaudes. Le secteur des sauces et condiments recouvre une grande diversité de produits segmentés. Dans le cas du projet de CEVITAL, il s'agit du segment des sauces froides, ce qu'on appelle « Les émulsions » dont la composition en général consiste en un mélange de corps gras, un liquide et des condiments (Epices).

CEVITAL a mis en place sur le marché algérien depuis peu les premiers produits de leur gamme de sauces condimentaires : Moutarde, Sauce barbecue, Ketchup, Vinaigrette maison et Mayonnaise (Voir annexe n°2.1). Un projet qui a connu un véritable succès ce qui a d'une part encouragé le lancement d'autres produits, et d'autre part nous amener à étudier la faisabilité d'exportation de la gamme FLEURIAL des sauces froides et la mayonnaise en particulier qui nous paraît potentiellement intéressante.

Le marché français est-il un marché potentiel que CEVITAL pourrait cibler en vue d'une stratégie d'exportation de sa mayonnaise FLEURIAL ?

Pour répondre à cette question nous allons dans un premier temps à travers cette section étudier le marché mondial des sauces condimentaires.

1- La consommation mondiale des sauces condimentaires :

Les sauces condimentaires séduisent les consommateurs à l'échelle mondiale, nous pouvons le constater dans le tableau ci-après :

Tableau n°2.1 : Les dix principaux marchés des sauces condimentaires à l'échelle mondiale (En millions d'euros) (2012-2016)

Pays / Année	2012	2013	2014	2015	2016	*TCAC (%) 2012-16
Taux de change	0.778848	0.753234	0.753941	0.901896	0.903890	-
Monde	78 066,74	78 851,10	82 625,60	103 624,51	108 266,86	4,55%
1- États-Unis	17 486,46	17 152,80	17 514,05	21 425,53	22 036,48	2,08%
2- Japon	17 464,20	13 230,86	13 256,47	15 950,12	15 877,10	0,14%
3- Chine	7 819,09	10 978,50	9 307,55	12 212,84	13 155,03	9,73%
4- Russie	2 214,11	2 377,81	2 632,01	3 792,92	4 197,67	13,05%
5- Allemagne	3 935,80	3 031,92	3 083,17	3 754,77	3 831,23	1,87%
6- Brésil	2 149,78	2 296,01	2 538,22	3 368,76	3 706,94	10,41%
7- Royaume-Uni	2 739,36	2 714,43	2 787,77	3 311,13	3 313,39	1,04%
8- France	2 043,31	2 039,46	2 076,13	2 517,28	2 559,45	1,93%
9- Mexique	1 635,66	1 695,38	1 801,39	2 292,08	2 441,32	6,49%
10- Canada	1 786,05	1 767,24	1 804,63	2 200,09	2 245,44	2,02%
Total top 10	59 273,82	57 284,39	56 801,39	70 825,53	73 364,05	-
% FR (Monde)	3%	3%	3%	2%	2%	-
% FR (Top 10)	3%	4%	4%	4%	3%	-

Source : Euromonitor 2017 (Conversion du dollar américain à l'euro par nous-mêmes sur Excel à partir des taux de change moyens)

- Ce tableau relève en millions d'euros la valeur du marché mondial des sauces condimentaires, ainsi que celle du top 10 des principaux marchés présents dans ce secteur de l'année 2012 jusqu'à l'année 2016. Nous pouvons réaliser à partir de celui-ci une estimation des parts de marchés des sauces condimentaires des trois dernières années (2017-2019) grâce aux TCAC

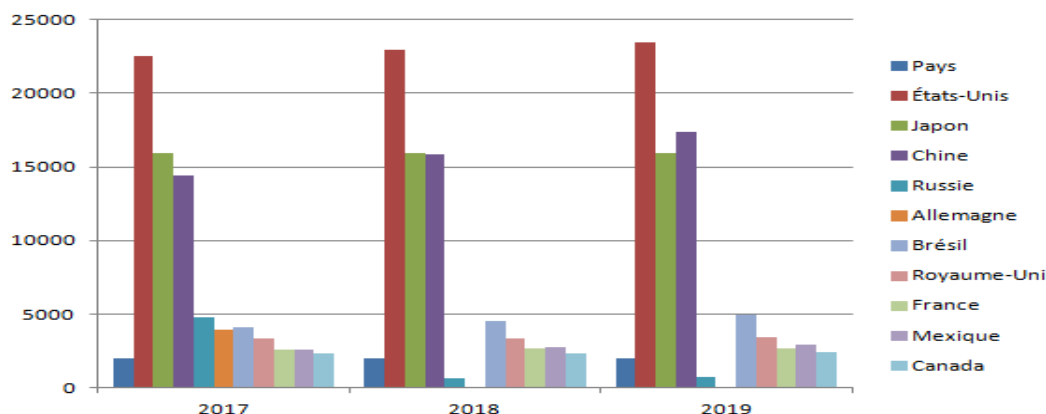
(Taux de Croissance Annuel Composé) avec l'hypothèse que celui-ci reste stable. Le tableau ci-dessous nous affiche ainsi les valeurs suivantes :

Tableau n°2.2 : Estimation de la consommation mondiale des sauces condimentaires en millions d'euros (2017-2019)

Pays	2017	2018	2019
Taux de change	0.887036	0.847582	0.875962
Monde	113 193,00	118 343,28	123 727,90
États-Unis	22 494,84	22 962,73	23 440,35
Japon	15 899,33	15 921,59	15 943,88
Chine	14 435,02	15 839,55	17 380,73
Russie	4 745,46	619,28	700,10
Allemagne	3 902,87	72,98	74,35
Brésil	4 092,84	4 518,90	4 989,32
Royaume-Uni	3 347,85	3 382,67	3 417,85
France	2 608,85	2 659,20	2 710,53
Mexique	2 599,76	2 768,48	2 948,16
Canada	2 290,80	2 337,08	2 384,28
TTL top 10	76 417,61	71 082,45	73 989,54
% FR (Monde)	2%	2%	2%
% FR (Top 10)	3%	4%	4%

Source : Elaboré par nous-mêmes sur Excel à partir du tableau n°2.1

Figure n°2.1 : Le classement des dix principaux marchés des sauces condimentaires



Source : Elaboré par nous-mêmes sur Excel à partir des données du tableau n°2.2

- A partir des données présentées dans le tableau et illustrées dans la figure ci-dessus, nous remarquons une évolution croissante du marché des sauces condimentaires, principalement aux États-Unis qui est, avec une valeur de **23 440,35 millions d'euros**, le premier consommateur en 2019, suivi de la Chine et du Japon avec respectivement **17 380,73** et **15 943,88 millions d'euros**.
- Le Canada reflète une consommation beaucoup moins importante des sauces condimentaires et vient en bas de l'échelle avec un chiffre d'affaires de **2 384,28 millions d'euros**.

- Nous pouvons souligner que la **France** vient **au 8^{ème} rang du top 10** des principaux marchés consommateurs des sauces condimentaires avec une valeur de **2 710,53 millions d'euros**, et représente ainsi 2% de la consommation mondiale et 4% de la consommation globale des dix principaux marchés des sauces condimentaires.

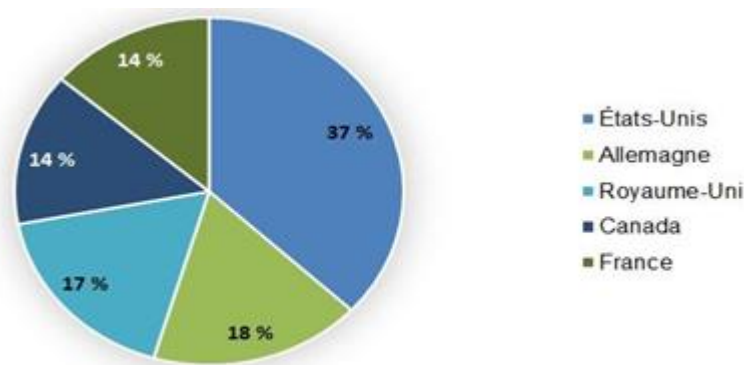
2- Le commerce mondial des sauces condimentaires

La demande des sauces condimentaires est très importante au niveau international. La tendance à la hausse des importations nous exprime ainsi une demande de plus en plus forte. C'est pourquoi nous allons nous intéresser dans ce qui suit, à la situation des importations des sauces et condiments dans le monde.

2-1- Les importations :

Les Etats-Unis constituent le premier marché des sauces et des condiments à l'échelle mondiale. Ce sont les plus importants consommateurs et importateurs dans ce secteur, comptant pour 20% de la consommation au détail mondiale et 37% des importations.

Figure n°2.2 : Les principaux marchés d'importation pour les sauces, les vinaigrettes et les condiments à l'échelle mondiale



Source : Global Trade Tracker, 2017

➤ Ce secteur nous illustre également la part d'importation des sauces condimentaires du marché français estimée à **14%** au même titre que le Canada.

➤ Cette part assez importante peut être une occasion dynamique pour les producteurs internationaux, pouvant ainsi offrir aux consommateurs français une gamme de sauces froides et la positionner sur ce marché compte tenu de sa demande bien pesante.

3- Le secteur mondial des sauces condimentaires

Le secteur des sauces condimentaires recouvre une grande diversité de produits, et constitue près de la moitié du marché des condiments, le reste regroupant les huiles, sel, poivre, etc.

Ce secteur regroupe ; les sauces chaudes comme la sauce tomate pour pâte, et les sauces froides qu'on peut découper en trois grandes catégories :

- Sauces d'assaisonnement : Sauces vinaigrette
- Sauces non émulsionnées : Ketchup
- Sauces émulsionnées : **La mayonnaise**, qui est le produit auquel nous allons nous intéresser dans notre étude.

Afin de positionner le marché de la mayonnaise, nous avons à travers le tableau suivant, relevé la catégorie des sauces condimentaires et son évolution dans le marché mondial.

Tableau n°2.3 : Evolution des sauces condimentaires à l'échelle mondiale (En millions de dollars américains)

Catégories	2017	2018	2019	2020	2021	TCAC (%) 2017-21
Total	24 816,00	25 685,40	26 589,20	27 519,10	28 395,10	3,43
Sauces préparées	8 904,1	9 171,9	9 451,8	9 741,0	10 012,50	2,98
Sauces pour salade	2 676,1	2 754,5	2 840,6	2 927,8	3 008,80	2,97
Mayonnaise	1 798,40	1 813,60	1 831,10	1 853,00	1 872,40	1,01
Sauces soja	866,00	926,20	985,90	1 044,9	1 101,50	6,20
Sauces barbecue	789,10	822,30	855,60	887,90	918,10	3,86
Ketchup	829,00	843,90	861,60	881,70	901,00	2,10
Sauces épicées	720,50	761,20	800,50	839,60	877,20	5,04
Autres sauces préparées	782,70	804,10	824,50	846,20	865,20	2,54
Moutarde	442,40	446,00	452,10	459,90	468,20	1,43
Ingrédients	8 204,4	8 561,7	8 926,8	9 291,7	9 631,70	4,09
Fines herbes et épices	3 291,6	3 502,6	3 715,0	3 920,1	4 109,40	5,70
Sauces pour pâtes	2 493,1	2 576,5	2 659,8	2 744,8	2 821,80	3,14
Bouillon	1 618,7	1 680,2	1 745,5	1 813,9	1 880,60	3,82

Bouillons liquides et fonds	1 041,0	1 088,8	1 140,8	1 196,1	1 250,70	4,69
Cubes et poudres de sauce	296,30	301,40	306,60	312,20	317,40	1,73
Cubes et poudres de bouillon	281,40	290,00	298,00	305,70	312,50	2,66
Sauces à cuisson	722,10	723,10	726,70	732,40	738,70	0,57
Sauces déshydratées	78,90	79,20	79,70	80,50	81,30	0,75
Tremettes	3 651,0	3 797,1	3 947,3	4 105,0	4 256,70	3,91
Marinades	2 456,6	2 517,8	2 583,9	2 656,4	2 723,90	2,62
Autres sauces, vinaigrettes et condiments	986,50	1 016,9	1 049,4	1 082,9	1 116,10	3,13
Pâtes et purées de tomate	613,40	620,10	630,10	642,10	654,30	1,63
% Mayonnaise	7,2%	7,1%	6,9%	6,7%	6,6%	-

Source : Euromonitor 2017

- Le tableau donné par "Euromonitor 2017" dresse les valeurs estimées à l'horizon 2017-2021 des marchés des sauces condimentaires à l'échelle mondiale, celles-ci étant en accroissement continue avec un TCAC=3,43%.

3-1- Zoom sur le marché de la mayonnaise :

- En zoomant sur le marché de la mayonnaise (Dans le tableau précédent) nous remarquons que celle-ci représente **6.9%** du marché en **2019** avec une valeur de **1 831,10 de dollars américains**. Le marché évolue ainsi avec un taux de 1.01%.

Nous avons à partir de ces données, conclu la part de marché de la mayonnaise dans le monde en pourcentage, ensuite en chiffre d'affaire que nous avons converti en euro.

Nous pouvons ainsi relever qu'en **2019** la **mayonnaise** représente **6,9%** du marché des sauces condimentaires dans le monde avec un chiffre d'affaire de **1603,97 millions d'euros** comme le fait ressortir le tableau suivant :

Tableau n°2.4 : La part de marché de la mayonnaise à l'échelle mondiale (En millions d'euros)

Catégorie	2017	2018	2019	2020	2021	TCAC (%) 2017-21
Taux de change	0.887036	0.847582	0.875962	0.875962	0.875962	-
Sauces condimentaires (CA) (€)	22 012,69	21 770,48	23 291,13	24 105,69	24 873,03	3,43
% Mayonnaise	7,2%	7,1%	6,9%	6,7%	6,6%	-
Mayonnaise (CA) (€)	1 595,25	1 537,17	1 603,97	1 623,16	1 640,15	1,01

Source : Elaboré par nous-mêmes sur Excel à partir du tableau n°2.3

4- Le marché des sauces condimentaires en Europe :

Si on compare la France à l'ensemble des pays d'Europe de l'Ouest, la valeur marchande des sauces, vinaigrettes et condiments vient au quatrième rang en termes de valeur globale.

Tableau n°2.5 : Marché des sauces, vinaigrettes et condiments – les 5 pays occupant les premières places du palmarès en Europe de l'Ouest, selon la valeur en millions \$US

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Europe de l'Ouest	18 092,7	18 530,0	19 182,0	20 037,8	20 801,0	21 411,6
Allemagne	3 852,2	3 887,8	4 043,3	4 204,0	4 359,4	4 493,2
Royaume-Uni	3 062,3	3 201,2	3 383,1	3 570,7	3 747,9	3 928,0
Italie	2 528,2	2 557,5	2 610,8	2 779,7	2 883,7	2 947,8
France	2 258,4	2 278,1	2 315,5	2 378,3	2 477,8	2 563,7
Espagne	1 341,7	1 405,3	1 464,9	1 524,7	1 569,2	1 596,6

Source : Euromonitor International

- Le marché condimentaire français est un marché qui connaît une constante augmentation tant en terme de volume que de valeur, et notamment dans le marché des sauces froides (mayonnaise, ketchup...).

Section 02 : L'analyse du marché français des sauces condimentaires

Faisant parti des dix principaux marchés consommateurs de sauces condimentaires au niveau mondial et notamment de mayonnaise, le marché français peut représenter une cible intéressante pour l'entreprise CEVITAL en vue d'une perspective d'exportation. C'est pourquoi nous allons nous y intéresser dans cette section.

Dans l'optique d'exporter notre produit sur ce marché, nous devons y approfondir nos connaissances afin de préparer une stratégie d'entrée, une éventuelle détermination d'une stratégie marketing commerciale. Pour ce faire, l'entreprise se doit d'établir un inventaire d'informations indispensables à l'évaluation du marché, basées sur deux types d'informations : Celles sur lesquelles s'établit le calcul du potentiel du marché français et celles qui permettent d'évaluer l'accessibilité du marché, abordé sous l'angle réglementaire et logistique.

1- Le potentiel du marché français

Afin de mesurer le potentiel du marché français, nous allons y procéder à travers une approche quantitative. Il convient en premier lieu de mesurer l'équilibre du marché qui dépend de la dualité offre et demande. Ces deux paramètres fondamentaux vont nous permettre d'avoir une idée plus objective et réaliste sur le marché français et les acteurs qui y sont présents. Cette évaluation va ainsi contribuer à déterminer le prix du marché d'une part, et refléter l'objectif de l'entreprise fixé sur ce marché d'autre part. Ensuite, sera dressée l'étude quantitative conduite par un questionnaire.

1-1- Evaluation de l'offre

L'offre en mayonnaise se compose de la part de mayonnaise produite localement, c'est-à-dire sur le marché français, ainsi que celle importée d'ailleurs.

Cependant, l'entreprise devra cerner sa position concurrentielle sur le marché visé car elle sera confrontée à plusieurs concurrents qui y sont déjà présents. Chacun de ces concurrents correspond à une menace pour CEVITAL en tant que nouvel entrant sur le marché français des sauces condimentaires, notamment de la mayonnaise. C'est pourquoi, nous allons dans ce qui suit, étudier en profondeur l'intensité de la rivalité concurrentielle.

1-1-1- L'intensité de la rivalité concurrentielle :

Pour mesurer l'intensité de la rivalité concurrentielle du marché français, nous allons à priori étudier de plus près les différents acteurs déjà présents.

Sur le marché français, il existe deux catégories de concurrents, les leaders (Amora-Maille) qui dominent le marché avec **32.6%** de parts de marché, ainsi que les suiveurs (Benedicta-Heinz et Lesieur) avec **21.4%**, sans oublier la catégorie des MDD qui détiennent **26.40%** de parts de marché.¹

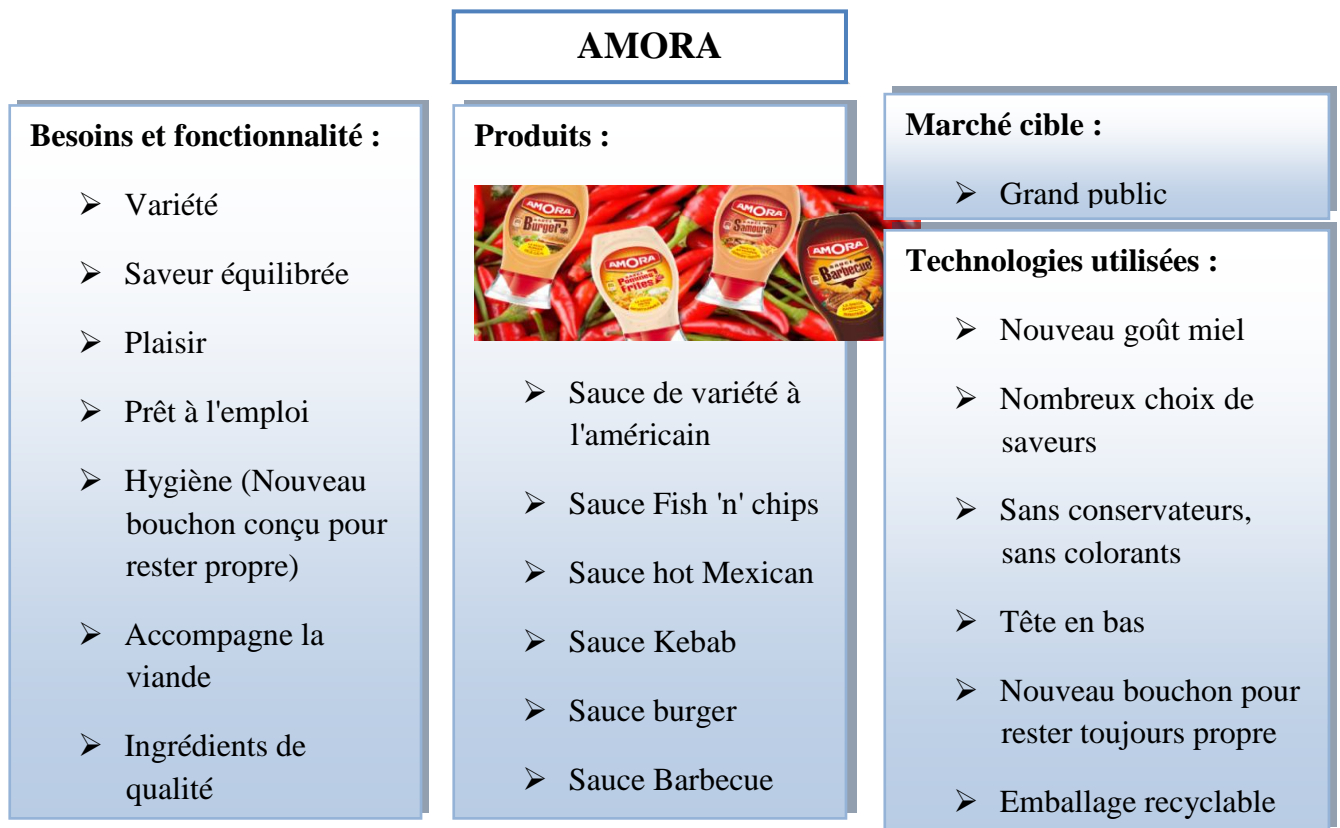
A- Leader :

A-1- Unilever : Amora-Maille : 1er

En tête de liste, Amora est leader N°1 sur le marché des sauces condimentaires. C'est une entreprise française créée en 1934 par Raymond Sachot, elle a agité le marché de la moutarde et a créé les premiers verres à moutarde.

¹ http://www.campusm4i.fr/wp-content/uploads/2018/01/Pr%C3%A9sentation-finale-2-Sauces-et-condiments_970_1.ppt consulté le 21/01/2019 à 10h22

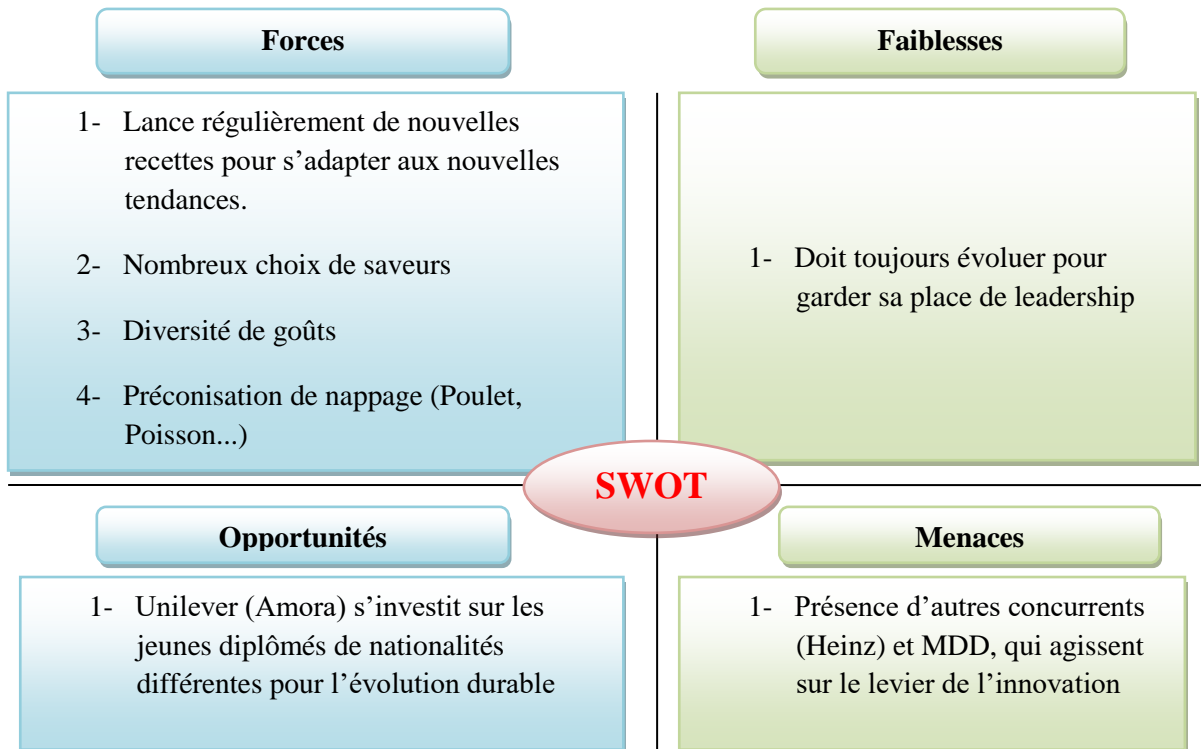
A-1-1- Domaines d'activités stratégiques d'Amora :



A-1-2- Stratégie concurrentielle d'Amora :

Stratégie concurrentielle	Stratégie de suivi	Stratégie de croissance
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'histoire de la marque et le nom de la marque sont associés 2. Connue à l'échelle internationale 3. Multiplication et apparition de nouveaux produits 4. Transformation et modification du packaging à plusieurs reprises 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une gamme vaste et variée 2. Une priorité aux aspects nutritionnels 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Joue surtout sur les publicités et les promotions 2. Assure un budget important pour les affiches, les animations...

A-1-3- Analyse stratégique SWOT d'Amora :



Le tableau ci-après dresse la liste des mayonnaises que propose Amora sur le marché :

Tableau n°2.6 : La gamme de mayonnaise de marque Amora et ses prix

Marque	Poids/Unité(g)	Prix/Unité(€)	Prix/Kg	Prix Moyen(€)
Amora mayonnaise sans sulfites	470	1,7	3,62	2,26
Amora mayonnaise sans sulfites	725	2,67	3,68	
Amora mayonnaise nature souple	710	2,8	3,94	
Amora mayonnaise nature souple	415	1,8	3,34	
Amora mayonnaise de dijon 100% œufs français	685	3,58	5,23	
Amora mayonnaise recette fouettée au blanc d'œuf	465	2,5	5,38	
Amora mayonnaise fine recette fouettée au blanc d'œuf	398	2,23	5,6	
Amora mayonnaise sans sulfites	235	1,32	5,62	
Amora mayonnaise de dijon	175	0,99	5,66	
Amora mayonnaise nature offre saisonnière	395	2,35	5,95	
Amora mayonnaise de dijon 100% œufs français	395	2,45	6,2	
Amora mayonnaise Onctueuse	430	2,72	6,33	
Amora mayonnaise de dijon 100% œufs français	225	1,93	8,58	
Amora mayonnaise nature bio	180	2,73	15,17	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des prix donnés par le site <https://www.amazon.com/>

- En plus d'Amora, le groupe Unilever possède également la marque de sauces condimentaires Maille, dont le prix unitaire est de 2.02 € comme il est mentionné dans le tableau suivant :

Tableau n°2.7 : Prix de la mayonnaise Maille

Marque	Poids/Unité (g)	Prix/Unité (€)	Prix/Kg
Maille mayonnaise fins gourmets	320	2,02	6,3

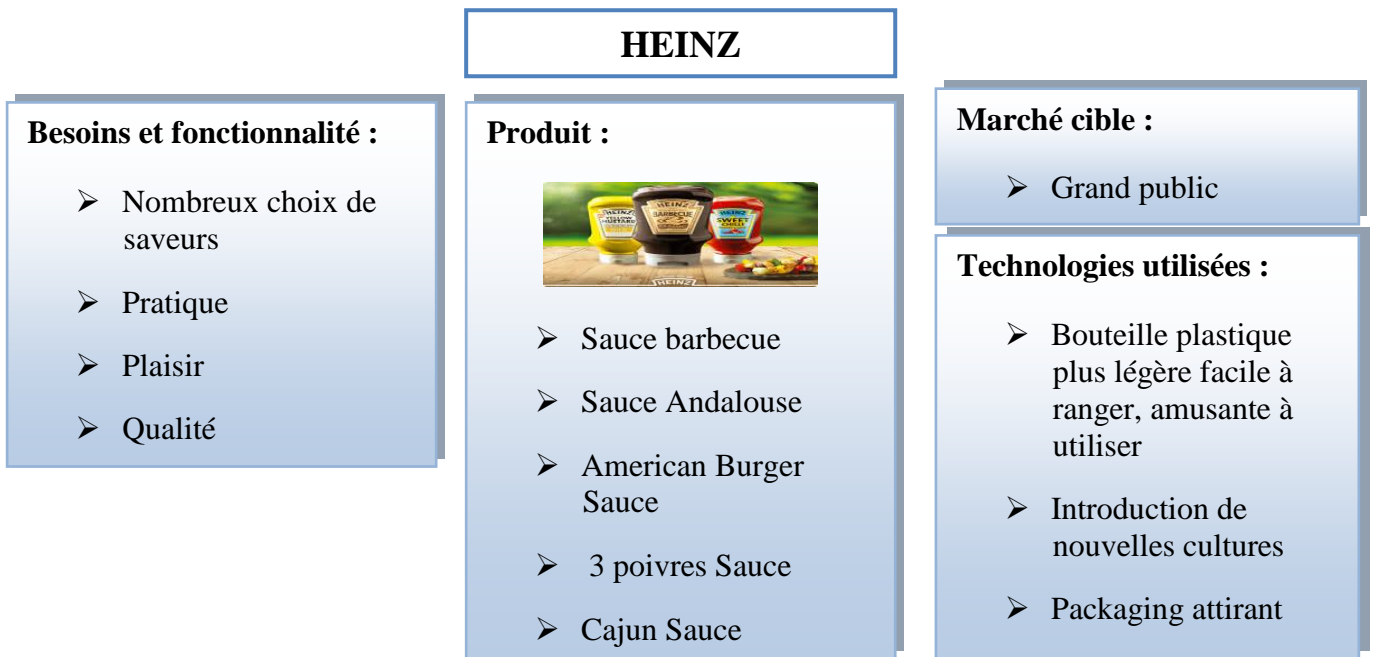
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des chiffres donnés par le site <https://www.amazon.com/>

B- Suiveurs :

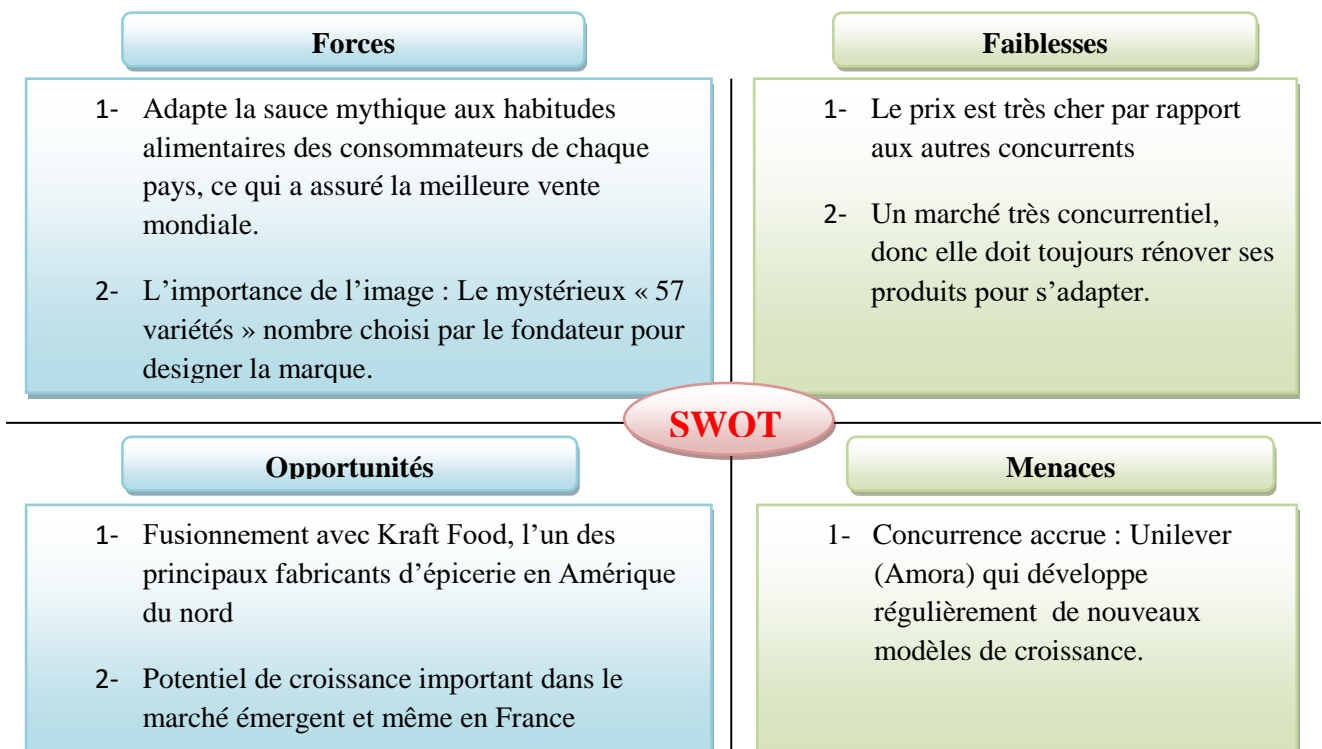
B-1- Heinz-Benedicta : 2^{ème}

Heinz est une entreprise américaine fondée en 1869 par Henry Heinz. L'un de ses premiers produits est le ketchup.

B-1-1- Domaine d'activités stratégiques de Heinz :



B-1-2- Analyse stratégique SWOT de Heinz :



B-1-3- Les prix relatifs à la mayonnaise de Heinz sont présentés comme suit :

Tableau n°2.8 : Prix de la mayonnaise Heinz

Marque	Poids/unité(g)	Prix/Unité(€)	Prix/Kg(€)
Heinz mayonnaise	395	2,89	7,32
Heinz mayonnaise	215	1,92	8,93

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des prix donnés par le site <https://www.amazon.com/>

Appartenant au groupe Heinz, Benedicta se trouve au 2^{ème} rang des leaders sur le marché des sauces condimentaires, elle a lancé sa première mayonnaise en tube en 1957, puis sa première sauce salade émulsionnée en 1961 et depuis la marque n'a cessé d'innover ses sauces et se trouve aujourd'hui présente dans une large série de mayonnaise dont les stratégies et les prix sont les suivants :

B-1-4- Stratégies de Benedicta :

Stratégie concurrentielle	Stratégie de suivi	Stratégie de croissance
1. Plusieurs produits variés pour tous les goûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des suivis et des études fréquents sur le mode de consommation, afin de satisfaire le public 2. Renouvellement du packaging 3. Innovation et développement des recettes 	1. Des innovations multiples, soutenues par des campagnes de communication actives

B-1-5- Prix de Benedicta :

Tableau n°2.9 : Prix de la mayonnaise Benedicta

Marque	Poids/Unité(g)	Prix/Unité(€)	Prix/Kg(€)	Prix Moyen(€)
Benedicta mayonnaise nature	510	1,62	3,18	4,90
Benedicta mayonnaise nature	770	2,49	3,25	
Benedicta mayonnaise nature	175	0,61	3,49	
Benedicta mayonnaise nature	400	1,59	3,98	
Benedicta mayonnaise nature	225	1,12	4,39	
Benedicta mayonnaise nature	585	2,68	4,58	
Benedicta mayonnaise comme à la maison	500	2,61	5,22	
Benedicta mayonnaise comme à la maison	255	1,41	5,53	
Benedicta mayonnaise citron	255	1,45	5,69	
Benedicta mayonnaise mon secret	260	1,5	5,77	
Benedicta mayonnaise extra légère	190	1,05	5,79	
Benedicta mayonnaise	235	1,41	6,17	
Benedicta mayonnaise comme à la maison	390	2,63	6,74	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des prix donnés par le site <https://www.amazon.com/>

B-2- Lesieur : 3^{ème}

Au 3^{ème} rang, considéré comme le suiveur des deux leaders précédents sur le marché de la mayonnaise, nous retrouvons Lesieur. C'est une entreprise Française créée en 1908 par Georges Lesieur, qui a lancé la première huile de table en bouteille de verre consignée pour le conditionnement du produit à la place des traditionnels tonneaux de bois.

B-2-1- Domaines d'activités stratégiques de Lesieur :

LESIEUR

Besoins et fonctionnalité :

- Variété
- Association plaisir et nutrition
- Pratique

Produits :



- Sauce Samourai
- Mayonnaise
- Sauce Spicy Burger
- Sauce saveur poulet rôti
- Sauce aigre douce
- Sauce patate
- Sauce Grill
- Sauce kebab
- Sauce Frit

Marché cible :

- Grand public

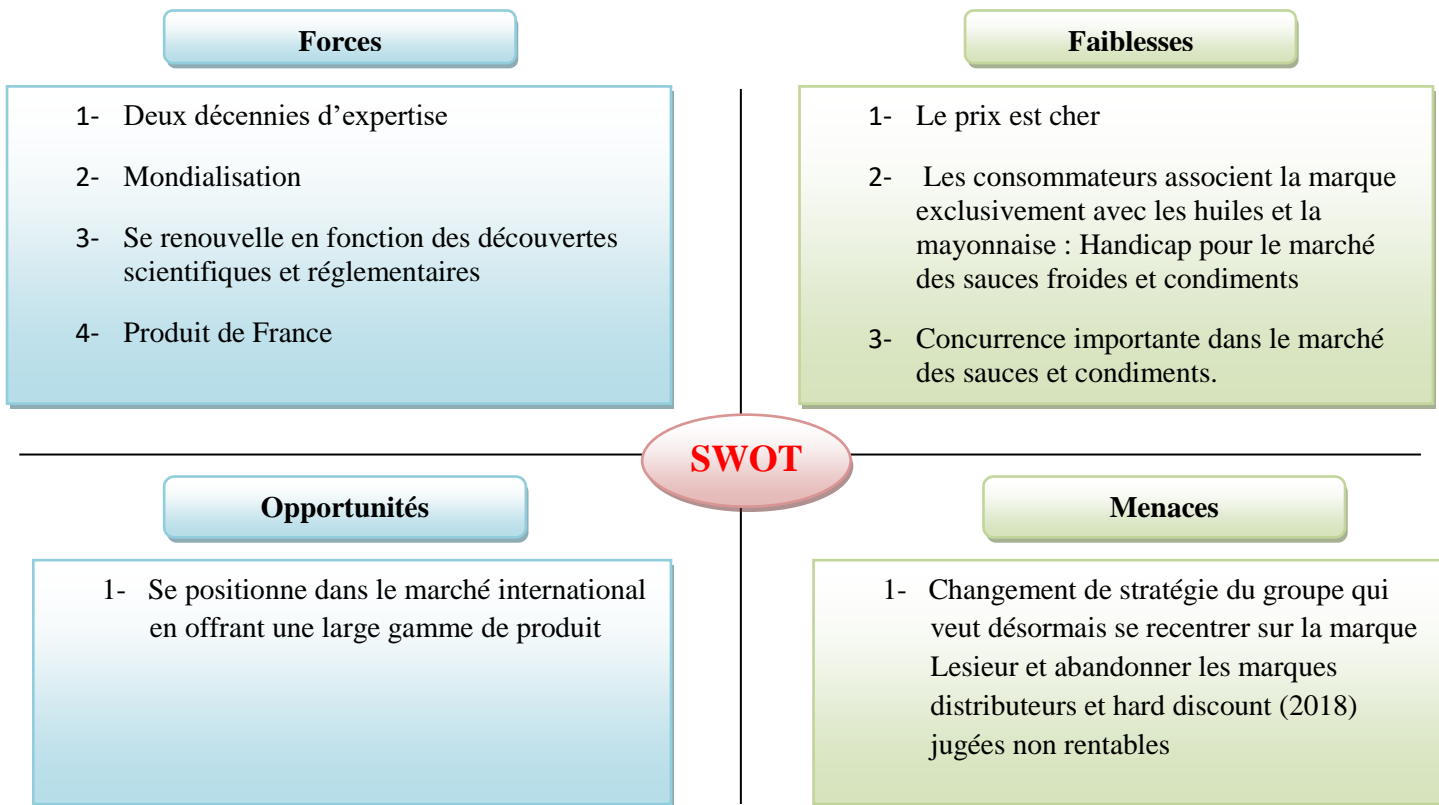
Technologies utilisées :

- Sans colorants, ni conservateurs
- Teneur en sel diminuée, apport en vitamine D et oméga 3
- Faible teneur en acide gras saturés.
- Etiquette détaillée

B-2-2- Stratégies de Lesieur :

Stratégie concurrentielle	Stratégie de suivi	Stratégie de croissance
1. Notoriété importante, puisqu'elle est en première position sur le marché des huiles. 2. Conserve le même logo depuis son existence.	1. Plusieurs recherches en nutrition. 2. Bien positionné vis-à-vis de la restauration par rapport aux autres concurrents.	1. Une entreprise connue à l'échelle internationale. 2. Prend en considération les attentes des consommateurs. 3. Une priorité aux domaines de recherches et développements.

B-2-3- Analyse stratégique SWOT de Lesieur :



B-2-4- Prix de Lesieur :

Tableau n°2.10 : Prix de la mayonnaise Lesieur

Marque	Poids/Unité(g)	Prix/Unité(€)	Prix/Kg(€)	Prix moyen (€)
Lesieur mayonnaise classique aux œufs frais	175	0,62	3,54	4,56
Lesieur mayonnaise classique aux œufs frais	710	2,63	3,7	
Lesieur mayonnaise classique aux œufs frais	475	1,86	3,92	
Lesieur mayonnaise fine et douce	475	2,02	4,25	
Lesieur mayonnaise classique souple aux œufs de poule	425	1,81	4,26	
Lesieur mayonnaise classique aux œufs	235	1,15	4,89	
Lesieur mayonnaise à ma façon	220	1,63	7,41	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des prix donnés par le site <https://www.amazon.com/>

C- Les MDD (Marques de distributeurs)

Tableau n°2.11 : Prix des mayonnaises en marques de distributeurs (MDD)

MDD	Poids/Unité (g)	Prix/Unité (€)	Prix/Kg (€)	Prix moyen/Kg (€)
Carrefour				
Mayonnaise à la moutarde de Dijon carrefour	718	1,71	2,38	3,66
Mayonnaise à la moutarde de Dijon carrefour	445	1,24	2,73	
Mayonnaise à la moutarde de Dijon carrefour	470	1,29	2,74	
Mayonnaise à la moutarde de Dijon carrefour	800	2,25	2,81	
Mayonnaise à la moutarde de Dijon carrefour	175	0,52	2,97	
Mayonnaise à la moutarde de Dijon carrefour	239	0,79	3,31	
Mayonnaise à la moutarde de Dijon carrefour	423	1,36	3,22	
Mayonnaise à la moutarde de Dijon carrefour	200	1,89	9,45	
Mayonnaise fouettée au blanc d'œuf Carrefour	474	1,81	3,8	
Mayonnaise fouettée au blanc d'œuf Carrefour	398	1,99	5,00	
Mayonnaise moutarde à l'ancienne Carrefour	235	0,81	3,36	
Mayonnaise allégée carrefour	255	0,87	3,52	
Auchan				
Mayonnaise aux œufs frais Auchan	470	1,47	3,13	4,29
Mayonnaise aux œufs frais Auchan	710	1,95	2,75	
Mayonnaise à la moutarde de Dijon Auchan BIO	250	2,34	9,36	
Mayonnaise allégée Auchan	450	1,42	2,84	
Mayonnaise aux œufs frais Auchan	425	1,45	3,41	
Lecelerc				
Mayonnaise à la moutarde de dijon ECO+ (E-Leclerc)	470	0,93	1,98	1,98
Casino				
Mayonnaise à la moutarde Casino	175	0,83	4,74	4,39
Mayonnaise à la mouarde Casino	235	0,95	4,04	
Monoprix				
Mayonnaise narure Monoprix	430	1,99	4,63	4,76
Mayonnaise légère onctueuse Monoprix	455	1,75	3,85	
Mayonnaise gourmande à l'œuf de poules élevées en plein air Monoprix	180	1,29	7,17	
Mayonnaise à l'huile de colza et à la moutarde de dijon Monoprix	175	0,69	3,94	
Mayonnaise à l'huile de colza et à la moutarde de dijon Monoprix	235	0,99	4,21	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des prix donnés par le site <https://www.amazon.com/>

A partir des « prix moyens au kilo » de chaque concurrent, nous avons déterminé le prix moyen de la mayonnaise en France :

Prix moyen = 4.19 euros

La mayonnaise est présente sur le marché français dans différentes catégories ; Marque propre, marque de distributeur et s'est également attaqué à un 3^{ème} volet « Halal » auquel nous nous sommes intéressés dans la partie qui suit :

D- Le segment « Halal »

Le marché des sauces et condiments se positionne sur différents marchés avec des cibles différentes. Par ailleurs, le marché halal nous paraît intéressant car ils constituent le segment de marché qui connaît la plus forte croissance dans le monde. De ce fait la communauté musulmane constitue une nouvelle cible de consommateurs, qui atteint aujourd'hui 1.6 milliards de musulmans dans le monde.

Le marché halal a été inventé par les occidentaux entre les années 1970-1980, dans l'optique d'exporter la viande dans les pays musulmans. Depuis, ce secteur a vu le jour et a connu un essor important, en s'étendant sur une échelle mondiale suite à l'immigration des populations, et en s'adaptant à un large éventail de divers produits et même de services. Le marché halal devient ainsi aujourd'hui une poule aux œufs d'or, étant un des premiers marchés en termes de croissance, particulièrement dans l'industrie agroalimentaire.

De plus, le halal ne s'adresse pas seulement aux musulmans et peut très bien être consommé par les non croyants, sachant qu'une mayonnaise halal diffère des autres en l'absence de colorants issus de matières animales comme le E120, par précaution, les musulmans préfèrent ainsi se tourner vers le marché halal, nous pouvons ajouter que ça constitue également un point fort apprécié par les végétariens. C'est pourquoi, nous allons dans cette partie, étudier le marché halal des sauces condimentaires, afin d'analyser la faisabilité de cibler ce segment.

D-1- Le marché halal dans le monde :

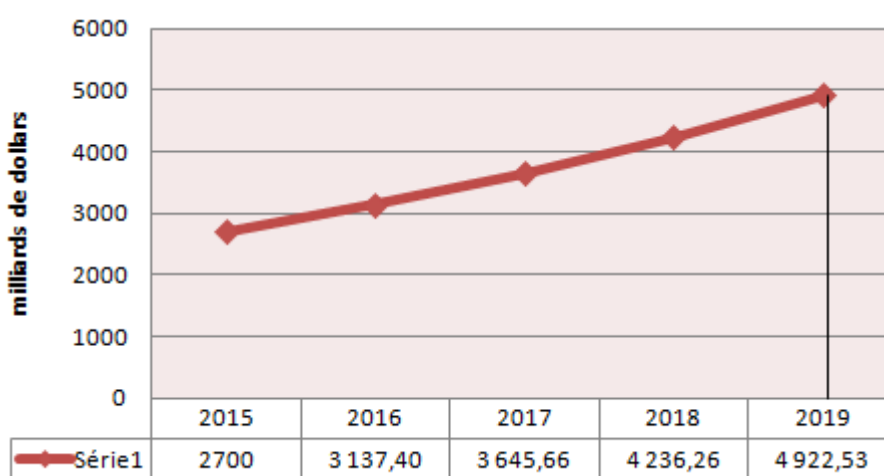
Selon une étude réalisée par le bureau d'étude et de conseil américain « Transparency Market Research » le marché mondial des produits halal est estimé à 2700 milliards de dollars en 2015 et va quasiment quadrupler en valeur d'ici 2024 avec une valeur de 10 510 milliards de dollars. Soit un taux de croissance annuel composé de plus de 16%. Nous avons à partir de ce taux estimé l'évolution du marché ces trois dernières années, que ressort le tableau suivant :

Tableau n°2.12 : Estimation de l'évolution du marché mondial du halal en milliards de dollars (2015-2019)

Année	2015	2016	2017	2018	2019	TCAC %
CA	2700	3 137,40	3 645,66	4 236,26	4 922,53	0,16

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'étude « Transparency Market research »

Figure n°2.3 : Evolution du marché mondial du halal



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats du tableau 2.12

La figure ci-dessus nous affiche une croissance exponentielle, que nous pouvons traduire par le fait de la croissance de la population musulmane dans le monde, étant la première et la principale population consommatrice de produits halal, celle-ci devrait selon cette étude, représenter le quart de la population mondiale d'ici 2030.

Près de 38% du marché halal sont dédiés à l'agroalimentaire, sauces condimentaires incluses, avec ainsi une part de marché de **1 870,56** milliards de dollars, ce qui est assez représentatif pour s'y intéresser et s'y investir.

D-2- Le marché halal en France

Concilier la culture, l'identité, la religion voir le goût et la gastronomie, c'est l'enjeu d'un marché halal en pleine forme avec en France la première population musulmane

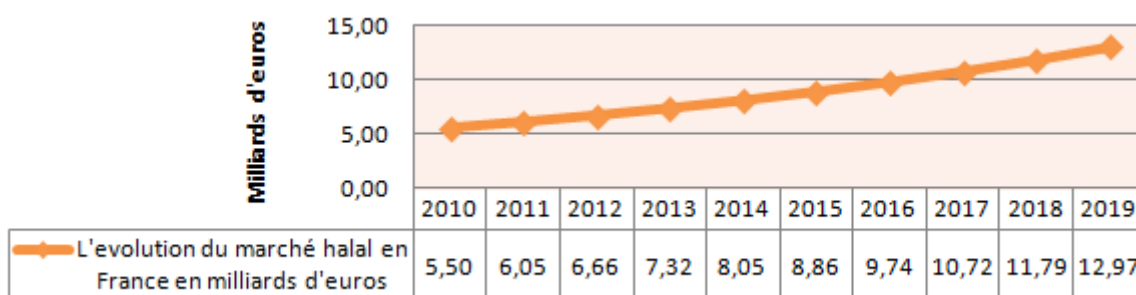
d'Europe, qui sont beaucoup plus nombreux aujourd'hui et à la recherche de produits variés et de qualité. La seule estimation disponible a été réalisée en 2010 par le cabinet SOLIS spécialisé dans les études marketing ethnique, qui l'a évalué à 5.5 milliards d'euros dont un milliard destiné à la restauration, et avec une expansion rapide de 10% par an.

Tableau n°2.13 : Estimation de l'évolution du marché halal en France en milliards d'euros

Année	2017	2018	2019	TCAC %
CA	10,7179441	11,7897385	12,9687123	10%

Source : Elaboré par nous-mêmes

Figure n°2.4 : Evolution du marché halal en France (en milliards d'euros)



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du tableau n°2.13

Selon un sondage réalisé par l'IFOP et l'institut Montaigne, la France compte entre 4 et 5 millions de musulmans qui, à 70% achètent des produits alimentaires halal. Et selon une étude du CREDOC près d'un quart de français en consomment également. Nous pouvons arriver à la conclusion que ce marché ne touche pas seulement une clientèle à titre musulman.

De plus, l'offre halal est présente dans 75% des hypermarchés et 40% des supermarchés, soit de belles marges de développement en perspective pour ce marché de plusieurs milliards d'euros, ce qui nous permet de nous intéresser davantage à cette cible.

Pour ce faire, nous devons connaître les différentes marques « halal » des sauces condimentaires positionnées sur le marché français que nous avons cité dans le tableau suivant, et nous retrouvons essentiellement :

Tableau n°2.14 : Liste des marques halal de mayonnaise en France

Marque	Sauces
Nawhal's	Mayonnaise , Andalouse, Algérienne, Big Burger, Barbecue, Samourai, Marocaine, Blanche...
Colona	Mayonnaise , Sauce Cocktail, Brazil, Américaine, Ketchup, Salade, Poivre, Andalouse, Fish...
Samia	Mayo , Samourai, Alger, Barbecue, Blanche, Burger, Maroc, Andalouse, Ketchup à la harissa !
Halal Maïza	Mayonnaise , Samourai, Algérienne, Marocaine, Turquie, Burger...
Fayza Halal	Mayonnaise , Ketchup, Moutarde, Andalouse, Américaine, Aamourai, Burger, Vinaigrette ciboulette, Marocaine, Algérienne, Tunisienne...
Halaland	Sauce Mayonnaise , Marocaine, Tunisienne, Samourai, Andalouse, Cheeze, Poivre, Burger, Blanche aux concombres, Ketchup, Barbecue.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des sites officiels des marques citées

Après d'avoir évalué le volume de consommation de la mayonnaise en France (44.54 millions de Kg) (Voir tableau n°2.14), nous pouvons en ressortir la part de consommation halal. Sachant que le nombre des français est estimé à 69 millions d'habitants, le quart de cette population consomme halal comme il est mentionné ci-haut, ce qui nous donne un nombre de **17.250 millions de consommateurs halal**. De cet effet, si on prend la consommation moyenne annuelle par tête d'habitant évaluée à 0.6456 kg de mayonnaise, nous pouvons conclure que le volume de consommation de mayonnaise halal est bien pesant et peut être estimé à **11 136 600 kg**.

1-2- Evaluation de la demande :

1-2-1- Le poids du marché de la mayonnaise en France :

L'évaluation de la demande consiste à fournir des informations sur la demande actuelle et future. A partir des tableaux précédents nous pouvons dresser le tableau suivant qui va nous permettre d'analyser la part de marché de la mayonnaise en France :

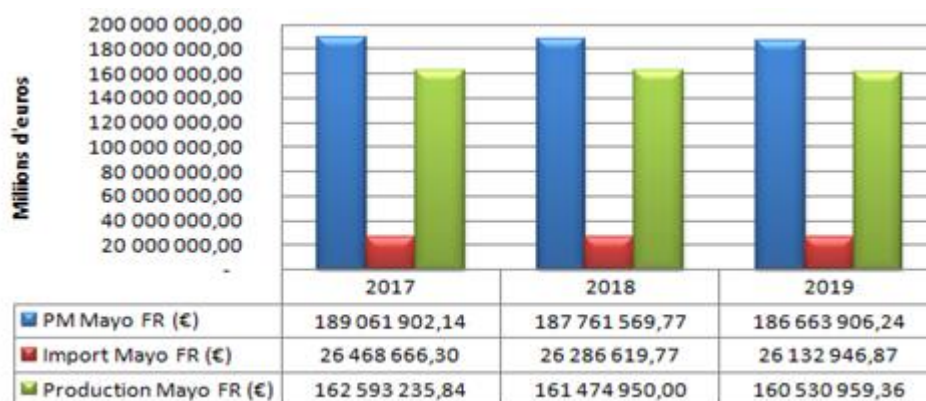
- ❖ **Les données utilisées pour la réalisation des tableaux suivants sont :**
- Tableau 1 :
 - ✓ Part de marché en millions d'euros des sauces condimentaires en France.
 - ✓ TCAC % du marché des sauces condimentaires en France.
 - Tableau 2 :
 - ✓ Part de marché en pourcentage de la mayonnaise dans le marché des sauces condimentaires.
 - Figure 1 :
 - ✓ Part d'importation des sauces condimentaires en France (14%)
 - Prix moyen de la mayonnaise en France = 4.19 €

Tableau n°2.15 : Le marché de la mayonnaise en France ces trois dernières années

	2017	2018	2019
PM Sauces condimentaires FR (€)	2 608 852 404,03	2 659 203 255,43	2 710 525 878,26
Mayo %	0,072	0,071	0,069
PM Mayo FR (€)	189 061 902,14	187 761 569,77	186 663 906,24
Volume global Mayo FR (Kg)	45 122 172,35	44 811 830,49	44 549 858,29
Volume global Mayo FR (T)	45 122,17	44 811,83	44 549,86
Import Mayo FR (€)	26 468 666,30	26 286 619,77	26 132 946,87
Volume Mayo import FR (Kg)	6 317 104,13	6 273 656,27	6 236 980,16
Volume Mayo import FR (T)	6 317,10	6 273,66	6 236,98
Production Mayo FR (€)	162 593 235,84	161 474 950,00	160 530 959,36
Volume production Mayo FR (Kg)	38 805 068,22	38 538 174,22	38 312 878,13
Volume production Mayo FR (T)	38 805,07	38 538,17	38 312,88

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats des tableaux (01) et (02) et de la figure (01)

Figure n°2.5 : Evolution du marché de la mayonnaise en France (2017-2019)



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats du tableau 2.14

1-2-2- L'évolution de la demande :

Le calcul se fera avec l'hypothèse que la demande garde la même évolution de la série c'est à dire avec un taux de **1.93%**.

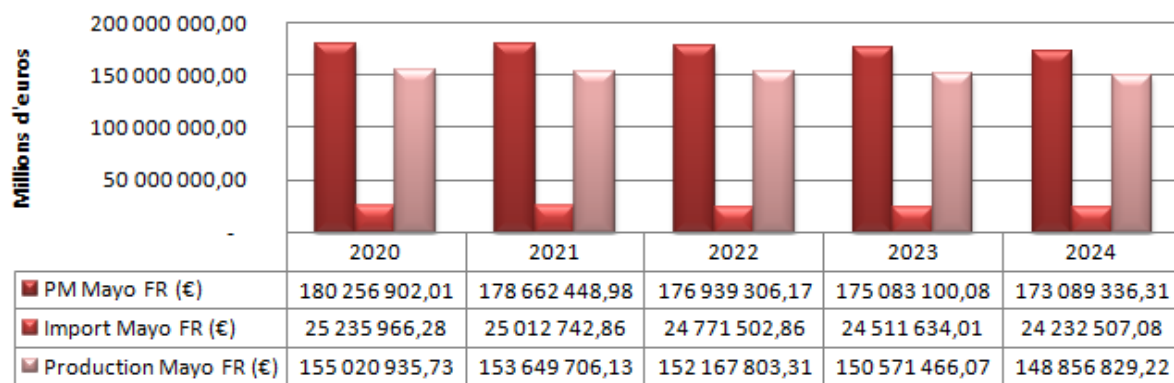
Tableau n°2.16 : Estimation des cinq prochaines années du marché de la mayonnaise en France (à l'horizon 2020-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PM Sauces FR (€)	2 710 525 878,26	2762839028	2816161821	2870513744	2925914659	2982384812
Mayo %	0,069	0,065	0,063	0,062	0,060	0,058
PM Mayo FR (€)	186 663 906,24	180 256 902,01	178 662 448,98	176 939 306,17	175 083 100,08	173 089 336,31
Volume Mayo FR (Kg)	44 549 858,29	43 020 740,34	42 640 202,62	42 228 951,35	41 785 942,74	41 310 104,13
Volume Mayo FR (T)	44 549,86	43 020,74	42 640,20	42 228,95	41 785,94	41 310,10
Import Mayo FR (€)	26 132 946,87	25 235 966,28	25 012 742,86	24 771 502,86	24 511 634,01	24 232 507,08
Volume Mayo	6 236 980,16	6 022 903,65	5 969 628,37	5 912 053,19	5 850 031,98	5 783 414,58

import FR (Kg)						
Volume Mayo import FR (T)	6 236,98	6 022,90	5 969,63	5 912,05	5 850,03	5 783,41
Production Mayo FR (€)	160 530 959,36	155 020 935,73	153 649 706,13	152 167 803,31	150 571 466,07	148 856 829,22
Volume production Mayo FR (Kg)	38 312 878,13	36 997 836,69	36 670 574,25	36 316 898,16	35 935 910,76	35 526 689,55
Volume production Mayo FR (T)	38 312,88	36 997,84	36 670,57	36 316,90	35 935,91	35 526,69

Source : Elaboré par nous-mêmes sur Excel à partir des résultats du tableau n°2.14

Figure n°2.6 : Evolution du marché de la mayonnaise en France (en millions d'euros) (à l'horizon 2020-2024)



Source : Elaboré par nous même à partir des résultats du tableau 2.15

- Sachant que le nombre de population actuel en France est de 69 millions d'habitants avec un volume de mayonnaise consommée par le pays égal à 44 549 858.29 Kg, nous pouvons en déduire la consommation annuelle moyenne :

<p>Consommation par tête annuelle = (Volume global/Nombre d'habitant)</p> <p>= (44 549 858.29/ 69 millions)</p> <p>= 0.6456 Kg</p>
--

1-2-3- Target CEVITAL :

Enfin, nous pouvons arriver à partir des données et calculs précédents à évaluer les objectifs que CEVITAL sera dans la mesure de se fixer à l'horizon des cinq prochaines années sur le marché français des sauces condimentaires. Le tableau suivant nous expose clairement les chiffres que CEVITAL peut atteindre.

Tableau n°2.17 : Target CEVITAL

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PM mayo FR	186 663 906,24	180 256 902,01	178 662 448,98	176 939 306,17	175 083 100,08	173 089 336,31
Target Cevital %	5%	7%	9%	10%	12%	15%
Target Cevital (CA)	9 333 195,31	12 617 983,14	16 079 620,41	17 693 930,62	21 009 972,01	25 963 400,45
Target Cevital (Volume enT)	2 227,49	3 011,45	3 837,62	4 222,90	5 014,31	6 196,52

Source : Elaboré par nous-mêmes

1-3- Etude quantitative :

Une fois la demande évaluée, il nous faut approfondir nos connaissances sur la demande locale, pour choisir ensuite les critères de segmentation qui permettront un choix judicieux de cible. Il convient donc de connaître le consommateur français, les mécanismes de son choix et l'influence du contexte culturel dans lequel il vit.

Pour ce faire, nous avons procédé à l'établissement d'un questionnaire (Etant un des outils de recherche utilisé dans notre étude) que nous avons diffusé auprès des consommateurs français via des pages *Facebook* consacrées à l'étude du consommateur français et d'Achat/Vente dont : (60 millions de consommateurs, UFC que choisir, *Le boncoin*, Annonces Achat Vente Lorraine). Ainsi qu'un compte culinaire français sur *Instagram* (Recette gourmande).

1-3-1- Définition du questionnaire :

Le questionnaire est une technique d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.¹ Le questionnaire vise à recueillir des informations pertinentes permettant une interprétation univoque des réponses. Il est nécessaire qu'il soit facile à comprendre et simple à remplir. Sa conception est donc une étape clé de la démarche qui mérite une grande attention. Cet outil présente des avantages tels que : La rapidité d'exécution, la comparabilité des réponses et l'application au grand nombre. Mais présente quelques inconvénients : Refus de réponses...

1-3-2- Formulation du questionnaire :

Nous avons créé un questionnaire auto-administré en ligne relayé sur les réseaux sociaux. Il comporte 14 questions passant du général au particulier (Voir annexe n°2.1) :

1. Nous avons en premier lieu établis une fiche signalétique à travers quatre questions, afin de connaître le sexe, l'âge, le lieu de résidence et la catégorie socioprofessionnelle des répondants. Ces critères vont permettre à l'entreprise de mieux adapter sa stratégie de segmentation.
2. Les 7 questions qui suivent (de la question 5 à 11) visent à déterminer les tendances de consommation et d'achat des consommateurs français ainsi que leurs préférences en termes de marque de mayonnaise.
3. Enfin, après une petite présentation du produit concerné et du projet de son exportation en France, viennent les trois dernières questions, servant à identifier le degré de pénétration du produit dans la population sondée, à quel prix et sous quel critère de choix afin de déterminer la stratégie adéquate dans le cas du lancement du produit sur le marché ciblé.

¹ CHABANI (S), OUACHRINE (H), *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1ère édition, Alger, 2013, p.54.

1-3-3- L'échantillon :

- **Définition :** Un échantillon est un sous ensemble représentatif d'une population de base. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon sont extrapolés à la population étudiée.
- **Méthode d'échantillonnage :** Pour la détermination de notre échantillon nous avons choisi la méthode d'échantillonnage dite aléatoire simple, en essayant d'interroger toutes les catégories des gens de nationalité française.
- **Taille de l'échantillon :** La taille de l'échantillon est de 100 personnes. Nous avons opté pour cet échantillon car le mode de diffusion (en ligne) atteint un grand nombre de personne.

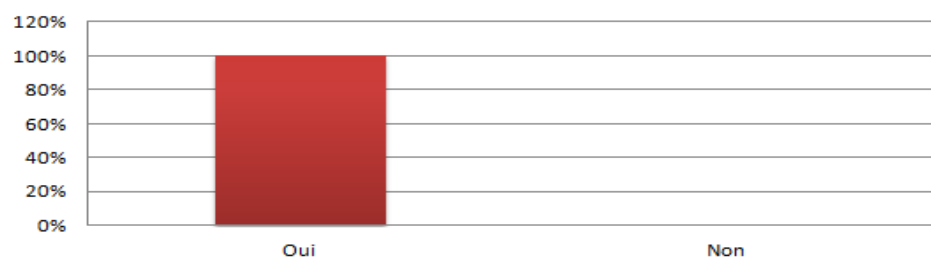
1-3-4- Analyse des résultats de l'enquête :

Les figures qui vont suivre représentent la répartition en pourcentage des réponses données à chacune des modalités qui ont été présentées. Nous commencerons par dresser question par question en les analysant. Celles-ci nous permettent de mieux cerner les caractéristiques des consommateurs du marché ciblé.

Question 01 :

Résidez-vous en France?

100 réponses

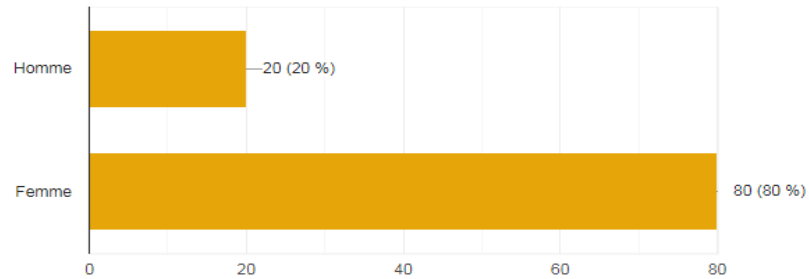


- Nous remarquons que la totalité de la population interrogée est résidente en France, car c'est la cible à laquelle nous allons nous intéresser dans notre étude.

Question 02 :

Etes-vous un homme ou une femme ?

100 réponses

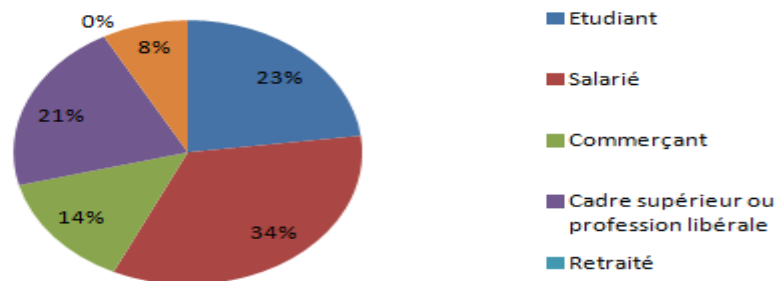


- 80% des répondants sont des femmes contre 20% d'hommes. Cette population est représentative des consommateurs de mayonnaise en France.

Question 03 :

Vous êtes...

100 réponses

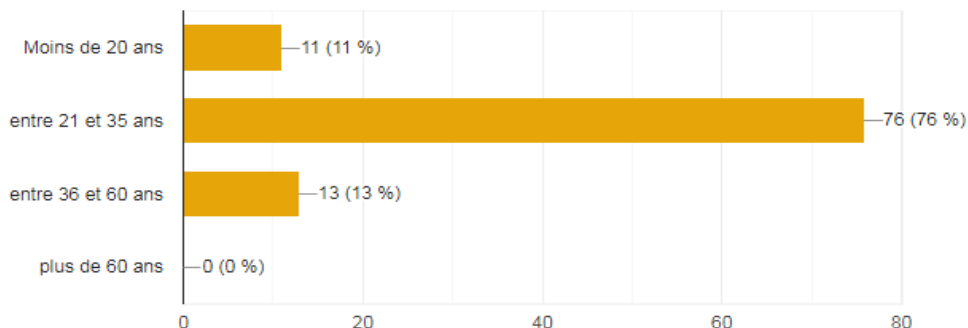


- Le secteur d'activité est important comme critère permettant de bien situer les personnes interrogées. On remarque qu'une grande partie (34%) est celle des salariés et en 2^{ème} position viennent les étudiants (23%). Et en 3^{ème} position les cadres supérieurs (21%) et commerçants (14%). Le reste sont des sans-emplois avec une absence totale des retraités.

Question 04 :

Dans quelles tranches d'âges vous situez-vous?

100 réponses

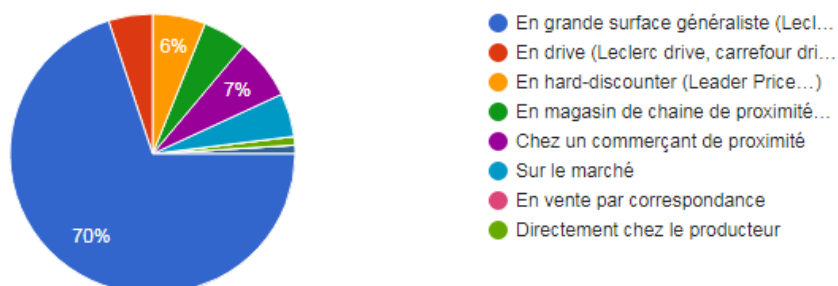


- L'âge est un facteur déterminant car il fait ressortir que, ceux qui consomment le plus de sauces condimentaires sont des personnes jeunes. 76% des répondants se situent entre 21 et 35 ans, ils représentent la cible principale du marché de la mayonnaise. Les personnes âgées entre 36 et 60 ans représentent une partie assez importante de la population (13%).

Question 05 :

Où faites-vous vos achats de produits alimentaires ?

100 réponses



- Cette figure nous fait apparaître que la majorité des français effectuent leurs achats alimentaires dans les grandes surfaces généralistes telles que Carrefour, Auchan et Leclerc. Seulement 7% et 6% d'entre eux s'orientent respectivement chez un

commerçant de proximité ou en hard-discount, et une minorité (5%) vont en magasin de chaine de proximité, en drive et sur le marché.

Question 06 :

A quel critère accordez-vous le plus d'importance au moment de votre choix ?

100 réponses

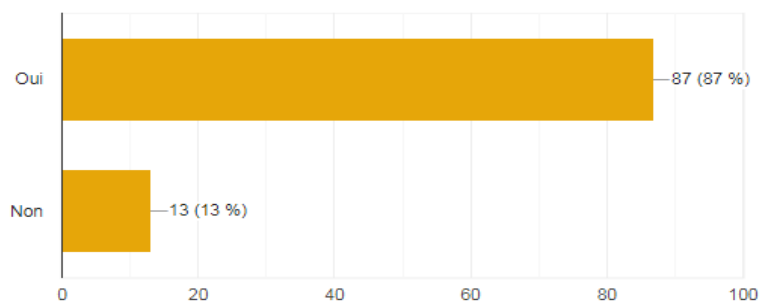


➤ Les statistiques reflètent l'importance du rapport qualité prix (33%) ainsi que du goût (31%) lors du choix du produit chez le consommateur français. Le prix est également un critère important chez 10% de notre population. 7% accordent de l'importance à la composition du produit, et 5% pour chacun de l'aspect écologique, la marque et la qualité nutritive. Le reste fait son choix en fonction des promotions, de l'origine du produit et de son esthétique.

Question 07 :

Consommez-vous les sauces condimentaires

100 réponses

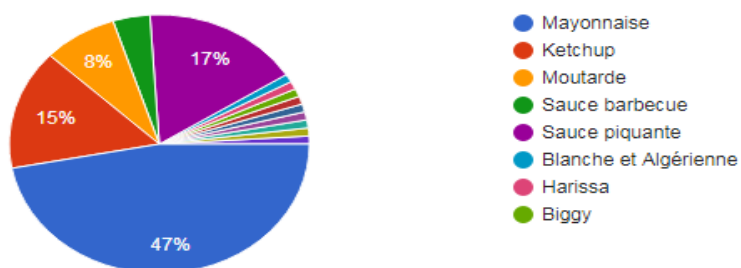


- 87% des répondants sont consommateurs de sauces condimentaires, et seulement 13% n'en consomment pas.

Question 08 :

Quelles sont vos préférences ?

100 réponses

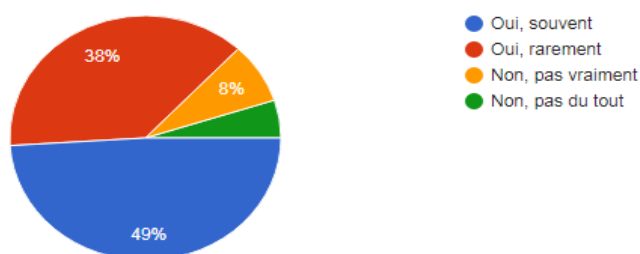


- Près de la moitié des répondants (47%), leur préférence en sauces froides s'oriente vers la mayonnaise. 17% préfèrent la sauce piquante et 15% le ketchup. 8 répondants sont plus portés sur la moutarde et le reste qui constitue une minorité ont mentionné leurs préférences pour la sauce barbecue, algérienne, samouraï, harissa et la sauce burger...

Question 09 :

Consommez-vous de la mayonnaise ?

100 réponses



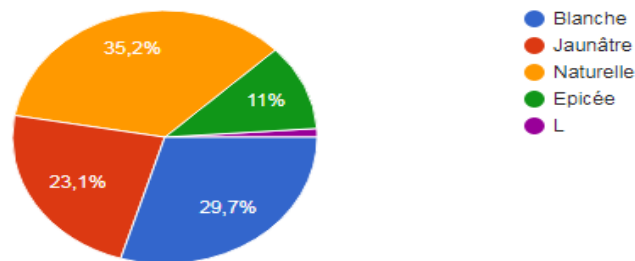
- Presque la totalité de nos répondants consomment de la mayonnaise, 49% en consomment souvent et 38% rarement. 8% n'en consomment pas souvent et seulement 5% ne consomment pas du tout de mayonnaise. Ce qui nous permettent

d'avoir une continuité et une suite à notre étude du fait que la population consommatrice de notre produit est bien représentative.

Question 10 :

Si oui, Comment la préférez-vous ?

91 réponses



- Les préférences et les goûts diffèrent chez les consommateurs de mayonnaise, la plus grande part d'entre eux (35.2%) la préfère naturelle, ensuite viennent ceux qui la préfère blanche (29.7%) et jaunâtre (23.1%) et le reste sont portés sur la mayonnaise épicé et ils représentent 11% de notre échantillon.

Question 11 :

Parmi les mayonnaises suivantes quelles sont celles que vous avez l'habitude de consommer même occasionnellement ?

94 réponses

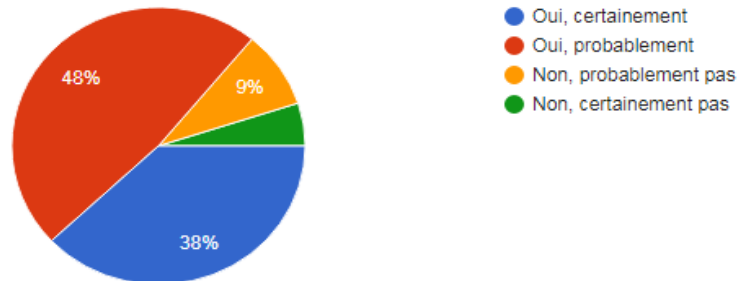


- Les répondants consommateurs de mayonnaise, habituels ou occasionnels, en majeure partie achètent la mayonnaise de marque Lesieur (36.2%), la 2^{ème} marque la plus achetée est Amora (26.6%). Vient ensuite Benedicta (17%). Le reste consomme les autres marques comme Cora (3%) et Heinz (2%).

Question 12 :

Seriez-vous susceptible de l'acheter ?

100 réponses

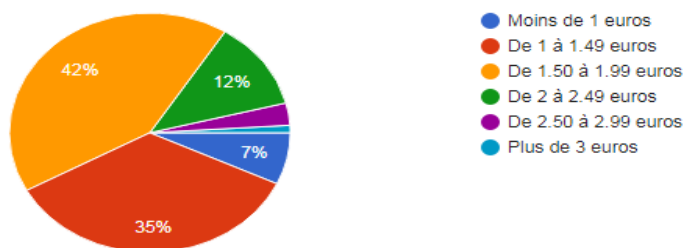


- Après la lecture de notre projet et la présentation de notre produit, la totalité ont répondu à cette question étant obligatoire. Nous remarquons ainsi que le taux de la tentation d'achat du produit est significatif, avec 48% qui disent qu'ils seront probablement susceptibles de l'acheter et 38% avec plus de certitude. Seulement 9% ne sont probablement pas intéressés par notre produit et 5% pas du tout.

Question 13 :

Quel prix maximum seriez-vous prêt(e) pour l'achat d'un contenant de 220 g de cette nouvelle mayonnaise ?

100 réponses



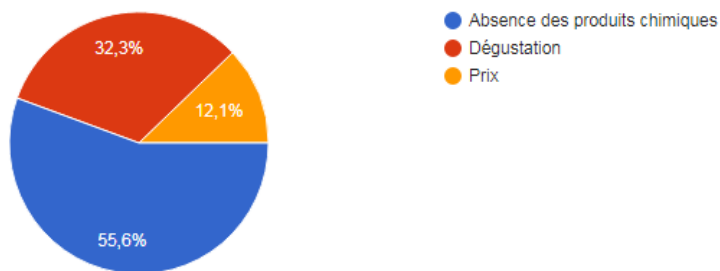
- Cette question va nous permettre de déterminer le prix psychologique que le consommateur français est prêt à payer pour un pot de 220g de mayonnaise. Nous remarquons que la plus grande part (42%) s'est positionnée dans le 3ème palier de prix (De 1.50 à 1.99 euros). En 2^{ème} position nous retrouvons ceux qui sont susceptibles d'acheter ce produit avec un prix allant de 1 à 1.49 euros. Et le reste

de nos répondants ont choisi les paliers supérieurs (2 à 2.49 euros) (12%). Et 7% ont choisi un prix inférieur à 1 euro.

Question 14 :

Qu'est ce qui vous encourage le plus à acheter un nouveau produit?

99 réponses



- Cette question va nous conduire à choisir une stratégie de lancement de notre produit sur le marché cible. Sachant que plus de la moitié des répondants (55.6%) seront tentés d'acheter le produit par l'absence des produits chimiques. (32.3%) quant à eux préférait une dégustation afin d'être susceptible de l'acheter, et le reste des répondants (12.1%) sont plus influencés par le prix.

Synthèse du questionnaire :

Cette enquête a été menée sur une population totalement résidante sur le territoire français. Celle-ci est majoritairement jeune avec 70% qui effectuent leurs achats dans les **grandes surfaces**.

Les statistiques de notre enquête nous permettent d'arriver au constat que les français sont des grands consommateurs de sauces condimentaires avec un taux affiché de 87%, dont les préférences s'orientent principalement vers la **mayonnaise**. Cette dernière est appréciée différemment par les consommateurs qui, parmi eux la préfèrent 'Blanche' et d'autres 'Jaunâtre', mais d'après l'enquête la majorité sont portés sur la **naturalité** de la mayonnaise qui renvoie à un produit sain et authentique, en l'absence de conservateur et relevée à base d'œufs de poule élevés en plein air. Mise à part la préférence de composition, notre enquête nous éclaire également sur celle des marques de mayonnaises favorites des français dont la majorité consomme une mayonnaise de marque '**Lesieur**'.

Suite à la présentation de notre mayonnaise « FLEURIAL », presque la totalité de la population ont répondu favorablement au positionnement du produit sur le marché français à des prix variant de **01 euros jusqu'à 2 euros** pour un pot de 220 g. Une tentation d'achat accentuée par **l'absence de produits chimiques**.

2- L'accessibilité du marché :

2-1- Les contraintes réglementaires :

Pour se positionner sur un marché extérieur, l'entreprise doit identifier tous les obstacles et les freins liés à l'exportation qui peuvent impacter la vente sur ce marché.

Parmi les entraves à l'exportation, on cite : La composition du produit, les barrières tarifaires et les règles de certification.

2-1-1- Composition produit :

2-1-1-1- Les facteurs essentiels de composition et de qualité :

Des normes doivent être respectées dans la préparation de la mayonnaise, elles se présentent comme suit :¹

2-1-1-1-1- Matières premières :

- ✓ Tous les ingrédients doivent être de bonne qualité et convenir à la consommation.
- ✓ L'eau doit être de qualité potable.
- ✓ Les œufs et les produits à base d'œufs doivent être des œufs de poule ou en provenir.

2-1-1-1-2- Normes de composition :

- ✓ Teneur totale en matière grasse : au minimum 70 % m/m, (Soit sensiblement 69% d'huile végétale et 1% de lipides de l'œuf.)
- ✓ Teneur en jaune d'œuf techniquement pur : au minimum 5 % m/m.
("Techniquement pur" signifie qu'il est toléré 20 % d'albumen par rapport au jaune d'œuf.)

2-1-1-1-3- Ingrédients facultatifs :

Ce sont là les ingrédients alimentaires destinés à exercer une influence notable et de la façon souhaitée sur les caractéristiques physiques et organoleptiques du produit :

- 1- Blanc d'œuf de poule,
- 2- Produit à base d'œuf de poule,
- 3- Sucre,
- 4- Sel de qualité alimentaire,
- 5- Condiments, épices, herbes aromatiques,
- 6- Fruits et légumes, y compris les jus de fruits et de légumes,

¹ <https://www.eacce.org.ma/wp-content/uploads/2016/05/CodeBonnPratiques-Mayonnaise-Moutarde-Tomato-Ketchup-FL-au-vinaigre.pdf> consulté le 12/02/2019 à 15h42

7- Moutarde,

8- Produits laitiers.

2-1-1-2- Les facteurs essentiels de conservation :

La préparation de la mayonnaise doit tenir compte des exigences de conservation suivantes :¹

2-1-1-2-1- La conservation microbiologique

Le pH d'une valeur toujours inférieure à 4.0, élimine le risque de croissance des germes pathogènes. L'acidité acétique (provenant du vinaigre), complétée par l'effet des autres éléments présents (sel, sucre, moutarde, jus de citron, éventuellement amidon), s'oppose efficacement à la croissance des levures, lactobacilles et moisissures.

L'utilisation de jaunes d'œufs, reçus salés et pasteurisés, de même que le traitement thermique sur place de la phase aqueuse, permettent de garantir la propreté microbiologique au départ. L'huile n'a pas de sensibilité directe vis-à-vis des microorganismes cités. Cependant, en tant que simple vecteur, elle pourrait éventuellement être à l'origine d'une contamination de la phase aqueuse. Elle doit donc aussi répondre à des normes microbiologiques définies.

2-1-1-2-2- La conservation chimique

Des réactions dites « Oxydation » provoquées par l'oxygène de l'air peuvent générer des saveurs parasites désagréables. D'autres réactions chimiques entre les ingrédients y compris l'huile peuvent également être à l'origine de mauvais goûts après plusieurs mois de stockage. Ces réactions s'accroissent si la température ambiante est plus élevée et d'autant plus si l'emballage est peu protecteur, car une protection efficace apportée par l'emballage, contribue à limiter la rapidité de ces réactions. Cela nous amène à dire qu'en se basant sur ce critère de conservation chimique et d'évolution du goût, on déterminera la Date Limite d'Utilisation Optimale (D.L.U.O) imprimé sur les emballages.

¹ <http://www.fedalim.net/la-moutarde/> consulté le 12/02/2019 à 17h31

2-1-1-2-3- La stabilité physique de l'émulsion

Durant son cycle de vie, la mayonnaise doit pouvoir conserver sa consistance et son aspect appétissant. Pour parvenir à une émulsion fine et ferme qui garantit sa stabilité, le procédé de l'émulsion doit être capable de disperser l'huile de telle sorte que toutes les gouttelettes aient une taille inférieure à 5 µm, la moyenne étant inférieure à 2µm. En plus du jaune d'œufs, ingrédient légalement obligatoire, la présence d'un agent stabilisant, tel que qu'un amidon ou une gomme, peut-être une garantie supplémentaire. Cependant, l'exposition du produit à des conditions extrêmes, telles que le gel ou, au contraire, une chaleur excessive, peut conduire à une séparation partielle de l'huile.

2-1-1-3- L'huile, l'ingrédient majeur :

Au vu de ce qui précède, l'huile est l'ingrédient majeur de la mayonnaise, et qu'à ce titre elle mérite quelques développements comme suit :¹

2-1-1-3-1- Origine de l'huile :

Pour la fabrication de mayonnaise, seules les huiles d'origine végétale sont autorisées. Les plus couramment employées sont les huiles de tournesol, de colza ou de soja. Les critères de choix sont à la fois économiques et marketing, gustatifs ou diététiques (huile d'olive, par exemple), voire culturels. Ainsi, l'huile de tournesol, considérée comme nécessairement présente dans les mayonnaises du marché français, a remplacé l'huile de soja il y a une vingtaine d'années, suite à la promotion du tournesol dans d'autres produits alimentaires. La France reste un pays charnière entre l'Europe du Sud, très « tournesol », et l'Europe du Nord, autrefois très « soja », maintenant plutôt « colza ». Par ailleurs, la préoccupation de plus en plus forte des consommateurs vis-à-vis des aspects nutritionnels et diététiques est susceptible de faire évoluer les habitudes actuelles. Toutefois, quelle que soit l'origine de l'huile, les spécifications techniques et qualitatives requises sont les mêmes.

2-1-1-3-2- Critères qualitatifs :

De nombreux critères qualitatifs sont requis pour les huiles entrant dans la composition des mayonnaises. Ce sont principalement des critères de pureté, traduisant la qualité de leur raffinage, et par leur aptitude à bien « vieillir ». Ils n'ont que peu d'impact

¹ <http://www.fedalim.net/la-moutarde/> consulté le 12/02/2019 à 17h31

physique sur la réussite immédiate du produit fini Mayonnaise, mais influenceront favorablement son vieillissement.

Par contre, le critère technique essentiel pour qu'une huile puisse convenir physiquement à la fabrication d'une mayonnaise industrielle est l'absence totale de fraction solide à basse température. En effet, la cristallisation des « cires » peut initier la coalescence des gouttelettes d'huile et, par conséquent, une séparation des phases après quelques semaines. Cela explique la raison pour laquelle l'huile de tournesol doit impérativement être décirée (on dit encore « wintérisée »).

Enfin, parmi les critères qualitatifs perceptibles par le consommateur, le goût ou plutôt l'absence de goût est certainement le plus évident. Toutes les huiles ne sont pas neutres et un arrière-goût de départ ne fera que s'amplifier avec les inévitables phénomènes d'oxydation.

2-1-1-4- L'étiquetage :

Pour être exigible à exporter un produit en Europe, l'emballage doit contenir un étiquetage avec certaines exigences pour faciliter la compréhension aux consommateurs. Tout doit être clair et précis en respectant la **langue du pays**, le **nom exact du produit**, la **durée de vie minimum**, la **quantité nette**, le **pays d'origine** et la **contenance** et les **conditions de stockage**.¹

➤ Nom du produit :

Le nom des produits alimentaires sera son nom légal. Il ne sera pas remplacé d'un nom afin de protéger la propriété intellectuelle de la marque mère.

➤ Quantité nette :

Le produit doit être exprimé en unité de volume sur la boîte du produit liquide (litre, centilitre, millilitre) et les unités de masse dans la boîte d'autre produit (kg, g).

➤ Durée de vie minimum :

Il s'agit de la date jusqu'à laquelle la denrée alimentaire conserve ses propriétés spécifiques lorsqu'elle est convenablement entreposée. La date se compose du jour, du mois et de l'année dans cet ordre et est précédée des mots « De préférence avant ».

¹ <https://www.eacce.org.ma/wp-content/uploads/2016/05/CodeBonnPratiques-Mayonnaise-Moutarde-Tomato-Ketchup-FL-au-vinaigre.pdf> consulté le 12/02/2019 à 15h42

Lorsque les denrées alimentaires sont hautement périssables et sont donc susceptibles, après une courte période, de constituer un danger immédiat pour la santé humaine, la date de durabilité minimale est remplacée par la date limite d'utilisation.

➤ **Pays d'origine :**

Si le pays d'origine ou la place de provenance est différent du pays de la matière première, il est obligatoire de préciser le pays de provenance.

➤ **Condition de stockage :**

Si le produit alimentaire requière une condition de stockage spécial, il est obligatoire de le préciser. Notamment il est obligatoire de préciser la date limite de consommation avec ouverture du produit.

2-1-2- Barrières tarifaires :

L'exportateur algérien se doit de déterminer la nomenclature de ses produits en se basant sur le code S.H¹, et fournir les renseignements permettant la classification de ses produits au moment du passage en douane.

Une fois la classification déterminée, le tarif des douanes donne les droits de douanes qui doivent être payés immédiatement par l'agent en douanes. Ces droits peuvent être exprimés en pourcentage de la valeur en douanes, ou en valeur fixe donnée en euros. (Le tarif des douanes européen s'appelle le TARIC). Sachant que la valeur en douane d'un produit est son prix, incluant le transport jusqu'à la frontière de l'union européenne.²

Nous avons relevé du journal officiel de la république algérienne n°31 (Voir annexe n°2.2), la référence de la mayonnaise qui est **2103 9090** qui correspond à la catégorie « Autre » dans la classe « Préparation et sauces préparées ; Condiments et assaisonnements », et qui reflète un taux douanier égal à 0% comme il est mentionné dans le tableau suivant :

¹ SH est l'acronyme qui désigne le Système de désignation et de codification des marchandises, c'est une nomenclature internationale développée par l'organisation mondiale des douanes pour classer les produits échangés internationalement.

² <https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/france/market-facts-faits-sur-le-marche/7685.aspx?lang=fra> consulté le 14/02/2019 à 22h27

Tableau n°2.18 : Le taux douanier de la mayonnaise

21 Rabie El Aouel 1426 30 avril 2005		JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 31		63
Liste 1 (Suite)				
Code NC	Description	Taux des droits de douane		
2102 10 90 2102 20	-- Autres - Levures mortes ; autres micro-organismes monocellulaires morts :			
2102 20 11	-- Levures mortes : --- En tablettes, cubes ou présentations similaires, ou bien en emballages immédiats d'un contenu net n'excédant pas 1 kg .	0 %		
2102 20 19	--- Autres	0 %		
2102 20 90	-- Autres	0 %		
2102 30 00	- Poudres à lever préparées	0 %		
2103	Préparations pour sauces et sauces préparées ; condiments et assaisonnements, composés ; farine de moutarde et moutarde préparée:	0 %		
2103 10 00	- Sauce de soja	0 %		
2103 20 00	- Tomato ketchup et autres sauces tomates	0 %		
2103 30	- Farine de moutarde et moutarde préparée :	0 %		
2103 30 10	-- Farine de moutarde	0 %		
2103 30 90	-- Moutarde préparée	0 %		
2103 90	- Autres:	0 %		
2103 90 10	-- Chutney de mangue liquide	0 %		
2103 90 30	-- Amers aromatiques, d'un titre alcoométrique volumique égal ou supérieur à 44,2% vol et n'excédant pas 49,2%vol et contenant de 1,5 à 6% en poids de gentiane, d'épices et ingrédients divers, de 4% à 10% de sucre et présentés en récipients d'une contenance n'excédant pas 0,50l	0 %		
2103 90 90	-- Autres	0 %		

Source : Journal officiel de la république Algérienne : Accord entre l'Union Européenne et l'Algérie

L'absence de tarification de droits de douane revient à l'accord d'association entre l'Algérie et l'UE signé à Valence en Espagne en 2002. Un accord important car c'est avec les pays de l'UE que l'Algérie réalise près de 60% de son commerce extérieur. Grâce à cette libre circulation de marchandises et à l'exemption totale de préférence tarifaire, nous sommes en mesure d'exporter notre produit vers 28 pays européens dont la France.

2-1-3- Règles de certification :

2-1-3-1- Le processus de la certification :

La certification est le processus qui garantit le respect d'un standard donné sur les produits ou sur les entreprises, prenant la forme d'une norme, d'un cahier des charges ou de spécifications techniques. Primaire, elle est assurée par le producteur. Secondaire, elle caractérise une situation où l'acheteur, dans la chaîne de production, réalise les contrôles par

rapport à un référentiel ou standard. La certification dite par tierce partie peut être réalisée par un organisme indépendant public ou privé.

La certification de produit garantit la constance de la fabrication d'un produit par rapport à des caractéristiques et des performances définies dans une norme volontaire ou un référentiel de certification. Le logo apposé sur le produit valorise les performances du produit auprès des consommateurs et garantit son aptitude à l'emploi.¹

Le cas **français** est caractéristique des systèmes et cultures pour lesquels la qualité est l'élément essentiel du produit. A cet effet, un certificat de conformité doit être délivré par un organisme indépendant du producteur. Le produit en perspective d'exportation, notamment la mayonnaise ne peut être commercialisé que lorsque l'organisme de certification désigné du pays exportateur a délivré un certificat d'inspection attestant que le lot désigné dans le certificat a été obtenu dans le cadre d'un régime de production, de préparation, de commercialisation et d'inspection appliquant les règles de « composition du produit » citées précédemment.

Ajouté à cela, le pays importateur peut :

1. Exiger une information détaillée, comprenant des rapports établis par des experts indépendants mutuellement acceptés par les autorités compétentes des pays exportateur et importateur, au sujet des mesures appliquées dans le pays exportateur pour lui permettre de juger et de décider de l'équivalence selon ses propres règles pourvu que les règles du pays importateur satisfassent aux exigences des présentes directives
2. Organiser conjointement avec le pays exportateur des visites des lieux pour examiner les règles de production, qui s'appliquent dans le pays exportateur.
3. Exiger, pour éviter toute confusion chez les consommateurs, que le produit soit étiqueté conformément aux exigences d'étiquetage qu'applique ce pays importateur pour le produit en question.

¹ <https://www.afnor.org/se-faire-certifier/> consulté le 28/03/2019 à 13h43

La première et unique norme de système de management de sécurité alimentaire, la certification ISO 22000 couvre l'ensemble des activités constituant la chaîne alimentaire. Elle est une aide à la gestion des risques et des dangers et facilite les échanges commerciaux tant au plan national qu'international.

Cette certification ISO est un modèle international d'organisation et de gestion destiné à :

- Fournir des produits sains au consommateur
- Garantir la sécurité des aliments au client industriel ou distributeur
- Répondre aux exigences de la réglementation communautaire en matière d'hygiène.

2-1-3-2- Les certificats de conformité délivrés par le Centre Algérien de Contrôle de la Qualité :

Le centre algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage (CACQE) est chargé par le ministère du commerce de délivrer les certificats de conformité pour les produits de consommation destinés à l'exportation.

Cette mesure, qui concerne les produits alimentaires et cosmétiques, vise essentiellement à faciliter les opérations d'exportations hors hydrocarbures.

Dans le but de renforcer la présence de l'Algérie sur les marchés mondiaux et dans le cadre de la stratégie nationale de développement et de promotion des exportations hors hydrocarbures, le CACQE a mis en place une procédure pour délivrer les certificats de conformité aux opérateurs économiques.

Ainsi, les opérateurs voulant obtenir ce certificat doivent adresser une demande au CACQE en mentionnant des informations comme la date de fabrication et de péremption, les quantités à exporter et le pays destinataire. Les opérateurs doivent aussi présenter la réglementation du pays destinataire et la fiche technique du produit. Cette demande sera ensuite transmise à la direction générale du CACQE et à la direction du commerce de la wilaya territorialement compétente pour procéder aux prélèvements et établir un certificat de conformité.¹

¹ <https://www.commerce.gov.dz/actualites/exportations-certificats-de-conformite> consulté le 29/03/2019 à 08h12

2-1-3-3- Certification halal :

Dans le cas où CEVITAL voudrait positionner son produit dans le segment halal, il faudrait que l'entreprise soit détentrice d'un « certificat HALAL ».

L'association de consommateurs musulmans ASIDCOM a mené sa première enquête en 2008 sur les organismes de certification « Halal » dont l'objectif était d'en informer les consommateurs sur ces organismes. Il est constaté qu'il existe sur le marché halal deux types de produits :¹

- Les produits « Auto-certifiés » : Qui ne sont pas contrôlés par un organisme tiers.
- Les produits « Certifiés » : Sur lesquels on retrouve le logo d'un organisme tiers à côté de la mention halal, qui certifie que le produit est bien halal.

Pour cette certification, il existe des centaines de labels spécifiques à certains pays, à certaines communautés ou à certains produits. Ce qui va à l'encontre du but initial de la certification : Améliorer la lisibilité des produits par les consommateurs.

Afin d'appuyer notre étude, nous citons comme exemple la marque de sauce halal « COLONA » qui annonce clairement sur son produit la pastille « Halal » qui est bien repérable comme le montre l'image ci-après :



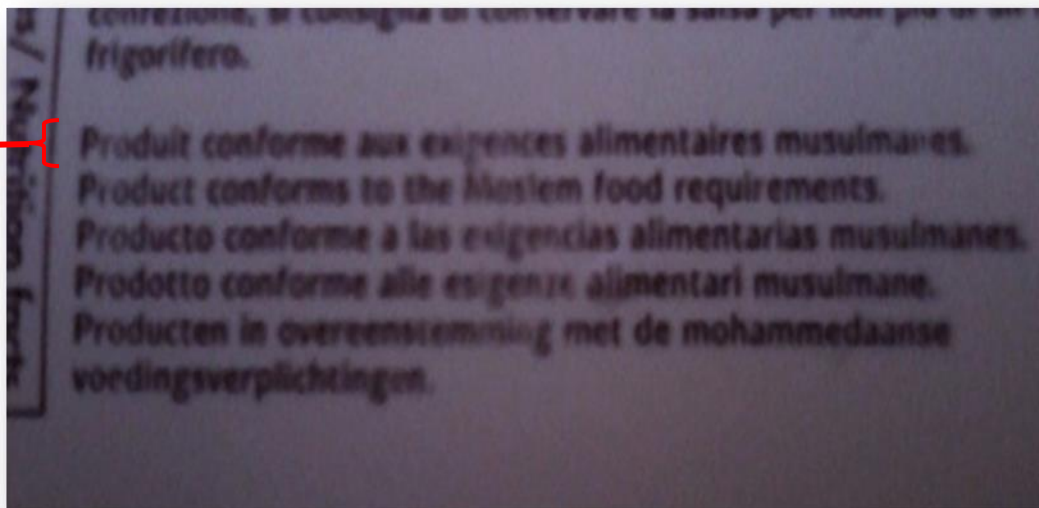
¹ https://www.agroligne.com/IMG/pdf/AGROLIGNE_88_WEB-2.pdf consulté le 03/03/2019 à 16h31

Pour obtenir cette certification, l'entreprise a fait appel à un imam de Constantine, celui-ci se rend en personne dans les ateliers de fabrication pour donner son aval.

En parcourant le site de COLONA, il est indiqué que sur les pots de 5 litres de mayonnaise pour collectivités, le logo halal avait été remplacé par la phrase suivante : « Produit conforme aux exigences alimentaires musulmanes », traduite en 5 langues et située au dos du produit, ce qui lui donne plus de discrétion tout en gardant la visibilité, et cela est justifié par le but de ne pas s'attirer les foudres des islamo-résistants.



En zoomant derrière le produit...



Produit conforme aux exigences alimentaires musulmanes.

2-2- Le réseau de distribution en France :

La politique de distribution est l'une des composantes de la démarche commerciale de l'entreprise lui permettant de mettre le produit exporté à la disposition du consommateur final. Pour ce faire, elle se doit d'analyser l'organisation de cette démarche, qui consiste à sélectionner et à gérer un ensemble de moyens pour que le bien soit disponible au bon endroit et dans les quantités voulues afin de susciter l'acte d'achat. Cela implique l'intervention d'intermédiaires qui constituent les éléments du canal de distribution de l'entreprise.

Le choix de la politique de distribution nécessite ainsi l'identification des typologies des différents circuits de distribution.

2-2-1- Les circuits de distribution :

Acheminé du producteur au consommateur final, le produit va parcourir un circuit qui peut être :¹

- **Direct** : « Du producteur au consommateur ». L'entreprise est productrice du produit et le vend directement aux clients sans faire intervenir d'intermédiaires.

Exemple : Vente de vin à la propriété par le viticulteur.

- **Court** : « Un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur ». L'entreprise va se fournir directement à la source et revend ensuite au client.

Exemple : Vente de vêtements dans une boutique.

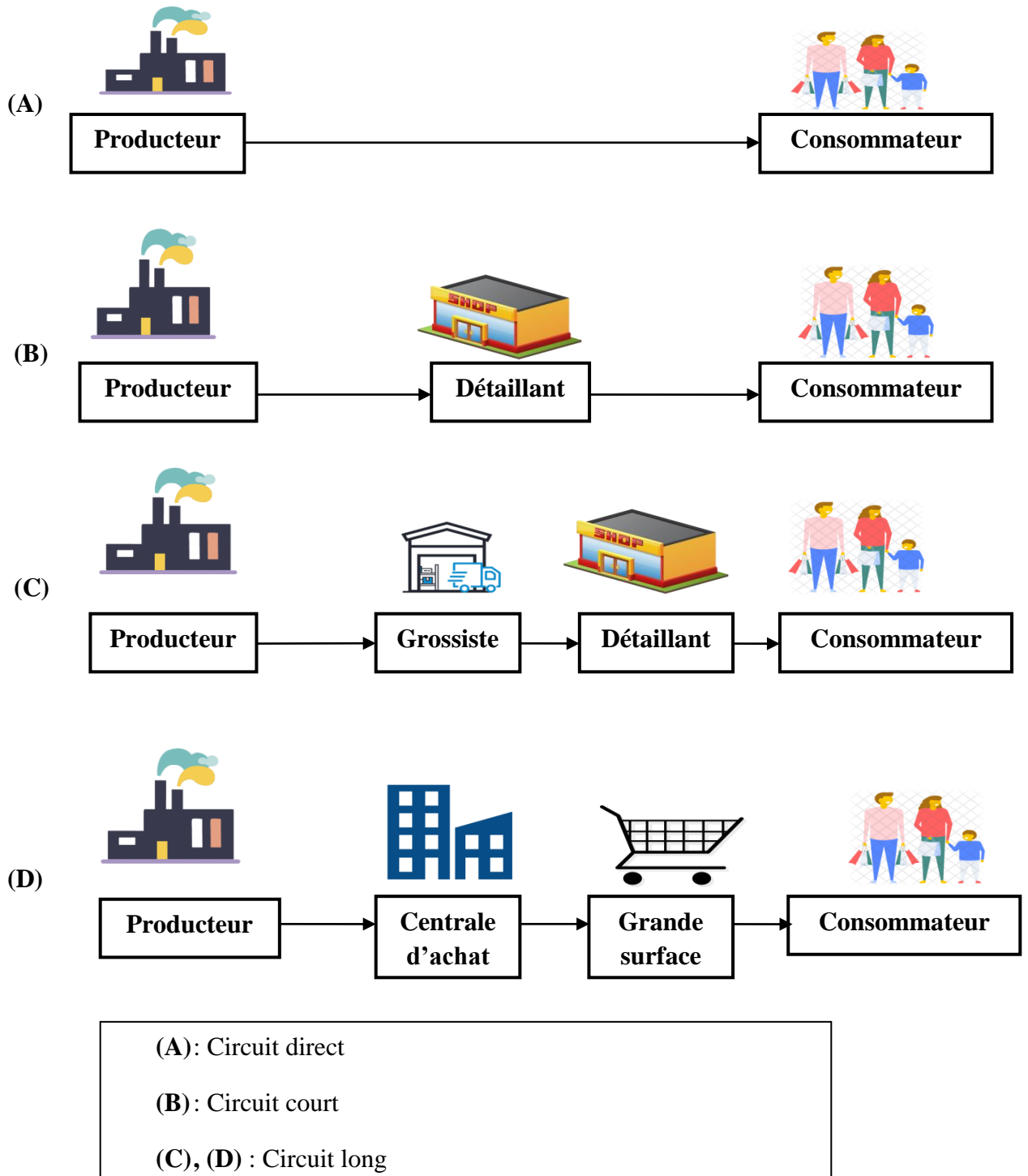
- **Long** : « Plusieurs intermédiaires entre le producteur et le consommateur ». L'entreprise fait intervenir plusieurs intermédiaires qui vont acheminer consécutivement le produit au client.

Exemple : Vente de fruits et légumes au marché.

¹ <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/etapes-creation-dune-entreprise/realiser-son-etude-marche/politique-distribution>, consulté le 07/03/2019 à 9h24

Le schéma ci-dessous illustre les trois cas cités :

Figure n°2.7 : Types de circuits de distribution

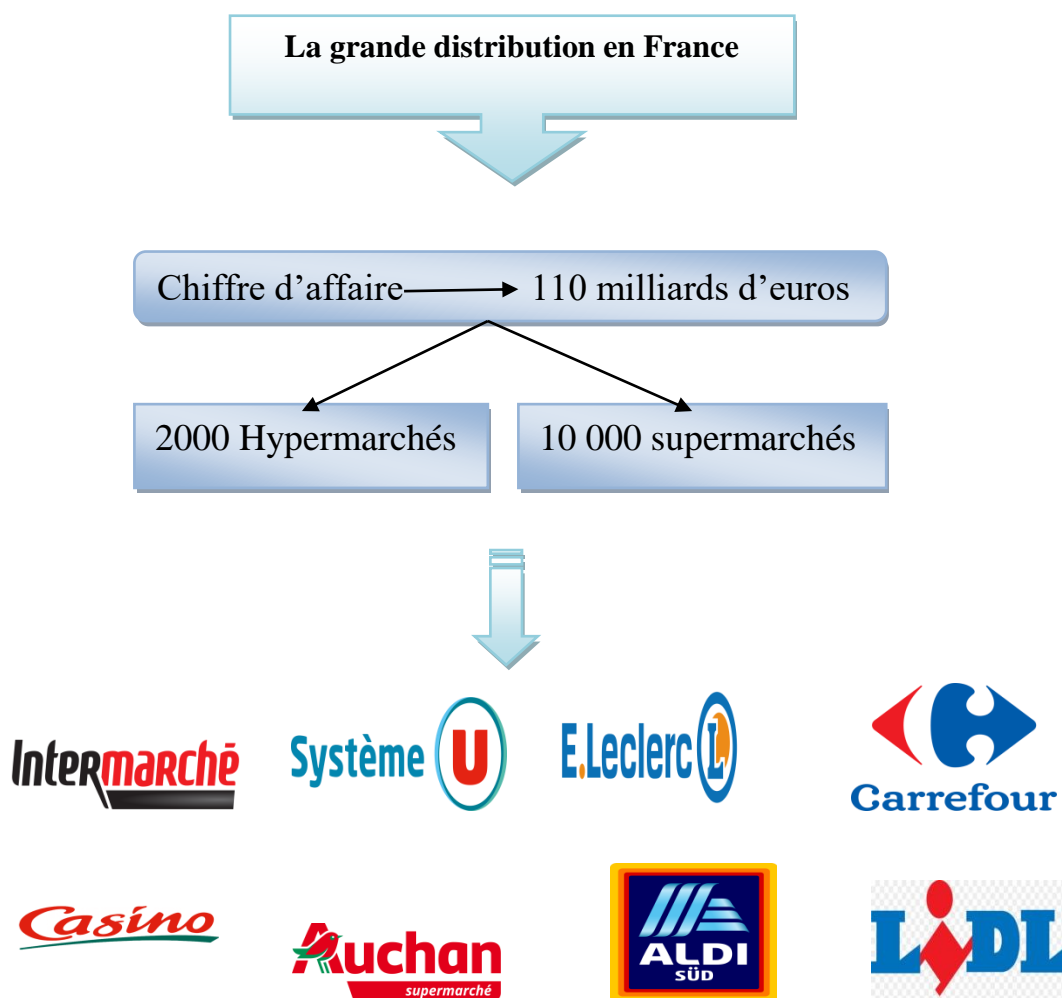


Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du site <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/etapes-creation-dune-entreprise/realiser-son-etude-marche/politique-distribution>, consulté le 07/03/2019 à 9h24

Dans tous les cas, il faut savoir situer son entreprise dans un circuit en prenant en compte les coûts générés par la distribution : charges du personnel, de transport, de production, de stockage, etc. Cet aspect ne doit surtout pas être négligé notamment lors de la réalisation de l'étude prévisionnelle.

Cependant, une étude démontre que les deux tiers des français achètent leur alimentation dans les hypermarchés et les supermarchés, ce que confirme mon sondage. Le Schéma ci-après nous expose le poids de la grande distribution en France :¹

Figure n°2.8 : La grande distribution en France



Source : Elaboré par nous-mêmes

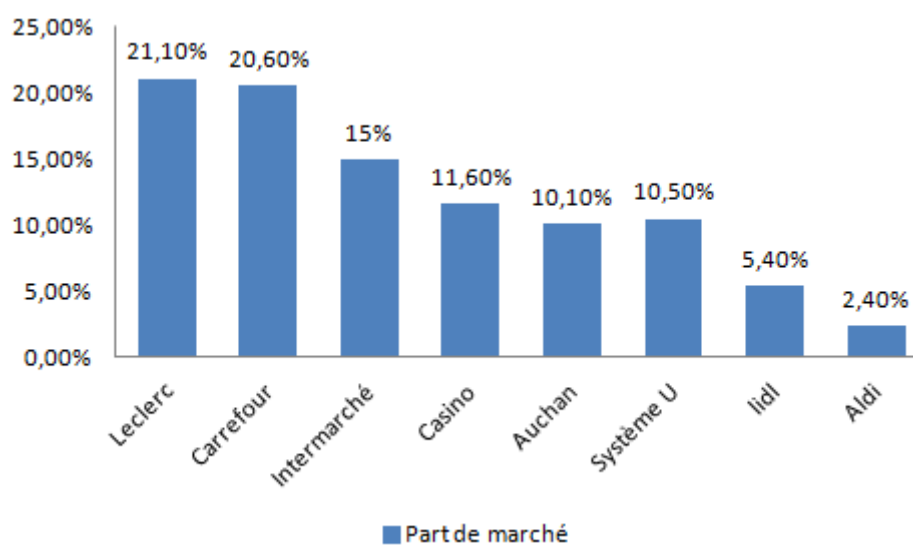
¹ https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/expliquez-nous/expliquez-nous-la-grande-distribution-en-france_1775913.html, consulté le 08/03/2019 à 22h50

En France, il y a plus de 2000 hypermarchés et 10 000 supermarchés, qui font ressortir un chiffre d'affaire d'environ 110 milliards d'euros. Les hypermarchés et supermarchés restent extrêmement fréquentés (94% des français s'y rendent au moins une fois par an, dont 49% au moins une fois par mois¹). Comme l'illustre le schéma, la grande distribution est dominée par huit groupes :

On retrouve en première position, Carrefour et Leclerc. Selon les statistiques, ces derniers sont considérés comme les poids lourds du secteur avec 40% de ventes. Cela se traduit par le plus grand nombre de supermarchés que possède Carrefour et le plus grand nombre d'hypermarchés appartenant à Leclerc.

On retrouve également les suiveurs : Casino, Système U, Auchan, Lidl et Aldi.

Figure n°2.9 : Classement des enseignes de la grande distribution en France (2018), selon la part de marché



Source : Statista 2019 <https://fr.statista.com/statistiques/679646/part-de-marche-enseignes-grande-distribution-france/> consulté le 28/03/2019 à 11h06

¹ <http://www.nutrikeo.com/2019/03/19/grande-distribution-nutrition-2019/> Consulté le 28/03/2019 à 11h17

Conclusion du chapitre :

Ce diagnostic externe nous a permis de nous approprier les informations nécessaires sur le marché français des sauces condimentaires, et de bien maîtriser son fonctionnement et son articulation, en prenant en considération les concurrents et les consommateurs qui peuvent agir positivement ou négativement sur la perspective de l'entreprise. Le marché des sauces froides et condiments est devenu l'objet d'une vraie dynamique de croissance et d'innovation pour les industries. En France, le marché de la mayonnaise est un marché porteur en perpétuelle augmentation et affiche ainsi une valeur de 2710.53 millions d'euros avec taux de croissance annuel de 1.93%. C'est un marché oligopolistique car il est dominé par un faible nombre d'entreprises qui détiennent la majorité des parts de marché (Amora, Benedicta, Heinz et Lesieur).

CEVITAL fait face à trois segments différents que nous avons soigneusement étudiés dans ce chapitre afin de mieux positionner l'entreprise ; Marques propres, Marque de distributeur et Marque Halal. L'analyse de l'entreprise, établie dans le chapitre suivant, nous permettra de cibler un des trois volets stratégiques cités.

Ainsi, le constat du diagnostic externe, l'étude et la sélection du marché cible nous amène à apprécier à travers un diagnostic interne, la situation de CEVITAL afin de voir si les capacités de celle-ci concordent parfaitement avec les résultats de notre évaluation.

Chapitre 03 :

Diagnostic interne et stratégie d'exportation de l'entreprise CEVITAL

Introduction du chapitre

Avant de se lancer dans une opération d'exportation, l'entreprise se doit d'établir un bilan de ses moyens et ses ressources pour s'assurer que sa situation est saine et lui permet de se lancer dans une démarche à l'export, car celle-ci ne porte souvent ses fruits qu'à long terme. Il serait cependant périlleux d'envisager le recours à l'exportation sans dresser une analyse approfondie de l'entreprise.

A travers ce chapitre, nous allons évaluer le potentiel de Cevital et ses capacités à l'exportation, ce qui nous permettra de faire ressortir les forces et les atouts qu'elle pourra exploiter, ainsi que les faiblesses qu'elle devra corriger ou contourner.

Pour l'élaboration de ce chapitre, nous avons procédé comme suit :

- La section primaire consiste à présenter les généralités du Groupe CEVITAL dans une première partie, celles de Cevital Agro-industrie où nous avons effectué notre stage dans une seconde partie, puis la présentation du département marketing dans lequel nous avons été orientées dans une troisième et dernière partie.
- L'étude de la seconde section touchera à l'analyse des ressources de l'entreprise ainsi que du produit en quête d'exportation, renforcée par une étude qualitative.
- A l'appréciation des résultats des deux diagnostics, externe et interne, on aboutira à la dernière section de notre présent chapitre et à la finalité de notre étude où une analyse SWOT sera dressée et des modes d'accès possibles seront cités et développés, à travers lesquels on préconisera à l'entreprise une série de recommandations relatives à la politique commerciale envisageable.

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise

1- Le Groupe CEVITAL

1-1- Présentation du Groupe :

Fondé par l'entrepreneur M.Issad REBRAB en 1998, le Groupe CEVITAL est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui en ont fait sa réussite et sa renommée. Il a été créé avec des fonds privés. Il s'agit de la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités. Présent également à l'international, ce Groupe est la troisième entreprise algérienne en termes de chiffre d'affaire après SONATRACH et NAFTAL.

Le Groupe CEVITAL englobe 26 filiales aux activités diversifiées. Porté sur 18 000 employés répartis sur 4 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

- **Chiffres clés** (Voir annexe n°3.1) :
 - **18 000** collaborateurs
 - **26** filiales
 - **30%** de croissance annuelle de CA
 - **4 milliards de \$** de CA
 - **1^{er}** groupe employeur privé en Algérie

1-2- Historique du Groupe :

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont elle jouit aujourd'hui.

Tableau n°3.1 : Etapes historiques du Groupe CEVITAL

Année	Investissement	Type	Industrie
1971	→ SO.CO.MEG	Participation	→ Construction métallique
1975	→ PROFILOR	Création	→ Construction métallique
1979	→ SOTECOM	Acquisition	→ Construction métallique
1984	→ SACM	Acquisition	→ Construction métallique
1985	→ ENALUX	Création	→ Construction métallique
1986	→ NORD METAL	Création	→ Fabrication de grillage et toile à tamis
	→ METALLOR		→ Fabrication de tubes en acier
1988	→ METAL SIDER	Création	→ Sidérurgie
1991	→ J.B.M	Création	→ Reprise des activités d'I.B.M en Algérie
	→ Liberté	Création	→ Quotidien d'information
1992	→ CBS	Création	→ Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie
1995	→ AGRO-GRAIN	Création	→ Importation et distribution de produits agroalimentaires
1997	→ HYUNDAIMOTORS ALGERIE	Création	→ Distribution de véhicules et services après vente
1998	→ CEVITAL SPA	Création	→ Industries agroalimentaires
2000	→ NOLIS	Création	→ Transport maritime
2005	→ Lalla Khedidja	Acquisition	→ Unité d'eau minérale plate et gazeuse et de sodas
	→ CEVICO	Création	→ Fabrication de bâtiment préfabriqué en béton
2006	→ COJEK	Acquisition	→ Filiale d'ENAJUC
	→ NUMIDIS	Création	→ Grande distribution (UNO) et (Unocity)

2007	→ MFG	Création	→ Industrie du verre
	→ BATICOMPOS	Acquisition	→ Industrie de fabrication d'éléments de construction préfabriqués
	→ SAMHA	Création	→ Assemblage et distribution de produits électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG Electronics en Algérie
2008	→ MFG Europe	Création	→ Commercialisation de verre plat en France
	→ COGETP	Création	→ Engins de travaux publics VOLVO
	→ CEVIAGRO	Création	→ Agriculture
2009	→ SODI AUOMOTIVE	Création	→ Automotive, Immobilier et Service
2010	→ PCA (Prainsa Cevico Algérie)	Création	→ Fabrication de bâtiment préfabriqué en béton
2011	→ Sierra CEVITAL	Création	→ Développement, gestion et location des centres commerciaux
2012	→ MICHELIN ALGERIE	Rachat	→ Pneumatique
2013	→ OPSO	Rachat	→ Chaîne européenne d'aluminium
2014	→ Fagor Brandt	Acquisition	→ Electroménager
2015	→ Lucchini	Rachat	→ Aciérie
2018	→ EVCON	Création	-Fabrication de membranes. -Station de production d'eau ultra pure. -Dessalement d'eau de mer -Traitement des eaux industrielles

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du site www.cevital.com et des informations fournies par le département marketing

1-3- Missions et objectifs du Groupe :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement de ses produits à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- ✓ L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes
- ✓ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- ✓ L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- ✓ Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

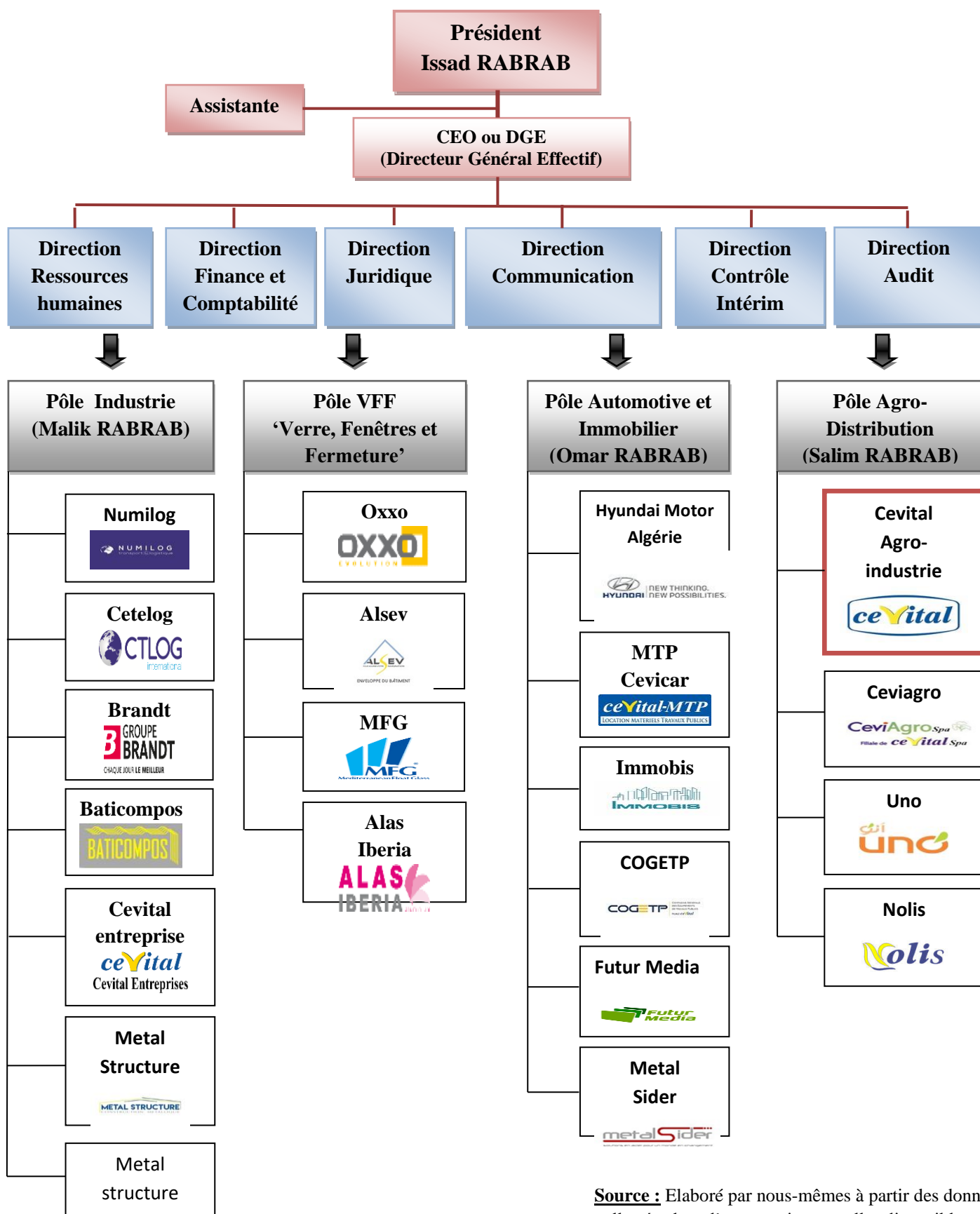
1-4- La structure organisationnelle du Groupe :

La structure organisationnelle de CEVITAL est fonctionnelle décentralisée, elle favorise à travers cette forme de structure la spécialisation des tâches.

Le président du Groupe, ISSAD Rabrab, a sous sa coupe un directeur général (CEO) et six directions de fonctions qui sont dispatchées sur l'axe horizontal. Ces dernières sont aussi réparties en services, intervenant sur quatre pôles d'activités qui représentent les piliers de CEVITAL. Chacun de ces pôles tend sur plusieurs filiales (Voir annexe n°3.2), et est chapeauté par un directeur général, principalement par les fils du président ISSAD Rabrab.

Nous avons suite à un entretien effectué avec le directeur des ressources humaines de CEVITAL Agro-industrie, ainsi que des informations disponibles sur le site internet de l'entreprise, constitué l'organigramme ci-dessous, qui nous expose clairement l'organisation du Groupe :

Figure n°3.1 : Organigramme du Groupe CEVITAL



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées lors d'un entretien, et celles disponibles sur www.cevital.com

Remarque : La filiale EVCON n'est pas encore opérationnelle et n'est donc pas intégrée dans cet organigramme.

2- CEVITAL Agro-industrie

Le pôle de l'Agro-industrie représente la pierre angulaire de CEVITAL en raison de l'importance stratégique des filiales dont il est composé et la forte synergie entre elles. Nous allons nous intéresser dans ce qui suit à Cevital Agro-industrie qui est sans doute la plus importantes de ces filiales.

2-1- Présentation historique de Cevital Agro-industrie :

A partir de 2016, le pôle s'est élargi avec l'intégration des activités « Food », soit la production de sucre, d'huiles, de graisses végétales, de céréales, de boissons fruitées et d'eaux minérales via Cevital Agro-industrie, implantée au sein du port de Bejaia en Algérie.

Leader du secteur agro-alimentaire en Algérie, la filiale est composée de plusieurs unités de production qui disposent toutes d'entités de développement chargées d'expérimenter et de lancer de nouveaux produits, lui procurant ainsi une haute capacité de production avec une importante partie destinée à l'exportation.

• Chiffres clés :

- Plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par la filiale Cevital Agro-industrie ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010.
- Plus de 50 000 références de produits en vente dans les 23 magasins UNO (Filiale NUMIDIS).

2-2- Les catégories de produits de Cevital Agro-industrie :

Cevital Agro-industrie s'est développé à travers un large éventail de produits divers sous différentes marques (Voir annexe n°3.3) que nous avons trié comme suit :

- **Sucre B to C :** Sucre blanc et sucre roux de marque 'Skor'.
- **Sucre B to B :** Sucre blanc cristallisé et sucre liquide.
- **Huile :** Elio, Fridor et Fleurial.
- **Beurre et Margarine :** Tendre gourmand et Matina.

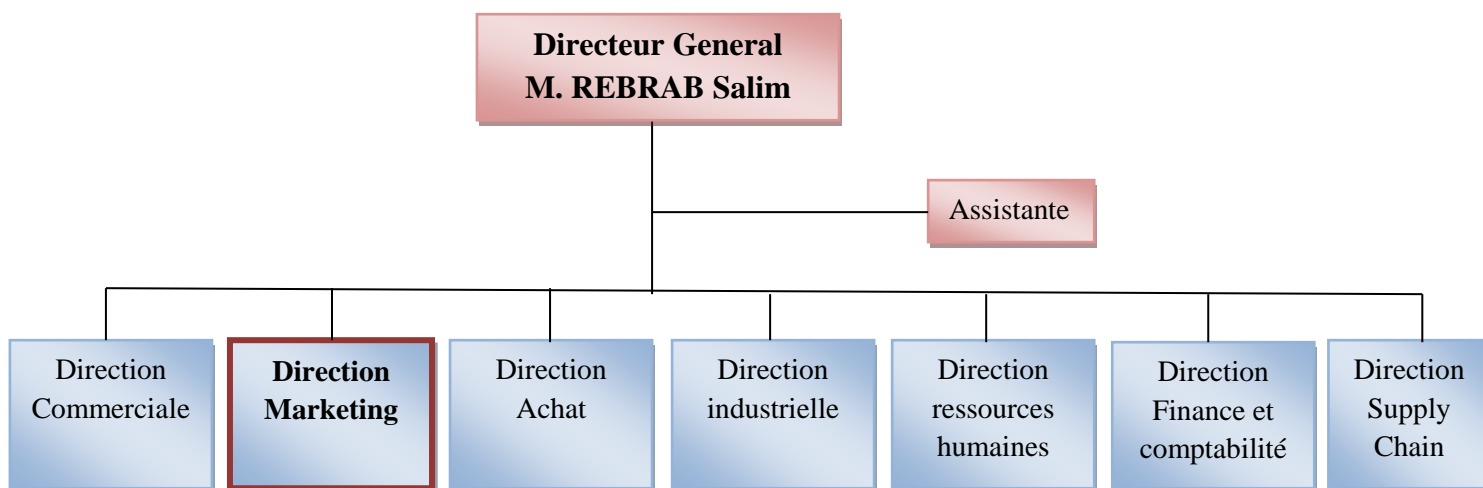
- **Feuilletage et shortening** : Graisse Feuilletage et Shortening.
- **Sauces et condiments** : Fleurial.
- **Boissons et fruité** : Tchina.
- **Eau minérale** : Lella Khdidja.
- **Riz et légumes secs** : Léguste et Rizo.
- **Confiture** : Confiture CEVITAL.

→ Notre étude sera accès sur la catégorie des sauces et condiments de marque FLEURIAL que nous allons voir en détail dans la section 2 du présent chapitre.

2-3- La Structure Organisationnelle de Cevital Agro-industrie :

CEVITAL Agro-industrie fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle, tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information, et offrant plus de spécialisation et de fluidité.

Figure n°3.2 : Organigramme de Cevital Agro-industrie



Source : Département Ressources Humaines

3- Département Marketing :

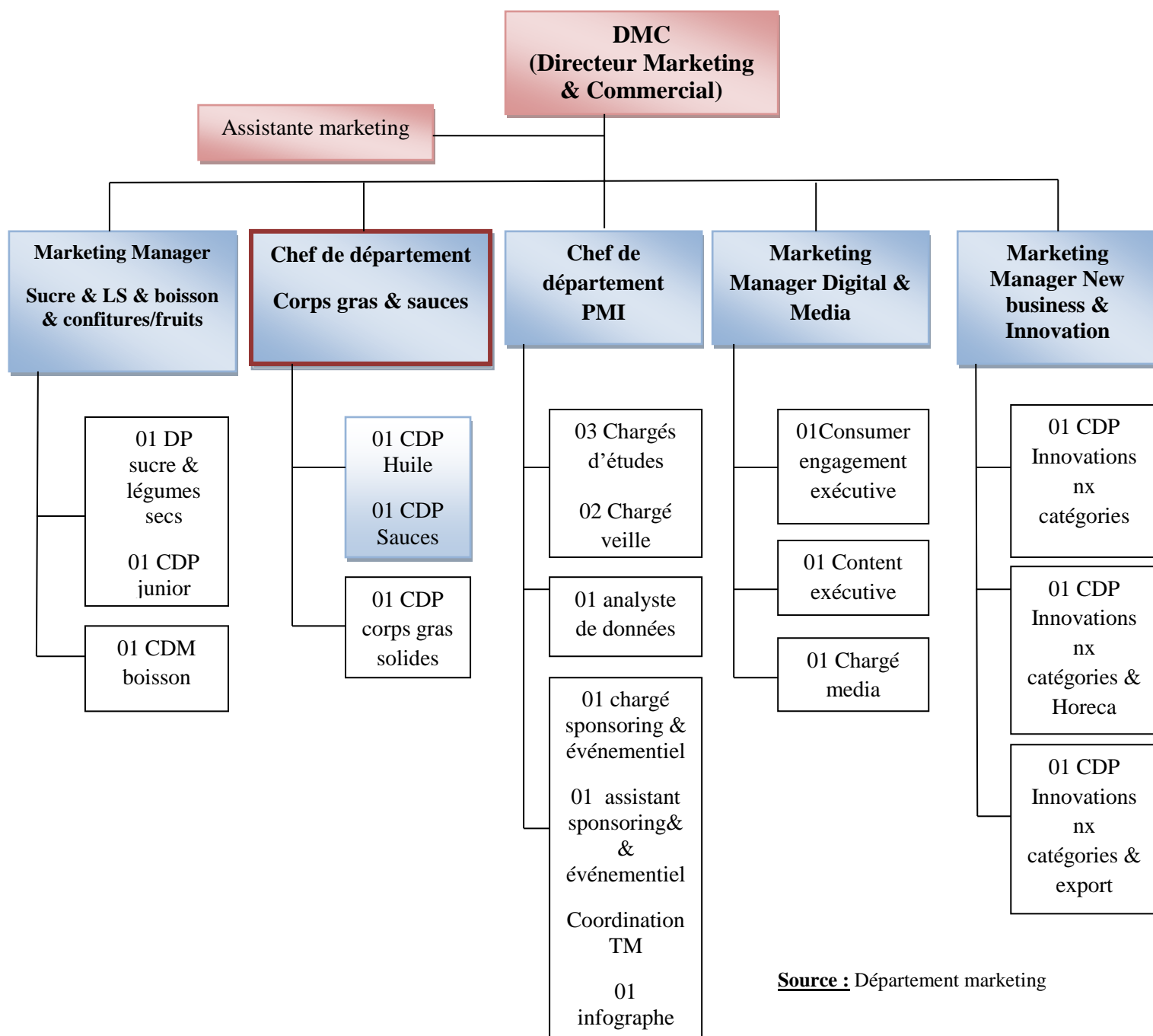
3-1- Présentation du département Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le département marketing de CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des

consommateurs, leurs besoins, leurs usages ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

3-2- Organisation du département marketing :

Figure n°3.3 : Organigramme du département marketing



Source : Département marketing

3-3- Lexique des métiers du département marketing :

3-3-1- Chef de département :

- Assure, en fonction des objectifs définis par la direction, la gestion marketing des produits existants, ainsi que leurs relancements et les extensions de gamme.

3-3-2- Chef de produit :

Son objectif est de s'assurer qu'une société, ou une marque, propose des produits en accord avec les demandes et les besoins des consommateurs. Il doit ainsi exécuter les tâches suivantes :

- Analyse les besoins et les attentes des consommateurs via des études de marché.
- Suivi et étude de la concurrence, afin d'optimiser son positionnement.
- Suivi de la réalisation et des performances de son produit.
- Mise en place des campagnes de communication pour la sortie et la promotion du produit.
- Déterminer puis choisir les réseaux de distribution qui seront utilisés.
- Gérer le budget dédié à la commercialisation du produit.

3-3-3- New business et innovation :

- Identifier des opportunités de marché pour CEVITAL, qui sont en rupture avec les catégories existantes et qui sont en ligne avec la stratégie entité (=> produits transformés qui valorisent les matières premières).
- Développer des nouvelles catégories de produits et marques, en accord avec les demandes et les besoins des consommateurs.

Section 02 : Analyse de l'entreprise CEVITAL :

L'objet de cette section est d'analyser les éléments pouvant constituer pour l'entreprise, un atout à l'exportation de ses produits. En premier lieu, nous analyserons les ressources que CEVITAL possède et fait intervenir dans ses choix stratégiques. En second lieu, nous évaluerons le degré d'internalisation de l'entreprise à travers ses diverses implantations et exportations. En troisième lieu, nous étudierons le potentiel du produit « Mayonnaise FLEURIAL » et son degré d'adaptation aux exigences du marché ciblé. Enfin, en dernier lieu, nous interpréterons à travers une étude qualitative, les capacités des fonctions principales qui interviennent dans la démarche d'exportation d'un produit agroalimentaire.

1- Analyse des Ressources de CEVITAL :

Nous avons réparti les ressources de CEVITAL en deux catégories :

Tangible : Qui englobe la totalité des ressources physiques.

Intangible : Cette catégorie comprend les ressources humaines et technologiques.

1-1- Les Ressources Tangibles :

1-1-1- Les ressources physiques :

1-1-1-1- Les sites de production (usines) :

- Unité Eau Minérale implantée à Tizi ouzou ;
- Unité Jus implantée au site El Kseur, ayant une capacité de production de 2653 palettes/jour ;
- Unité Fours à Chaux se trouvant à Constantine ;
- Unité de production Huile, margarine et sucre : 2 raffineries de sucre (5000 tonnes/jour), 1 unité de sucre liquide que CEVITAL est seule à détenir en Afrique, 1 raffinerie d'huile (1800 tonnes/jour) et 1 margarinerie (1200 litres/jour).
- **Unité sauces & condiments (El Kseur) :** Nous avons lors d'une mission à Bejaia, visité cette unité, ce qui nous a permis de mieux cerner le processus de production des condiments et d'identifier la capacité et le potentiel de l'unité à produire. Etant la plus grande unité en Afrique, elle s'étend sur une grande surface, fondée sur de nouvelles

infrastructures avec de nouvelles installations et machines ultra-performantes. Réparties sur plusieurs lignes de production, ces machines débitent **4 tonnes de produits par heure** avec un conditionnement de **14 000 flacons/heure** et en différents formats ; Verre, PET (Flacon plastique transparent), Flacon rigide PEHD. Elles sont manipulées et contrôlées par des experts assistés par plusieurs équipes spécialisées. Rajouté à cela, il existe une unité de Recherche et Développement chargée de suivre le vieillissement du produit, avec une section spéciale pour le développement des recettes de sauces & condiments (Un expert chapoté par un directeur R&D), ce qui permet d'avoir une certaine flexibilité à ajuster les recettes selon les exigences des consommateurs. En plus d'un laboratoire d'analyse produit, pour s'assurer de la conformité en tout point. Pour ce faire, des analyses sont faites à chaque production avec suivi produit.

1-1-1-2- Les ressources logistiques :

- Trois agences de transport, une flotte en nom propre de plus de 450 véhicules (Maraichers, porte-conteneurs, plateaux, camions frigo, etc.). Ces biens constituent un avantage quant au transport des marchandises (destinées à l'exportation) jusqu'au port de chargement. Ainsi qu'un réseau de distribution de 38 centres logistiques régionaux réparti sur le territoire algérien pour écourter les délais de mise à disposition des marchandises.
- La logistique avec des silos portuaires et un terminal de déchargement de 2 000 tonnes par heure. Ce qui permet d'écourter le temps de chargement de la marchandise en cas d'exportation.
- CEVITAL a également intégré la logistique et le transport routier dans sa chaîne de valeur par la création de la filiale NUMILOG. La filiale compte trois plateformes logistiques d'une surface totale de stockage d'environ 130 000 m².

1-2- Les Ressources Intangibles :

1-2-1- Les ressources humaines :

« L'investissement durable doit se focaliser sur les ressources humaines » ISSAD Rabrab.

L'entreprise a défini une politique de Ressource Humaine axée sur les objectifs de développement économique, qui tient compte des attentes et aspirations des collaborateurs. La vision RH de Cevital consiste à :

- Faire de la fonction RH, une fonction proactive et réactive, anticipant les besoins du groupe et assurant une parfaite planification de ses ressources.
- Assurer aux collaborateurs du Groupe des développements professionnels harmonieux et cohérents.
- Offrir aux collaborateurs un environnement de travail motivant.

La concrétisation de cette politique se traduit par la mise en place de processus et d'outils de gestion RH.

- La mise en place du site internet « Cevital recrute » permet des publications d'offres d'emploi et de recueillir un grand nombre de candidature (Voir annexe n°3.4).
- L'initiation de plusieurs programmes de formation « Mini MBA » et « Welch Way » destinés à hisser très haut, le professionnalisme des managers.

1-2-2- Les ressources technologiques :

Cevital a en possession la certification **ISO 22000** et **ISO 9001** pour l'ensemble de ses activités. Le sucre, l'huile, et la margarine sont des produits dont le système de qualité de fabrication est certifié par le bureau VERITAS certifications. Aussi, les règles imposées par le marché international sont issues de **ISO 14001**, une des pièces nécessaires que possède CEVITAL AGRO.

L'entreprise s'est inscrite dans une démarche de performance et d'efficacité environnementale, en tenant compte de la dimension « protection de l'environnement » dans toutes ses activités de façon coordonnée ; et ce par le financement des diverses associations de protection de l'environnement, la veille technologique, etc.

L'entreprise dispose de bureaux de contrôle qui sont sur deux niveaux :

- **Le contrôle holiste** : il s'agit principalement d'établir des tableaux de bord stratégiques de l'ensemble des activités de manière générale.
- **Le contrôle des opérations** : qui consiste en l'élaboration de tableaux de bords de suivi des performances, ils sont très détaillés et concernent chacun des produits et projets de CEVITAL AGROALIMENTAIRE.

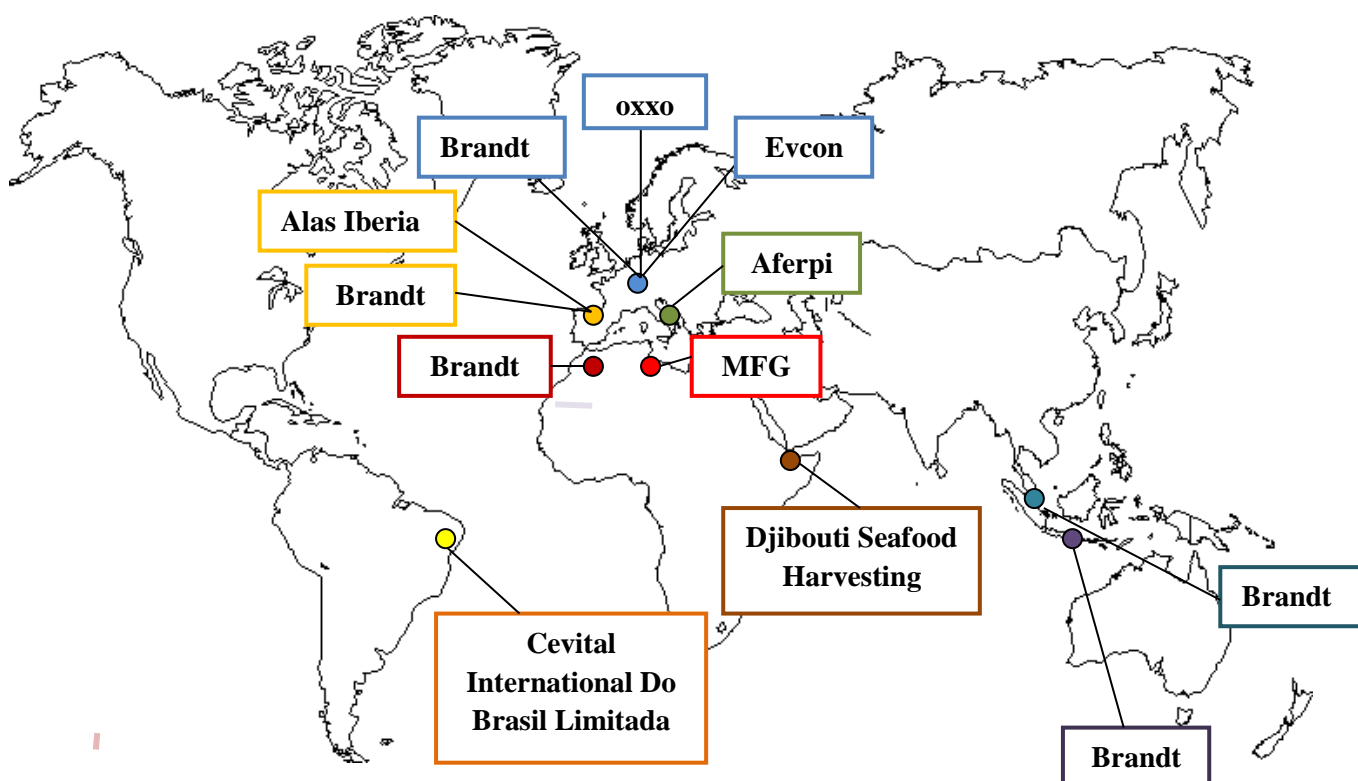
2- Analyse de l'internationalisation de CEVITAL :

2-1- Les implantations de CEVITAL :

Le Groupe CEVITAL est un acteur incontournable dans l'économie nationale, en raison de sa taille, sa diversification et son déploiement à l'échelle nationale. Il occupe les premières places en matière de création d'emploi et la distribution de la richesse. Réalisant un poids important dans l'économie nationale, le Groupe a notamment développé ses activités à l'international ; Avec l'achat en 2013 de la PME Oxxo (Fabriquant de fenêtres haute performance), de Brandt France en 2014 et Luccini en 2015. Ainsi qu'un complexe sidérurgique en Espagne, en Tunisie, au Maroc et au Brésil.

Face à ces succès, M. ISSAD Rebrab a été élu CEO de l'année à l'Africa CEO Forum 2015 et personnalité de l'année 2016 par la région de la Toscane en Italie suite à la reprise des activités sidérurgiques de Piombino.

Pour une meilleure illustration, nous avons positionné les différentes implantations de Cevital sur la carte géographique comme suit :

Figure n°3.4 : Les implantations internationales de CEVITAL

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du site www.Cevital.com

2-2- Les exportations de CEVITAL :

Lors d'une conférence¹, le président du groupe CEVITAL a déclaré que « Si les opérateurs agissent de sorte à améliorer la qualité des produits manufacturés et pratiquent des prix compétitifs l'Algérie deviendra un pays exportateur de milliers de produits. ».

La politique d'exportation représente le pilier de développement international de CEVITAL. Le Groupe adopte une stratégie lui permettant de doper la vente de ses produits à l'étranger. Environ 70% de sa production globale est destinée à l'exportation.

CEVITAL est classée actuellement deuxième exportateur après SONATRACH et premier exportateur privé en Algérie. Ayant confiance dans la compétitivité de ses produits très variés CEVITAL exporte des produits agroalimentaires, agricoles, électroménagers et le

¹ [https://www.youtube.com/watch/Communication de monsieur Issad RABRAB](https://www.youtube.com/watch/Communication%20de%20monsieur%20Issad%20RABRAB) consulté le 17/ 05/2019 à 03h13.

verre plat. Le groupe exporte à présent dans plus d'une trentaine de pays à travers les cinq continents.

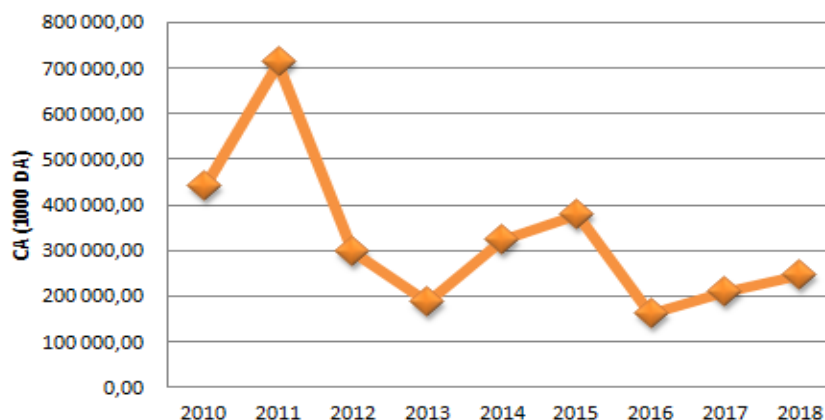
Dans sa stratégie, CEVITAL croit profondément à ce principe, c'est ainsi que ce Groupe a pu faire passer l'Algérie du stade importateur au stade exportateur, essentiellement à travers les deux produits, l'huile et le sucre, qui ont réalisé des chiffres d'affaires importants au fil des années comme nous l'affiche le tableau suivant :

Tableau n°3.2 : Evolution historique des exportations d'huile et de sucre (2010-2018)

	Sucre		Huile	
	Quantité (tonne)	CA (1000 DA)	Quantité (tonne)	CA (1000 DA)
2010	370 000,00	16 280 000,00	5 000,00	440 000,00
2011	330 000,00	14 520 000,00	4 500,00	715 000,00
2012	300 000,00	13 200 000,00	3 500,00	297 500,00
2013	470 000,00	20 680 000,00	2 200,00	187 000,00
2014	470 000,00	20 680 000,00	3 800,00	323 000,00
2015	400 000,00	17 600 000,00	4 200,00	378 000,00
2016	460 000,00	20 240 000,00	1 800,00	162 000,00
2017	510 000,00	22 440 000,00	2 200,00	209 000,00
2018	650 000,00	28 600 000,00	2 600,00	247 000,00

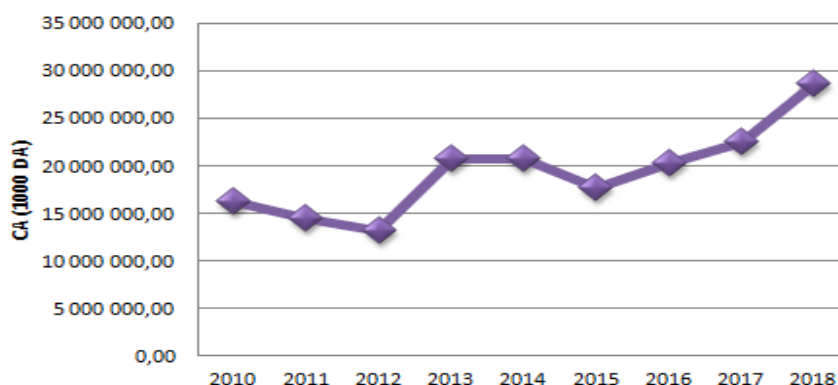
Source : Département Commodities

Figure n°3.5 : Evolution du chiffre d'affaires de CEVITAL à l'exportation de l'huile (2010-2018)



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du tableau n°3.2.

Figure n°3.6 : Evolution du chiffre d'affaires de CEVITAL à l'exportation du sucre (2010-2018)



Source : Elaboré par nous même à partir du tableau n°3.2.

Commentaire : A travers ces graphes, nous constatons que les exportations de CEVITAL ont connu deux principales étapes :

1. La première étape est celle allant de 2010 à 2012, avec une forte moyenne annuelle d'exportations d'huile et de sucre.
2. La deuxième étape est celle de 2013 à 2018, durant cette période de 5 ans, les exportations de CEVITAL en huile ont connu une régression par rapport à la première étape, contrairement au sucre qui a connu une augmentation très remarquable, passant de 16 280 000 000 da à 28 600 000 000 da.

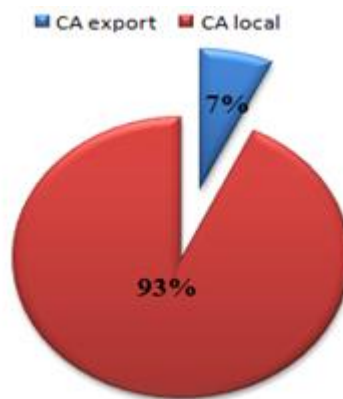
Cette analyse nous fait ressortir la capacité de CEVITAL à multiplier et doper ses exportations, en plus de l'expérience et la notoriété qu'elle s'approprie à travers ces opérations d'exportations.

Tableau n°3.3 : Les chiffres d'affaires de CEVITAL (2018)

Désignation	Montant (Dollars)
CA export	300 000 000
CA local	4 000 000 000

Source : Département Finance et comptabilité

Figure n°3.7 : L'expérience internationale de CEVITAL



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du tableau n°3.3

Nous constatons à travers la figure ci-dessus, que la portion des exportations de CEVITAL en 2018 représente 7% de la totalité du chiffre d'affaire réalisé localement. Soit une somme importante de 300 000 000 de dollars qui reflète aussi bien l'expérience internationale de l'entreprise CEVITAL dans le domaine d'exportation.

3- Analyse de la mayonnaise FLEURIAL :

3-1- Présentation du produit :

3-1-1- Concept de la marque :

La marque FLEURIAL est initialement axée sur les huiles et la margarine et s'étend sur le marché algérien avec une nouvelle gamme de sauces premium à savoir : Mayonnaise, Ketchup, Moutarde de Dijon, Sauce Barbecue et Vinaigrettes. (Voir annexe n°3.5)

3-1-2- Catégorie Mayonnaise :

La mayonnaise FLEURIAL est le produit sur lequel nous avons établi notre étude. Celle-ci se décline en deux variantes, notamment la mayonnaise classique qui est au cœur de la gamme, ainsi que la mayonnaise à l'ail et aux fines herbes. Elle est disponible et commercialisée sous différents formats et packaging ; Pot en verre (220g et 450g), Flacon squeezer (395g et 200g) pour plus de facilité et de pratique. (Voir annexe n°3.6)

Par ailleurs, la mayonnaise FLEURIAL a tiré sa notoriété sur le marché algérien des sauces et condiments et arrive à se positionner grâce à ses critères physiques et aux avantages qu'elle offre, qui accentuent son point de différenciation des autres marques. Qualifié du critère le plus important, Cevital s'oriente principalement à travers son produit vers la santé du consommateur, offrant un produit sain sans conservateur, monté à base d'huiles végétales nobles et d'œufs frais de qualité supérieure. (Voir annexe n°3.7)

En termes de prix, dans sa stratégie de lancement de la mayonnaise FLEURIAL sur le marché local, Cevital a misé sur un bon rapport qualité/prix, elle a ainsi positionné son produit avec des prix fortement compétitifs.

Tableau n°3.4: Descente des prix de la mayonnaise FLEURIAL

Format (g)	PDV (da)
220	160
450	265
395	280
200	160

Source : Département marketing

3-2- Positionnement du produit sur le marché français :

Suite au succès qu'a connu le positionnement de la gamme FLEURIAL en Algérie, nous avons établie lors du chapitre 2, l'analyse du marché français afin d'étudier la perspective d'également positionner le produit sur ce territoire. Pour ce faire, nous avons identifié les normes réglementaires européennes en termes de composition produit, et nous allons dans ce qui suit corréler ces normes avec celles de la mayonnaise FLEURIAL.

En vue des ingrédients et nutriments relevés sur la fiche technique de la mayonnaise FLEURIAL, ainsi que des réglementations indiquées dans le deuxième chapitre, nous avons établis le tableau ci-après qui a pour but de confronter le produit de CEVITAL aux normes européennes afin de dégager sa conformité ou sa non-conformité aux exigences réglementaires du marché français et d'indiquer le degré de compatibilité.

Tableau n°3.5 : Confrontation de la mayonnaise FLEURIAL aux normes européennes

Normes européennes à respecter	Attributs de la mayonnaise FLEURIAL	
Facteurs essentiels de composition et de qualité		
<p>Matière première :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tous les ingrédients doivent être de bonne qualité et convenir à la consommation. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayonnaise FLEURIAL est préparée sans conservateur, à base d'ingrédients frais : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Œufs frais de qualité supérieure ➤ Huiles végétales nobles 	+
<p>Composition :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teneur totale en matière grasse : Au minimum 70 % m/m, (Soit sensiblement 69% d'huile végétale et 1% de lipides de l'œuf.) - Teneur en jaune d'œuf techniquement pur : Au minimum 5 % m/m. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parmi les caractéristiques physicochimiques de la mayonnaise FLEURIAL : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Teneur en matières grasses : 71 % ➤ Teneur en jaune d'œuf (Frais) : 6% 	+
<p>Ingrédients facultatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blanc d'œuf de poule, Produit à base d'œuf de poule, Sucre, Sel de qualité alimentaire, Condiments, épices, herbes aromatiques, Fruits et légumes, y compris les jus de fruits et de légumes, Moutarde, Produits laitiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la composition de FLEURIAL, on retrouve parmi ces ingrédients : Le sucre, le sel et l'arôme de moutarde. <p>Ceci dit, FLEURIAL ne comporte aucun autre ingrédient facultatif, ne faisant pas parti de la liste établie et qui soit susceptible d'exercer une influence sur les caractéristiques physiques et organoleptiques du produit.</p>	+

Facteurs essentiels de conservation		
<p>Conservation microbiologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - PH < 4.0 - L'acidité acétique (provenant du vinaigre), complétée par l'effet des autres éléments présents (sel, sucre, moutarde, jus de citron, éventuellement amidon), s'oppose efficacement à la croissance des levures, lactobacilles et moisissures. 	<ul style="list-style-type: none"> - PH (Phase aqueuse) = 3.30 - Acidité totale (Acide acétique %) = 0.40. Avec la présence des ingrédients cités, à savoir : Sel, Sucre cristallisé, Arôme moutarde, Concentré de citron, amidon modifié. - Levure (UFC/g) < 1 - Moisissure (UFC/g) < 1 	+
<p>Conservation chimique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le produit doit avoir une protection efficace pour limiter les réactions d'oxydation. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'emballage de FLEURIAL est de type 'Bocal en verre' d'un volume total ras bord de 245 ml, équivalent à 90% de remplissage, soit 220 ml. - A la fin du processus de production et d'emballage, le produit est mis sous contrôle qualité et inspection de conformité. 	+
<p>Stabilité physique de l'émulsion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour parvenir à une émulsion fine et ferme qui garantit sa stabilité, le procédé de l'émulsion doit être capable de disperser l'huile. En plus du jaune d'œufs, ingrédient légalement obligatoire, la présence d'un agent stabilisant, tel que qu'un amidon ou une gomme, peut-être une garantie supplémentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour garantir la stabilité physique de l'émulsion, les additifs mentionnés dans les réglementations interviennent effectivement en plus du jaune d'œuf dans la préparation de FLEURIAL, et on cite : La gomme xanthane (SIN415) et l'amidon (SIN1422). 	+

L'huile		
<p>Origine :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour la fabrication de mayonnaise, seules les huiles d'origine végétale sont autorisées. Les plus couramment employées sont les huiles de tournesol, de colza ou de soja 	<ul style="list-style-type: none"> - L'huile utilisée pour la préparation de la mayonnaise FLEURIAL est l'huile de colza qui est une huile végétale. 	+
<p>Critère qualitatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des critères de pureté doivent être respectés, traduisant la qualité de raffinage d'huile et son aptitude à bien vieillir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avant son intégration dans la préparation de la mayonnaise, l'huile est raffinée (Cevital possède la plus grande et performante raffinerie en Afrique et au moyen orient) et testée dans les laboratoires, ces derniers doivent valider la bonne qualité d'huile avant la production de la mayonnaise. 	+
Etiquetage		
<p>L'emballage doit contenir en langue française :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nom exact du produit, - La durée de vie minimum, - La quantité nette, - Le pays d'origine - Les conditions de stockage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sur l'étiquette de la mayonnaise FLEURIAL, nous avons relevé les éléments suivants, qui s'adaptent à ceux cités dans la réglementation : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le nom exact du produit : Mayonnaise aux œufs frais. ➤ La durée de vie minimum : 15 mois. ➤ La quantité nette : 220 g. ➤ Le pays d'origine : Algérie. ➤ Les conditions de stockage : Après ouverture se conserve 1 mois au réfrigérateur. 	+

Source : Elaboré par nous même à partir de la réglementation européenne (Voir chapitre 2) et de la fiche technique du produit

Le signe positif « + » sur le tableau indique la compatibilité des caractéristiques de la mayonnaise FELURIAL aux normes indiquées dans la réglementation européenne, nous constatons à cet effet, une adaptation totale aux exigences souhaitées en termes de composition, de conservation, d'étiquetage et des caractères de l'huile utilisée.

De plus, suite à l'analyse du questionnaire que nous avons établis dans le chapitre précédent, dont l'objet de la question n°10 est d'identifier la perception et les préférences du consommateur français vis-à-vis du produit concerné, il est apparu que la majorité des consommateurs français tendent plus vers la naturalité de la mayonnaise et préfèrent que celle-ci soit blanche.

Au final, en vue des résultats d'analyse obtenus, nous pouvons dire qu'en termes de réglementation, la mayonnaise FLEURIAL répond aux normes européennes, mais qu'en termes d'aspect, FLEURIAL étant une mayonnaise de couleur jaunâtre, CEVITAL doit apporter des réajustements sur la couleur pour faire une mayonnaise qui soit décolorée et plus blanche, ce qui va également donner aux yeux du consommateur français une perception de naturalité et de légèreté et d'ainsi répondre à ses exigences.

4- L'étude qualitative :

Dans le but de répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative. Pour ce faire, nous avons élaboré un guide d'entretien composé de questions adressés aux départements suivants : Ressources humaines, Marketing, Finance, Unité de production de sauces & condiments, Import-export.

4-1- Définition et type d'entretien :

4-1-1- Définition de l'entretien :

Etant une technique très fréquemment employée, l'entretien est défini comme étant *« un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes, dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs choisies fortuitement dans le vu de*

collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. »¹

4-1-2- Types d'entretien :

On peut distinguer trois types d'entretiens :²

- *L'entretien non-directif* : Qui consiste à établir une conversation libre et ouverte sur un des thèmes prédéfinis.
- *L'entretien directif* : Durant lequel l'enquêteur pose des questions précises selon un protocole strict et fixé à l'avance ; il contrôle entièrement le déroulement.
- *L'entretien semi-directif* : Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. La personne interrogée est guidée par des questions ouvertes qui lui permettent de s'exprimer librement.

Il s'agit donc d'une méthode qui consiste à recueillir les réactions et perceptions de l'individu interrogé. Le degré de liberté du chercheur varie d'un type d'entretien à l'autre. Les entretiens non-directifs offrent une liberté d'action maximum contrairement aux entretiens directifs. Quant aux entretiens semi-directifs, ils apportent plus de richesse dans les informations recueillies grâce à la possibilité d'interactions au cours de la communication entre l'interviewé et l'interviewer.

4-2- Type d'entretien choisi :

Nous avons opté dans notre étude qualitative, pour des entretiens individuels semi-directifs. La raison de notre choix repose sur la souplesse de l'échange qui garantit la spontanéité et la liberté de réponse de l'interviewé, tout en apportant une grande richesse et précision permettant d'approfondir et d'explicitier certains points.

¹ CHABANI(S) et autres, « Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales », édition Taleb impression N°1, Alger 2013, p72.

² JOLIBERT (A), JOURDAN (P), « Marketing Research », édition Dunod, Paris 2006, p20.

4-3- Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien est un document détenu par l'interviewer, celui-ci est élaboré autour de différents axes. Nous avons réparti ces axes en destinant chacun d'eux au département concerné (Voir annexe n°3.8). C'est alors que nous avons axé notre guide d'entretien sur :

- **Axe 1 :** Analyse des capacités humaines.
- **Axe 2 :** Analyse des capacités financières.
- **Axe 3 :** Analyse des capacités et adaptabilité de la production.
- **Axe 4 :** Analyse de l'expérience et du savoir-faire à l'exportation.
- **Axe 5 :** Analyse des capacités commerciales.

Tableau n°3.6 : Echantillon de l'étude qualitative

Identité	Position	Département	Durée de l'entretien
- Salah Eddine HASSAINE	- Chef de département Corps gras & Sauces	- Marketing	45 minutes
- Menad ABBA	- Directeur du recrutement et gestion des carrières	- Ressources humaines	20 minutes
- Assad MATTALAH	- Responsable sourcing	- Commodities	30 minutes
- Achraf AMOUKRAN	- Directeur du commerce extérieur	- Finance et comptabilité	30 minutes
- Yacine KECILI	- Directeur de production des sauces et condiments	- Unité de production el Kseur	45 minutes

Source : Elaboré par nous-même

Figure n°3.8 : Construction du guide d'entretien

Source : ROCHE (D), « Réaliser une étude de marché avec succès, édition d'organisation, Paris 2009, p37

Nous pouvons conclure que pour construire un guide d'entretien, nous devons en premier lieu mettre l'accent sur les informations que nous voulons soutirer des interviewés et les formuler sous forme de questions. Par la suite, il convient de classer ces questions par thème ou selon des axes déterminés. Enfin, savoir introduire les questions en procédant par une phrase ouverte afin de donner liberté d'expression à l'interviewé.

4-4- Analyse du guide d'entretien :

Les entretiens ont été effectués dans différents départements, à qui nous avons consacré des questions propres à chacun d'eux afin d'apporter plus de précision à nos questionnaires. Il est à préciser que la majorité des questions ont été préparées à l'avance, mais il y également des questions, qui nous sommes parvenues au cours des entretiens et que nous avons jugé utile de les poser pour enrichir notre recherche et aboutir à un résultat plus précis. Avant chaque entretien, une introduction au sujet a été prononcé (Voir Annexe n°3.8).

Axe 1 : Analyse des capacités humaines et organisationnelles :

Cet axe nous permet d'évaluer le capital humain qui intervient lors d'une exportation. L'entretien a été effectué au niveau du service des Ressources Humaines de la direction de CEVITAL avec le Directeur du Recrutement et de la Gestion des carrières M. Menad ABBA.

❖ Question 01 : Comment appréciez-vous la qualité de performance de vos ressources humaines ?

« En tant que Recruteur, je peux vous dire que la totalité de nos employés sont issus d'écoles supérieures et dotés de bons diplômes. En plus d'avoir suivi des formations encadrées par l'entreprise CEVITAL pour certains, ce qui vient compléter leurs compétences.

Je rajoute que la particularité de notre personnel actuellement est leur dynamisme, et cela revient à leur tranche d'âge allant de 26 à 40 ans. »

Les ressources humaines de CEVITAL sont qualifiées de compétents, jeunes et dynamiques, ce qui accentue sa capacité et son aptitude à gérer de manière efficace ses diverses activités et notamment à faire ses preuves au niveau international. De plus, l'intérêt que porte CEVITAL pour la formation de ses employés augmente de manière exponentielle leurs compétences, elle œuvre ainsi à optimiser sa performance et sa productivité en se basant sur l'investissement humain.

❖ **Questions 02 : Disposez-vous des ressources humaines nécessaires pour vendre à l'international ?**

« Oui et non ! Oui, en Algérie, CEVITAL est dotée d'un grand nombre de personnel compétent, formé et expérimenté dans l'exportation. Et non, dans la mesure où CEVITAL n'a pas d'implantation officielle en France, nous n'avons pas suffisamment de ressources en France pour développer le marché de manière proactive, et donc pas de personnel qui pourrait gérer la vente sur le marché étranger ou encore les négociations avec les distributeurs par exemple. »

Cette réponse soulève principalement le manque de ressources humaines au niveau du marché importateur. Ceci peut être une faiblesse contraignant l'efficacité de la vente internationale. Cependant si l'entreprise cherche à combler ce besoin elle sera en mesure de gérer elle-même sa distribution sans faire appel à d'autres intermédiaires et augmentera ainsi sa rentabilité et pourra créer sa propre notoriété, voir même diversifier et développer ses produits exportés.

❖ **Question 03 : Dans le cas où CEVITAL serait appelée à ouvrir un bureau en France et recruter des commerciaux chevronnés, quelles seraient selon vous les prérogatives et le profil de ces personnes qui devraient être basées en France ?**

« Ce serait effectivement une excellente initiative d'installer un bureau en France pour chapeauter les activités d'exportation. Ceci demande un personnel qui soit performant

dans le business développement, le développement de marché, dans la prospection internationale et qui ont déjà une expérience avérée dans la vente à l'international. Ça peut être des gens recrutés sur place en France ou encore à partir de l'Algérie, où même des éléments faisant partie de notre personnel et que nous pouvons transférer là-bas. Cela dit, si nous aurons à opter pour cette option, nous sommes en mesure de gérer sans problème le nécessaire en termes de ressources humaines pour le faire. »

La capacité humaine de CEVITAL est apte à intervenir dans l'exécution de l'option proposée, celle de recruter un personnel basé en France. Ce dernier doit répondre aux exigences de CEVITAL et maîtriser essentiellement les outils du commerce international. A cet effet, la flexibilité du service des Ressources humaines à s'adapter aux initiatives proposées et à combler n'importe quel besoin en terme de capital humain, vient déverrouiller tout obstacle pouvant bloquer la perspective d'exportation et optimise ainsi la mise en œuvre de la stratégie adoptée.

❖ **Question 04 : Pensez-vous qu'il serait opportun pour CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français ?**

« Je pense qu'ayant déjà de l'expérience dans l'exportation de produits agroalimentaires, notamment de l'huile et du sucre vers plusieurs marchés étrangers dont la France, les employés de CEVITAL appuyés par ses diverses ressources sont en mesure de gérer ce projet d'export dans de bonnes conditions, et cela optimisera sans doute les gains de CEVITAL suite à cette exportation. »

Le directeur du recrutement approuve que la perspective d'exportation de la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français soit bénéfique pour l'entreprise. Nous soulignons à travers sa réponse la contribution de l'expérience des employés quant à l'exportation des produits agroalimentaires, dans l'atteinte de meilleurs résultats concernant l'exportation de la mayonnaise.

Axe 2 : Analyse des capacités financières :

Après avoir évalué la fonction des ressources humaines, intervient ce 2^{ème} axe qui porte sur l'analyse de la capacité financière. Pour déterminer cette capacité, nous avons effectué un entretien au niveau du service Finance et Comptabilité avec le directeur du commerce extérieur M. Achraf AMOUKRAN.

❖ Question 01 : Comment gérez-vous la partie financière lors d'une opération d'exportation ?

« D'abord, Il y a les traders qui s'occupent des négociations des contrats. Une fois les négociations terminées et le contrat signé, ils nous envoient la facture d'exportation que nous devons vérifier. Une fois la facture conforme et signée, nous choisissons la banque à qui nous demandons une domiciliation¹. Par la suite, nous devons faire la déclaration douanière et expédier les conteneurs dédouanés vers la destination déterminée. A ce moment-là, il y a deux documents qui sont édités ; Il y a le 'D11' qui prouve que la marchandise a bien été dédouané, et le 'connaissance' qui prouve que la marchandise a bien été embarqué sur le navire vers la destination déclarée auparavant. Une fois ces documents déclarés (généralement un jour après l'embarquement) nous les recevons et nous les insérons dans le dossier. Il ne restera plus qu'à avoir le rapatriement qui a un délai de 180 jours à partir de la date de connaissance. Dès que nous sommes payés par le client, nous envoyons le connaissance à la banque pour prouver qu'effectivement l'exportation a eu lieu. Le rapatriement sera ensuite crédité dans nos comptes par la banque, qui nous envoie suite à ça une attestation de rapatriement qui prouve que l'argent est bien rentré en Algérie. Nous envoyons cette attestation à la douane et le dossier sera enfin clôturé. »

Lors d'une exportation, la fonction financière s'occupe de la domiciliation, l'enregistrement de l'opération, le suivi du rapatriement et le suivi des comptes. La maîtrise de cette démarche est essentielle pour le bon déroulement de l'exportation et la minimisation de ses risques.

¹ La banque va répertorier l'exportation en lui attribuant un numéro de série qu'on appelle le numéro de domiciliation

❖ **Question 02 : Que se passe-t-il si le délai de rapatriement n'est pas respecté ?**

« Selon la loi algérienne, les fonds que nous recevons, par exemple 10 000 euros, 50% sont convertis et s'enregistrent dans le compte dinars, et le reste est pris en devise. Maintenant si dans le cas où le délai de rapatriement n'est pas respecté et que nous dépassons les 180 jours, nous perdrons un pourcentage de devise. L'objectif de CEVITAL est qu'en aucun cas dépasser le délai, car nous utilisons ces devises comme ligne de crédit pour les opérations d'importation, c'est pourquoi nous protégeons notre partie devise. »

Cette question n'a pas été préparée à l'avance, suite à la réponse précédente nous avons jugé utile de la poser car il est nécessaire de soulever toute conséquence détectée pouvant avoir un impact négatif sur l'entreprise, afin de la déterminer et d'ainsi la contourner. La réponse révèle l'objectif de CEVITAL à ne pas dépasser le délai de rapatriement afin de conserver la partie devise.

❖ **Question 03 : Pensez-vous avoir les capacités financières nécessaires pour exporter à l'international ?**

« Oui, nous avons bien les capacités financières nécessaires. Tout d'abord parce que nous exportons, ce qui nous fait déjà rentrer de l'argent. En plus, généralement nous exportons en FOB (Incoterm), c'est à dire que nous assurons seulement l'acheminement de la marchandise jusqu'à l'embarquement sur le navire, et le client assure le transport principal et le reste de l'opération, ce qui nous donne largement les capacités financières et techniques pour effectuer l'exportation. »

CEVITAL ne rencontre aucun frein en termes de financement à l'exportation, au contraire l'opération constitue une source de revenu et sera à cet effet enrichissante pour l'entreprise. En plus, ses capacités financières sont renforcées par les exportations déjà réalisées, du sucre en particulier.

- ❖ **Question 04 :** Dans le cas où l'exportation nécessite des investissements dans l'installation de structures basées en France avec recrutement d'un personnel, pensez-vous également pouvoir couvrir ces investissements ?

« Oui, CEVITAL a la capacité financière de couvrir tout investissement auquel elle pourrait faire face au courant de l'exportation du produit sous tous ses angles. A savoir, d'une part l'investissement sur un bureau ou une plateforme logistique qui soient implantés en France, d'autre part le recrutement du personnel qui pourrait chapeauter l'activité. Ou encore investir dans l'adaptabilité du produit en cas de nécessité. »

Cette réponse assure que l'entreprise soit en mesure de couvrir tout investissement pouvant améliorer le fonctionnement et le développement de l'activité. Être appelé à investir pour de bonnes causes ne semble pas faire hésiter la fonction financière de CEVITAL, ce qui donne plus de liberté à tracer une stratégie d'exportation optimum sans être contraint par son financement.

- ❖ **Question 05 :** Pensez-vous qu'il serait opportun pour l'entreprise CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français ?

« Exporter ne peut être qu'opportun pour une entreprise car c'est une vente et donc ça lui fait gagner de l'argent dont une partie est en devise. En plus d'après votre diagnostic externe les droits de douane sont exonérés pour le produit mayonnaise, cela fait qu'effectivement ça serait opportun de l'exporter vers le marché français. »

Selon le directeur du commerce extérieur, ce projet d'exportation serait enrichissant financièrement pour l'entreprise CEVITAL. En effet, l'entreprise se trouve avantagée par l'exonération des droits de douanes et bien d'autres privilèges qui encouragent l'exportation de la mayonnaise vers le marché français.

Axe 3 : Analyse des capacités et adaptabilité de la production :

Exporter un produit ne revient pas seulement à savoir gérer l'opération d'exportation mais d'également exporter le bon produit. Il importe donc de s'assurer d'avoir la capacité de

production nécessaire pour le faire. C'est pour cette nécessité que nous avons jugé très utile d'entretenir avec le directeur de production des sauces et condiments, M. Yacine KECILI. L'entretien s'est effectué au sein de l'unité de production d'El Kseur, sise à Bejaia.

Après une visite de l'unité de production, la présentation de mon étude et l'introduction de mon entretien (Voir annexe n°3.8), les questions suivantes ont été posées au Directeur de production :

❖ **Question 01 : Avez-vous la capacité de production nécessaire afin de répondre à la demande du marché international ?**

« Oui, nous avons largement la capacité de production pour couvrir la demande locale et internationale grâce à la spécialisation de nos employés ainsi que la performance de nos outils de production. »

La capacité de production de CEVITAL réside dans la performance de ses machines ainsi que de ses employés et lui permet de dégager un excédent à l'export. Sachant que pour répondre au mieux à une demande internationale, il ne suffit pas seulement de dégager un excédent mais de pouvoir être en mesure de produire en quantité exigée un produit qui soit adapté aux préférences de ce marché étranger, et il convient pour cela d'être armé des bons outils et mains d'œuvre nécessaires pour le faire, ce qui est visiblement le cas de CEVITAL.

❖ **Question 02 : Comment appréciez-vous la performance des outils de production ?**

« Les outils de production que nous utilisons sont nouveaux, ultra-performants et de haute technologie récente. Ils permettent d'accélérer le processus de production sans faute. Comme vous avez pu le constater lors de la visite de l'unité, les machines assurent la rapidité du processus et ont la capacité de détecter et rejeter les pièces défectueuses. De plus, nous avons des spécialistes compétents en tête de contrôle. »

L'outil de production de CEVITAL représente un véritable atout pour assurer l'exportation d'un produit de qualité en quantité voulu. L'entreprise doit profiter de cet avantage afin de maximiser sa production au-delà des frontières, et faire de ses outils de production sa plus grande arme pour satisfaire plus de consommateurs, et notamment plus de marchés.

- ❖ **Question 03 :** D'après l'étude quantitative réalisée dans cette recherche, il est apparu que la majorité des consommateurs français préfèrent que la mayonnaise soit plus naturelle et blanche, alors que FLEURIAL est de couleur jaunâtre, pensez-vous pouvoir adapter la mayonnaise en fonction des exigences du consommateur ?

« Oui, c'est seulement une question d'ajustement que nous pouvons être en mesure d'effectuer sans problème. Pour avoir la couleur blanche, il suffit de retirer de la composition de la mayonnaise ce qu'on appelle « La bêta carotène » qui est un arôme naturel qui donne la couleur jaunâtre aux margarines et à la mayonnaise. En effet, une mayonnaise blanche est perçue comme alléger. Et pour répondre à l'aspect 'light', il suffit de réduire l'huile à 40% et combler le reste des 30 % avec de l'eau (L'huile étant à 70% dans la composition de la mayonnaise). Nous avons un département recherche et développement qui assure l'ajustement des recettes et le contrôle de la qualité. »

La fonction production de CEVITAL est flexible à ajuster la recette du produit en fonction des exigences du consommateur ou encore des réglementations européennes grâce à son département Recherche & Développement et son savoir-faire. Cette capacité apparaît comme la plus importante parmi celles qui ont été citées, car le générateur de succès de tout vente est bien le couple 'produit-consommateur', cela dit, l'adaptation du produit selon les exigences du consommateur est le premier facteur que l'entreprise doit maîtriser. CEVITAL peut à cet effet bénéficier de cet atout.

- ❖ **Question 04 :** Disposez-vous d'une capacité de stockage pour entreposer des quantités supplémentaires en cas de besoin ?

« Oui, nous avons assez d'espace de stockage au niveau de l'unité de production d'El Kseur, en plus des plateformes de stockage un peu partout au niveau national. »

CEVITAL dispose largement d'espace de stockage, cela lui permettrait d'avoir des stocks de sécurité et d'ainsi assurer le respect des délais de livraison, bien que le produit mayonnaise ne peut être concerné car sa date de conservation ne lui permet pas d'être stocké pendant longtemps, à cet effet, sa production est effectuée sous commande et est directement livré une fois le processus de production terminé.

❖ **Question 05 : Pensez-vous qu'il serait opportun pour l'entreprise CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français ?**

« D'après les résultats de votre étude que vous m'avez présenté, notre produit répond bien aux normes réglementaires du marché français, nous avons la capacité de dégager un excédent à l'export, et en plus le fait de produire une plus grande quantité nous fait réduire les coûts de production. Donc, oui ça pourrait être une opportunité pour CEVITAL d'exporter notre mayonnaise en France. »

La réponse du directeur de production exprime sa motivation quant à la perspective d'exportation de FLEURIAL vers le marché français. L'élément principal que nous pouvons faire ressortir de cette réponse est la convenance du produit aux normes et exigences du marché français, confirmée par le directeur de production, ceci fait effectivement avancer le processus d'exportation en encourageant la décision d'exporter et facilitant en l'occurrence les négociations avec les futurs clients du fait de présenter un produit adapté aux normes.

Axe 4 : Analyse de l'expérience et du savoir-faire à l'exportation :

Gérer une opération d'exportation demande un savoir-faire précis. C'est alors que nous avons posé les questions suivantes lors d'un entretien au niveau du service Commodities (Export Import) avec le responsable sourcing Assad MATALLAH.

❖ **Question 01 : Quelles sont les raisons qui vous poussent à vendre à l'international ?**

« CEVITAL est très portée sur l'exportation pour des raisons de rentabilité. D'abord, la vente à l'international permet d'augmenter les revenus. De plus, le fait de dégager un excédent à l'export peut réduire les coûts de production car ça engendre une plus grande production, et plus on produit moins ça coûte. Pour pouvoir produire plus, on doit vendre plus, à cet effet le marché arrive à un moment donné au point de saturation et nous amène à dégager un excédent à l'export. Ainsi, à travers cette vente à l'international, nous essayons d'écraser le coût de production et d'optimiser les quantités vendues en dehors de l'Algérie. Rajouté à cela, CEVITAL est dotée d'une capacité de production lui permettant d'aller au-delà du marché national. »

De multiples motifs viennent encourager l'entreprise à exporter. CEVITAL vise essentiellement la rentabilité. Ce qui traduit sa grande motivation quant au projet d'exportation sur le marché français. L'entreprise doit ainsi faire bon usage de ses ressources et les déployer à l'international, et s'appuyer sur chacune des raisons citées dans la réponse ci-dessus pour affirmer sa position sur les marchés extérieurs.

❖ **Question 02 : Selon vous comment contribue le diagnostic export dans l'optimisation de l'exportation ?**

« Le diagnostic export est incontournable dans une opération d'exportation. C'est son résultat qui influence notre décision d'exporter en plus de nous éclairer sur nos faiblesses que nous devons améliorer, et de cette manière nous avons une meilleure visibilité sur tous les volets de la démarche d'exportation et nous pouvons grâce à ça tracer la bonne stratégie. »

Le responsable *sourcing* confirme que le diagnostic export est un outil d'aide à la décision d'exporter et souligne son utilité et le fait que c'est une étape indispensable pour pouvoir élaborer une stratégie d'exportation. En effet, le diagnostic export est le support de toute la démarche de la vente internationale, sur lequel l'entreprise doit reposer tous ses choix et décisions.

❖ **Question 03 : Pensez-vous avoir assez d'expérience et de savoir-faire pour exporter le produit « Mayonnaise FLEURIAL » sur le marché français ?**

« Oui, L'export est une culture chez CEVITAL. Cette activité a commencé depuis pratiquement 15 ans, en exportant essentiellement plus de 500 000 tonnes de sucre annuellement, en plus d'exporter vers 26 pays. Ceci a inévitablement permis de bâtir des bases ainsi qu'une stratégie de pénétrer le marché international et d'acquérir plus de clients. Ce qui donne à CEVITAL assez d'expérience internationale et notamment à l'export, pour l'exportation de la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français, en plus d'avoir déjà une présence assez importante sur ce territoire. »

CEVITAL bénéficie d'une forte expérience en export qui lui permet d'être largement à la hauteur d'une éventuelle exportation, particulièrement en France. Cette expérience fait

bénéficier l'entreprise d'un savoir-faire et de maîtrise des différentes procédures à suivre lors de cette exportation, elle représente ainsi un véritable atout à exploiter.

❖ **Question 04 : La logistique est très importante dans une opération d'export. Comment gérez-vous cette partie ?**

« La partie logistique est le noyau de la gestion d'une opération d'export. C'est pour cela que CEVITAL met tous les moyens logistiques nécessaires pour accomplir au mieux cette opération. Il est vrai que CEVITAL a créé en 2000 son propre transport maritime « Nolis » situé au port de Bejaia mais que nous n'exploitons pas, nous faisons appel à des agences maritimes. De plus, la proximité géographique du marché français génère moins de coûts logistiques ce qui facilite la décision d'exportation ainsi que les négociations avec les clients sur le choix de l'incoterm, et généralement nous exportons en FOB, nous devons donc assurer seulement le préacheminement et le chargement de la marchandise sur le navire. »

CEVITAL a tendance à exporter en FOB, ce qui exclue les investissements du transport principal et du post-acheminement lors d'une exportation. Par conséquent, parmi les moyens logistiques de CEVITAL, le transport maritime Nolis, qui pourrait constituer un atout bénéfique pour l'entreprise si celle-ci veille à le développer afin d'assurer son commerce extérieur.

❖ **Question 05 : Pensez-vous qu'il serait opportun pour l'entreprise CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français ?**

« Oui, du moment où le diagnostic export lui justifie une situation lui permettant de le faire dans de bonnes conditions, faisant usage des ressources et capacités nécessaires tout en ayant une visibilité sur les risques qu'elle pourrait rencontrer, à ce moment-là il lui serait effectivement opportun d'exporter ce produit vers le marché français, étant donné que le diagnostic est positif et que l'exportation soit en sa faveur. »

Se chargeant des opérations d'exportation, le responsable *sourcing* met en avant l'importance du résultat du diagnostic export à répondre au mieux à la question posée. C'est

effectivement les résultats de ses analyses qui déterminent le degré de faisabilité de l'exportation.

Axe 5 : Analyse des capacités commerciales :

La fonction marketing se trouve au cœur de notre étude, car ce sont ses différentes politiques qui nous ont servi de fil conducteur pour mener notre recherche et répondre à notre problématique. C'est ainsi que nous avons trouvé nécessaire de poser les questions suivantes lors de l'entretien effectué au niveau du service marketing avec le chef de département corps gras et sauces, M. Salah Eddine HASSAINE.

❖ Question 01 : Avant de passer à l'international, vos clients au niveau national sont-ils satisfaits de la qualité de votre produit et du prix de vente ?

« Oui, grâce à notre département de « la Veille » nous savons que nos consommateurs sont satisfaits de la qualité de la mayonnaise FLEURIAL, de sa disponibilité ainsi que de son bon rapport qualité/prix. Pour appuyer ces faits, nous avons réalisé des études comparatives en prenant des consommateurs de mayonnaise d'autres marques comme Lesieur et Jambo, et nous avons fait ce qu'on appelle un 'Blind'. Nous avons présenté dans des pots anonymes, des mayonnaises différentes dont FLEURIAL. La notre est sortie à 60% la meilleure. Autrement dit, il est ressorti que 60% des algériens sur un panel donné de 300 personnes, avaient préféré et apprécié de manière significative la mayonnaise FLEURIAL, ce que nous pouvons considérer comme ce qu'on appelle 'une supériorité écrasante'. »

Le résultat de lancement de la mayonnaise FLEURIAL en Algérie détermine la performance et le potentiel du produit. Il est apparu que la majorité des consommateurs algériens de mayonnaise tendent vers la marque FLEURIAL. Suite à ces résultats, nous concluons que CEVITAL répond à la demande locale de manière satisfaisante, ce qui amplifie d'une certaine manière ses capacités à satisfaire également la demande internationale.

❖ **Question 02 : Quel est votre avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents ?**

« Notre mayonnaise est faite à l'aide d'ingrédients nobles, une huile de qualité supérieure et sans conservateur. Ce qui constitue également un avantage pour CEVITAL par rapport aux concurrents, c'est sa production d'huile, qui représente l'ingrédient majeure de la mayonnaise ».

CEVITAL dispose d'un avantage concurrentiel important, celui d'être leader dans la production et raffinage d'huile, l'ingrédient majeur, présent à 70% dans la composition de la mayonnaise. Ce qui lui procure dans l'évidence une marge avantageuse par rapport aux concurrents car elle n'a pas à assumer plus de frais des matières premières. De plus, la qualité de ses ingrédients constitue un avantage particulier, il faut croire que le consommateur d'aujourd'hui accorde beaucoup d'importance aux effets du produit sur la santé et le bien-être, c'est dans ce sens que l'absence de conservateur et l'utilisation d'œufs frais et d'huiles végétales font toute la différence et font de la mayonnaise FLEURIAL un concurrent redoutable.

❖ **Question 03 : Comment les prix du produit sont-ils fixés actuellement ?**

« Il y a trois manières de fixer le prix : la stratégie d'alignement, c'est-à-dire détecter à quel prix sont positionnées les autres marques et s'aligner à ce prix. La stratégie d'écramage, qui est très utilisée dans l'industrie du luxe, elle consiste à se positionner comme étant la marque la plus chère. La stratégie du dumping, qui est la plus facile et la plus utilisée, c'est de voir le prix moyen du marché selon les concurrents et fixer un prix moins cher. Actuellement, notre politique en Algérie c'est l'écramage, notre mayonnaise est la plus chère du marché parce qu'elle est faite à base d'ingrédients nobles et frais en plus de porter une marque qui est déjà premium, celle de l'huile FLEURIAL, qui est la marque d'huile la plus chère du marché. »

Dans sa commercialisation de mayonnaise, CEVITAL applique la politique d'écramage dans la détermination de ses prix. Cela revient à la qualité des ingrédients qu'elle utilise dans sa préparation, qui la démarque des autres marques de mayonnaise sur le marché algérien. Nous pouvons rajouter aussi que les produits de CEVITAL sont fortement présents

sur le marché algérien et perçues comme étant des produits de qualité, ce qui engendre plus de confiance vis-à-vis des consommateurs concernant la mayonnaise et lui fait gagner plus de notoriété. Cela dit, la politique d'écémage s'avère très adéquate pour la vente de la mayonnaise FLEURIAL en Algérie.

❖ **Question 04 : Comment envisagez-vous de fixer les prix sur le marché étranger ?**

« Pour vendre la mayonnaise FLEURIAL sur un marché étranger, nous opterons plutôt pour la stratégie du dumping, et fixerons ainsi le prix en fonction du prix moyen de la concurrence en allant en dessous de ce prix pour gagner un avantage comparatif en termes de prix. »

En tant que nouvel entrant (Mayonnaise FLEURIAL) sur le marché français, CEVITAL envisage de jouer sur un prix bas par rapport aux autres marques afin d'avoir un avantage compétitif. Cette perspective est perçue comme stratégique, il sera en effet plus raisonnable et rentable de positionner un nouveau produit dans un nouveau marché avec un prix attractif et acceptable, afin de susciter les acheteurs à l'acheter et d'ainsi découvrir le produit.

❖ **Question 05 : Pensez-vous qu'il serait opportun pour CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français ?**

« En tant que marque FLEURIAL, il ne serait pas opportun pour l'entreprise de l'exporter sur ce marché, parce que la marque n'a pas de notoriété en France et elle sera donc écrasée par les autres marques qu'a fait ressortir le diagnostic externe. Mais le produit en lui-même a un véritable potentiel pour être exporté sur ce marché et satisfaire ses exigences. »

Du point de vue du *marketer*, le manque de notoriété de la marque FLEURIAL sur le marché français représente une contrainte pour l'exportation du produit et son positionnement sur le marché français. Le diagnostic externe que nous avons effectué a effectivement fait apparaître une lourde concurrence des mayonnaises connues en France, ce qui va poser une sorte de voile sur la marque FLEURIAL et d'ainsi affaiblir sa commercialisation sur le

marché étranger. Il serait difficile pour la mayonnaise de CEVITAL de dominer face aux grandes marques comme Amora et Lesieur, c'est pourquoi il faudrait prendre cette faiblesse en considération dans l'élaboration de la stratégie d'exportation.

Synthèse du guide d'entretien :

Les entretiens accomplis nous amènent à apprécier les diverses fonctions qui interviennent lors de l'exportation de la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français. Cependant nous pouvons dégager les conclusions suivantes :

- **Appréciation du capital humain :** D'une part, CEVITAL dispose d'un capital humain important, que ce soit en termes de compétence, de savoir-faire et leur jeune âge qui fait profiter le groupe de leur énergie et leur réactivité, ou en termes du nombre des employés qui est assez significatif, ce qui permet la division des tâches, assurant ainsi un meilleur fonctionnement de la démarche d'exportation. Il serait tout de même nécessaire de mettre en avant le besoin de recrutement et de formation d'un personnel qui soit basé en France pour une meilleure efficacité quant à la vente sur le marché français.
- **Appréciation de la capacité financière :** Le témoignage du directeur du service extérieur, renvoie une certaine assurance quant à la partie financière. Nous avons remarqué une bonne maîtrise des procédures, ce qui revient en premier lieu à la compétence des employés recrutés, et en second lieu à leur forte expérience dans l'exportation, ayant déjà assuré d'une manière continue et répétitive des ventes à l'international, ce qui fait bénéficier également d'un revenu important qui assure d'autant plus la capacité financière.
- **Appréciation de la capacité de production :** Les explications détaillées du directeur de production nous ont éclairées sur la faisabilité d'adaptation du produit à n'importe quelle demande. De plus, l'unité de production des sauces & condiments possède tout le nécessaire en matière d'outils, de la performance des machines, des départements adéquats et du personnel pour contrôler le tout. Nous avons également remarqué lors de la visite où nous avons assisté à un lancement d'une production de mayonnaise, une excellente organisation du processus ainsi qu'une affinité et une maîtrise absolue de la

part des employés, ce qui dans l'évidence, assure une productivité nettement plus importante.

- **Appréciation de la capacité d'exportation :** Lors de l'appréciation de la fonction export, nous avons déterminé les motifs qui motivent l'entreprise à exporter sur le marché étranger et notamment sur le marché français, ceux-ci se concentrent essentiellement sur la rentabilité et les avantages liés à l'exportation sur ce marché. De plus, l'expérience vient renforcer cette motivation optimisant ainsi le bon fonctionnement de l'opération. Cependant, malgré les ressources logistiques que possède CEVITAL, celle-ci ne peut assurer son propre transport maritime, il serait donc plus bénéfique à long terme que l'entreprise pense à investir pour répondre à ce besoin.
- **Appréciation de la capacité commerciale :** Cette dernière appréciation met l'accent sur la couverture de la demande locale et sa satisfaction en termes de qualité, ce qui permet d'envisager d'étendre la vente au-delà des frontières avec plus de confiance et d'assurance.

En plus de ces observations, nous avons également remarqué une profonde motivation de la part des cinq responsables quant à la perspective d'exportation de la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français, ce qui constitue un point essentiel et un véritable atout pour le bon déroulement de l'opération d'exportation et l'atteinte de l'objectif fixé.

Section 3 : Stratégie d'exportation de la mayonnaise FLEURIAL vers le marché

français :

1- Analyse SWOT :

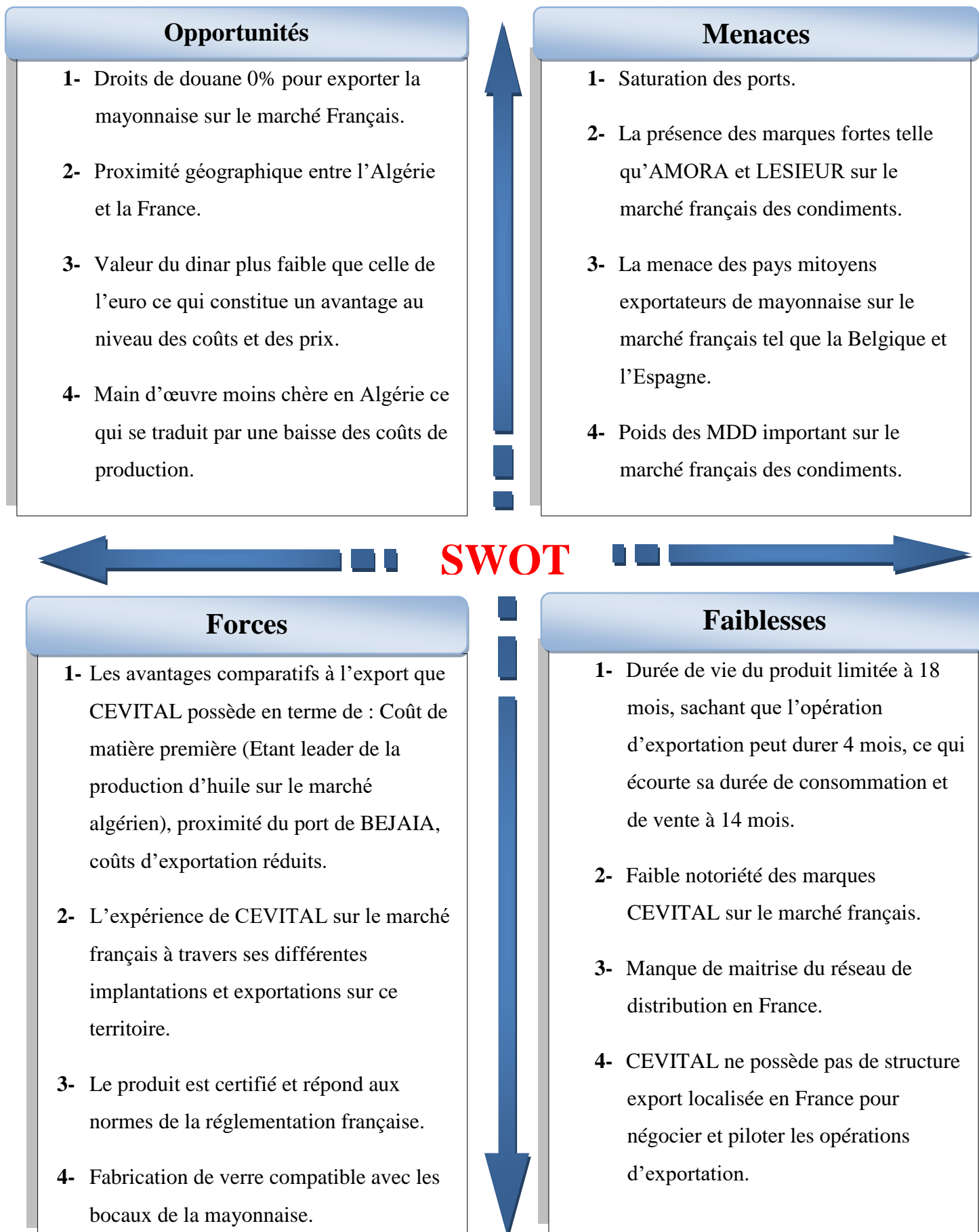
La matrice SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) permet à l'entreprise de saisir les opportunités et de protéger des menaces, en se fondant sur ses forces et en palliant ses faiblesses.

Nous avons opté pour l'établissement de la matrice SWOT, dans le but de déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise CEVITAL, peut faire face aux menaces détectées et relatives à l'exportation du produit algérien, notamment « La mayonnaise FLEURIAL », sur le marché français. Aussi, identifier par la même, les opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétences distinctives de l'entreprise.

Ainsi, nous cherchons à travers cette analyse, à déterminer les choix stratégiques et leur pertinence par rapport à l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de succès.

Cependant, nous avons constitué la figure ci-après qui résume les conclusions essentielles, que nous avons relevées à partir de l'analyse de l'environnement interne et externe, menée lors des deux derniers chapitres.

Figure n°3.9 : Analyse SWOT de l'entreprise CEVITAL en vue de l'exportation de la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français



2- Recommandations stratégiques :

En vue de ce qu'on a exploré précédemment ; à travers les diagnostics (externe et interne) établis, les études menées (quantitative et qualitative) et à l'aide des notions théoriques acquises lors du premier chapitre, nous pouvons modestement proposer à CEVITAL dans sa démarche d'exportation de la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français les suggestions stratégiques suivantes :

- ✓ **Recommandations de Produit :** En fonction des attentes des consommateurs et des réglementations françaises, CEVITAL devra aller sur une mayonnaise blanche et naturelle, à 69% d'huile végétale et 1% de lipide de l'œuf.

- ✓ **Recommandations de Prix :** En termes de recommandations de prix, CEVITAL devra positionner son produit à un premier prix, afin de faciliter sa pénétration et donner *un avantage prix* à son produit face aux marques fortes qui existent sur le marché. Cependant, suite au prix moyen que nous avons déterminé auparavant, estimé à 4,19 euros, nous pouvons à partir de cette estimation proposer à l'entreprise de suivre une stratégie de « dumping » et vendre son produit à un prix qui soit en dessous du prix moyen de 10 %, ce qui nous donne un prix de 3,77 euros le kilo.

- ✓ **Recommandations de Réseau de distribution :** L'analyse SWOT de l'entreprise révèle que les marques de CEVITAL n'ont aucune notoriété pour l'installer en France, nous suggérons dans ce cas de dire que dans notre approche commerciale. Il existe deux réseaux de distribution que CEVITAL peut activer en parallèle, elle peut dès lors capitaliser sur :
 - 1- Une marque de distributeur (MDD) :** Dans notre diagnostic externe nous avons évalué la taille des MDD sur le marché français des sauces et condiments, ce segment détient 26,40% de parts de marché. Suite à ça nous préconisons que CEVITAL devrait entrer en contact avec les grandes enseignes françaises et essayer de s'introduire sur le marché français à travers une marque de distributeur.

2- Le label ou « marque » halal : Une marque ethnique avec une identité islamique que CEVITAL pourrait positionner sur le marché halal, celui-ci étant évalué à un volume de consommation de mayonnaise de 11 136 600 Kg. Ce qui permettra à CEVITAL de se capitaliser et de se diversifier sur le marché français.

Nous pouvons recommander dans ce cas à CEVITAL de négocier un contrat de partenariat avec des distributeurs spécialisés dans les produits halal, à qui l'entreprise pourra vendre sa mayonnaise sous le label Halal.

Nous proposons à CEVITAL de capitaliser sur ces deux volets stratégiques dans un premier temps et de suivre le produit. Si celui-ci s'installe bien sur le marché, elle pourrait alors investir à ce moment-là sur un réseau de distribution en France, propre à l'entreprise, avec une flotte pour faciliter l'exportation ainsi qu'un bureau basé en France qui pourrait chapeauter les opérations en recrutant des ressources humaines qui soient basées sur place pour gérer les négociations. Nous pouvons également suggérer de segmenter le personnel recruté, de façon à ce qu'il y ait des personnes qui vont développer les MDD en étant en contact avec les grandes enseignes comme *Carrefour*, et d'autres personnes qui vont développer le marché halal en prospectant des distributeurs dans ce segment.

Ces deux stratégies vont permettre à l'entreprise d'augmenter ses revenus en ciblant une nouvelle clientèle mais d'également pénétrer un nouveau marché avec un nouveau produit et de gagner ainsi de nouvelles parts de marché.

A noter que ces volets stratégiques vont permettre à l'entreprise de se positionner ainsi que son produit sur le marché français sans avoir à investir sur la communication et la promotion.

Conclusion du chapitre

Ce dernier chapitre est venu compléter l'analyse externe menée au deuxième chapitre et d'ainsi clôturer le diagnostic export élaboré pour l'entreprise CEVITAL dans l'optique d'exporter la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français. Cependant, l'aboutissement de notre analyse interne a permis de relever que CEVITAL dispose amplement d'atouts qu'elle peut exploiter dans sa démarche d'exportation. En l'occurrence des capacités de production qui reviennent à la performance de ses outils et machines de production, des dispositions financières pouvant faire face à tout investissement, des ressources humaines qualifiées et engagées, une expérience internationale considérable ainsi que des compétences commerciales contribuant à optimiser la stratégie d'exportation.

Les capacités citées s'ajoutent aux nombreuses forces qu'a fait ressortir l'analyse SWOT et qui peuvent être bénéfiques face aux faiblesses qu'elle doit corriger. Celles-ci répondent chacune d'elles aux menaces que renvoie le marché français des sauces condimentaires, que l'entreprise doit prendre en considération et savoir en parallèle saisir les opportunités qui lui sont présentées.

Suite à tous ces indicateurs, nous pouvons conclure que l'entreprise CEVITAL est apte à répondre à une demande autre que la demande du marché local et par conséquent exporter la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français. Pour ce faire, celle-ci pourrait s'appuyer sur les recommandations stratégiques que nous avons préalablement citées.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'internalisation à travers l'activité d'exportation, constitue un choix stratégique pour l'entreprise qui lui permet de s'adapter au contexte de la mondialisation. Cependant, afin de bénéficier de ces privilèges, il convient pour l'entreprise de tracer sa démarche sur une stratégie bien solide. L'objectif de notre travail intervient ici à comprendre comment construire une stratégie d'exportation en faisant appel à l'outil nécessaire pour le faire.

Pour nous orienter vers cet objectif, ce mémoire avait pour ambition de mesurer la faisabilité d'exportation de la mayonnaise FLEURIAL vers le marché français pour ensuite en définir la stratégie adéquate. Comme ligne de conduite, nous avons procédé à la réalisation du diagnostic export de CEVITAL, en se demandant **comment celui-ci contribue-t-il à déterminer le potentiel et la stratégie d'exportation de l'entreprise.**

Au moyen d'une recherche documentaire, d'une étude quantitative à travers l'analyse d'un questionnaire, mais aussi d'une étude qualitative qui avait pour support un guide d'entretien, il a été possible de se lancer dans un travail minutieux qui aboutit à une réponse à notre problématique.

Il a fallu dans un premier temps définir la notion même du diagnostic export, examiner son déroulement ainsi que ses volets stratégiques, pour ensuite le concrétiser sur la perspective d'exportation de l'entreprise CEVITAL. Le diagnostic export apparaît dans notre réflexion comme une discipline qui doit obligatoirement être présente dans la boîte à outils d'une entreprise exportatrice. Il constitue une méthode d'analyse qui nous a réellement permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche, et de traiter la possibilité pour l'entreprise CEVITAL de s'engager dans une opération d'exportation vers le marché français.

Il convenait en première étape de ce diagnostic, de nous intéresser à travers une analyse externe, au marché mondial des sauces condimentaires et d'en sélectionner le marché le plus potentiel pour l'entreprise CEVITAL. Il en est ressorti de notre prospection que le marché français constitue une cible potentiellement intéressante pour le confronter au projet d'exportation de l'entreprise. Suite à l'analyse de ce marché, exclusivement des sauces condimentaires, nous avons relevé un volume important de consommation de mayonnaise qui renvoie à une demande attirante pour l'entreprise. Seulement, CEVITAL ne serait pas seul à

tenter de combler cette demande, c'est pourquoi il a été nécessaire d'évaluer la concurrence étrangère. Cette étape va bien au-delà de la simple observation des concurrents, elle nécessite une évaluation critique de tous les aspects de leurs activités, de la tarification au marketing en passant par les caractéristiques des produits. Cette évaluation nous a révélé une lourde concurrence à laquelle CEVITAL devra faire face. Ainsi, une autre étape s'est avérée importante pour être à la hauteur de cette demande, celle d'étudier les habitudes de consommation des consommateurs français et leurs avis sur la mayonnaise FLEURIAL, car il est évident qu'un acheteur déçu est un marché perdu. Pour ce faire, une analyse quantitative a été adoptée, dont la finalité a contribué à répondre à notre **première hypothèse étant qu'un produit agroalimentaire algérien tel une mayonnaise peut se placer sur le marché français**. Nous pouvons **confirmer** cette hypothèse en s'appuyant sur deux arguments : Le premier est justifié par le résultat de notre sondage qui fait apparaître que la majorité des consommateurs français de notre échantillon sont susceptibles d'acheter la mayonnaise FLEURIAL. Le second étant que la réglementation européenne, exige des normes que nous avons constatées conformes au produit de CEVITAL. De plus, il a été mentionné dans notre étude que l'accessibilité du marché de l'Union Européenne est plus ou moins faisable, de part les facilités qu'ont accordé les pays de l'UE à l'égard de l'Algérie, en signant un accord qui permet de faciliter les opérations d'exportation.

Dans une seconde phase du diagnostic export, celle de l'analyse interne, une étude qualitative a été analysée. Dans laquelle des différents témoignages sont venus renforcer l'analyse des ressources de l'entreprise, et dont les résultats ont été confrontés aux résultats de l'analyse du marché étranger. L'échantillon laissait entrevoir des réponses à nos deux autres hypothèses et donner ainsi matière à l'analyse.

La deuxième hypothèse que nous avons posé, étant que **CEVITAL dispose de capacités internes lui permettant de faire face aux exigences du marché français**, est tout aussi **confirmée**, en raison du degré significatif de son expérience internationale en terme d'exportation de produits agroalimentaires et notamment l'exportation annuelle de sucre vers le marché français. Viennent ensuite ses capacités humaines et financières qui renforcent la situation de l'entreprise, étant en mesure financer tout investissement en ayant le capital humain nécessaire pour gérer le tout. Une autre catégorie a confirmé l'hypothèse, c'est celle portée sur sa capacité de production qui met en sa disposition un grand potentiel pour satisfaire le marché étranger. Au final, nous pouvons conclure que CEVITAL dispose des

moyens humains, techniques et financiers pour affronter toutes les exigences du marché français. Toutefois, l'entreprise présente des lacunes qu'elle peut surmonter en s'appuyant sur ses forces et mettant en œuvre des solutions adaptées de façon à remédier à ses faiblesses.

Parmi les faiblesses qu'a pu dégager notre matrice SWOT, l'absence de notoriété de la marque FLEURIAL sur le marché français, ce qui nous amène à **infirmer l'hypothèse n°3 qui stipule que la politique Prix actuelle de CEVITAL lui permet de se positionner sur le marché français**. Sachant, d'après l'entretien effectué, que l'entreprise suit actuellement une politique d'écrouissage dans sa détermination du prix de la mayonnaise, elle n'est pas en mesure d'appliquer cette même politique sur le marché étranger en raison de son manque de notoriété face aux grandes marques concurrentes.

Au final, cette synthèse, répondant d'abord à nos hypothèses, répond également à notre problématique « **Comment le diagnostic export peut-il contribuer de manière efficace à déterminer le potentiel et la stratégie d'exportation d'une entreprise ?** »

D'abord, en amplifiant les connaissances des différentes variables de l'environnement extérieur et d'en déterminer les opportunités et menaces grâce au diagnostic externe. Ensuite en engageant l'entreprise à maîtriser les principaux outils internes après l'identification de chacune de ses forces et faiblesses grâce au diagnostic interne. Enfin, le diagnostic export permet par la précision de ses résultats, de formuler la stratégie d'exportation adéquate. Pour appuyer la réponse à notre problématique, la réalisation pratique du diagnostic export de CEVITAL nous a permis d'aboutir à la conclusion suivante :

L'entreprise CEVITAL est apte à exporter sa mayonnaise FLEURIAL vers le marché français, en adoptant comme stratégie d'exportation, la vente d'une mayonnaise sous label halal et portant une marque de distributeur.

Arrivé à terme de notre travail, il convient de dire que ce mémoire constitue notre première recherche scientifique qui nous a enrichi des connaissances en théorie, en pratique et en méthodologie. C'est alors que nous souhaitons que d'autres travaux viennent enrichir le nôtre. Cependant, en suivant cette perspective et en s'appuyant sur les résultats de notre recherche, il serait pertinent de développer l'étude du projet d'exportation et l'étendre sur toute la gamme de sauce FLEURIAL et d'étudier le positionnement de la marque sur le marché français.

Bibliographie

Ouvrages :

1. CHABANI (S), OUACHRINE (H), « guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales », 1ère édition, Alger, 2013
2. DEVESA (B), RICHARD-LANNEYRIE (S), « Les clés du Marketing international », édition Le génie des glaciers, France 2013
3. DUBOIN, (J) et all, « Exporter », 26^{ème} édition Foucher, Paris, 2017
4. FRANCOIS (M), POULAIN (E), « Lexique du commerce international », édition Bréal, Paris 2002.
5. JOLIBERT (A), JOURDAN (P), « Marketing Research », edition Dunod, Paris 2006.
6. PASCO-BERHO, (C), « *Marketing international* », 4ème édition DUNOD, Paris 2002
7. PAVEAU (J) et autres, « Exporter, pratique du commerce international », 24ème édition FOUCHER, Malakoff 2013
8. RESNICK (E), ROANY (J), « Guide pratique de l'export du vin », édition Dunod, Paris 2012
9. ROBERT, (C), « Développement international de la PME-PMI », édition AFNOR, France 2017
10. ROCHE (D), « Réaliser une étude de marché avec succès, édition d'organisation, Paris 2009
11. SOULEZ, (S), « Le Marketing », 8^{ème} édition Gualino, Paris 2018-2019

Rapports :

1. Rapport du service commodities (Export-import) de l'entreprise CEVITAL.
2. Rapport du service Ressources Humaines de l'entreprise CEVITAL.
3. Rapport du service marketing et commercial de l'entreprise CEVITAL.

4. Rapport du département de production sauces & condiments.
5. Rapport du journal officiel de la république Algérienne : Accord entre l'Union Européenne et l'Algérie.
6. Rapport de l'étude « Euromonitor 2017 ».
7. Rapport de l'étude « Global Trade Tracker,2017 ».
8. Rapport de l'étude « Transparency Market research ».

Webographie :

1. <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/commerce-international.html>.
2. <https://www.caci.dz/fr/Actualit%C3%A9s/Documents/01%20er%20TRIMESTRE2018.pdf>
3. <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20190318/164781.html> .
4. <https://www.commerce.gov.dz/a-presentation-de-l-accord-d-association>
5. http://www.campusm4i.fr/wp-content/uploads/2018/01/Pr%C3%A9sentation-finale-2-Sauces-et-condiments_970_1.ppt
6. <https://www.amazon.com/>
7. <https://www.eacce.org.ma/wp-content/uploads/2016/05/CodeBonnPratiques-Mayonnaise-Moutarde-Tomato-Ketchup-FL-au-vinaigre.pdf>
8. <http://www.fedalim.net/la-moutarde/>
9. <http://www.fedalim.net/la-moutarde/>
10. <https://www.eacce.org.ma/wp-content/uploads/2016/05/CodeBonnPratiques-Mayonnaise-Moutarde-Tomato-Ketchup-FL-au-vinaigre.pdf>
11. <https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/france/market-facts-faits-sur-le-marche/7685.aspx?lang=france>

12. <https://www.afnor.org/se-faire-certifier/>
13. <https://www.commerce.gov.dz/actualites/exportations-certificats-de-conformite>
14. https://www.agroligne.com/IMG/pdf/AGROLIGNE_88_WEB-2.pdf
15. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/etapes-creation-dune-entreprise/realiser-son-etude-marche/politique-distribution>.
16. https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/expliquez-nous/expliquez-nous-la-grande-distribution-en-france_1775913.html.
17. <https://fr.statista.com/statistiques/679646/part-de-marche-enseignes-grande-distribution-france/> Statista 2019
18. <http://www.nutrikeo.com/2019/03/19/grande-distribution-nutrition-2019/>
19. www.cevital.com
20. [https://www.youtube.com/watch/Communication de Monsieur Issad RABRAB](https://www.youtube.com/watch/Communication%20de%20Monsieur%20Issad%20RABRAB)

Liste des annexes

N°	Intitulé	Page
Chapitre 02		
2.1	Le questionnaire	61
2.2	Journal officiel de la République algérienne : Accord entre l'Union Européenne et l'Algérie	75
Chapitre 03		
3.1	Chiffres clés CEVITAL	88
3.2	Organisation du Groupe CEVITAL	91
3.3	Marques CEVITAL	93
3.4	Cevital-recrute.com	99
3.5	Gamme de sauces FLEURIAL	105
3.6	Mayonnaise FLEURIAL	105
3.7	Valeurs nutritionnelles de la mayonnaise FLEURIAL	105
3.8	Guide d'entretien	112

Annexe n°2.1 : Questionnaire

Avis du consommateur – Formulaire de réponse

Bonjour, nous réalisons une enquête marketing sur le lancement d'une nouvelle gamme de sauces froides sur le marché français, et nous aimerions avoir votre avis. Merci d'avance.

***Obligatoire**

1. Résidez-vous en France ?

Oui

Non

2. Etes-vous un homme ou une femme ?

Homme

Femme

3. Vous êtes...

Etudiant

Salarié

Commerçant

Cadre supérieur ou profession libérale

Retraité

4. Dans quelles tranches d'âges vous situez-vous ?

Moins de 20 ans

Entre 21 et 35 ans

Entre 36 et 60 ans

Plus de 60 ans

5. Où faites-vous vos achats de produits alimentaires ? *

En grande surface généraliste (Leclerc, Auchan Carrefour, Système U...)

- En drive (Leclerc drive, carrefour drive...)
- En hard-discounter (Leader Price...)
- En magasin de chaine de proximité (Monoprix, Casino, Carrefour city...)
- Chez un commerçant de proximité
- Sur le marché
- En vente par correspondance
- Directement chez le producteur
- Sur internet

Autre :

6. A quel critère accordez-vous le plus d'importance au moment de votre choix ? *

- Goût
- Marque
- Origine du produit
- Prix
- L'esthétique du produit
- La labellisation du produit
- Rapport Qualité/Prix
- Qualité nutritive
- Les promotions
- L'aspect écologique
- Composition produit

7. Consommez-vous les sauces condimentaires ? *

- Oui
- Non

8. Quelles sont vos préférences ? *

- Mayonnaise
- Ketchup
- Moutarde
- Sauce barbecue
- Sauce piquante

Autre :

9. Consommez-vous de la mayonnaise ? *

- Oui, souvent
- Oui, rarement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

10. Si oui, Comment la préféreriez-vous ?

- Blanche
- Jaunâtre
- Naturelle
- Epicée

Autre :

11. Parmi les mayonnaises suivantes quelles sont celles que vous avez l'habitude de consommer même occasionnellement ?

- Amora
- Benedicta
- Lesieur

 Cora

Autre :

Notre projet

CEVITAL est une entreprise algérienne privée. Elle est classée actuellement premier exportateur privé hors hydrocarbure en Algérie. Ayant confiance dans la compétitivité de ses produits très variés, elle exporte dans plus de 30 pays à travers les 5 continents, des produits agroalimentaires, agricoles, électroménagers et le verre plat. Dans le secteur agroalimentaire, le groupe exporte du sucre, l'huile végétale, la margarine et l'eau minérale.

Notre projet consiste à rajouter à cette liste d'exportations l'incontournable mayonnaise en vue de la positionner sur le marché français.

FLEURIAL est LA marque de mayonnaise aux ingrédients nobles qui vous permet de sublimer vos plats et vos sandwichs. Sa particularité ?

La mayonnaise FLEURIAL est préparée à base d'ingrédients tout FRAIS (Œufs frais de qualité supérieure) montée à la douceur d'huiles végétales nobles et s'oriente principalement vers le bien-être et la bonne santé du consommateur en l'ABSENCE DE CONSERVATEUR. Tout ça en plus de sa texture ONCTUEUSE qui vous fait vivre ce bonheur dans la bouche. Le tout dans un pot de verre de 220 g.

Notre produit :



A la lecture de ce projet...

12. Seriez-vous susceptible de l'acheter ? *

- Oui, certainement
- Oui, probablement
- Non, probablement pas
- Non, certainement pas

13. Quel prix maximum seriez-vous prêt(e) pour l'achat d'un contenant de 220 g de cette nouvelle mayonnaise ? *

- Moins de 1 euros
- De 1 à 1.49 euros
- De 1.50 à 1.99 euros
- De 2 à 2.49 euros
- De 2.50 à 2.99 euros
- Plus de 3 euros

14. Qu'est-ce qui vous encourage le plus à acheter un nouveau produit ? *

- Absence des produits chimiques
- Dégustation
- Prix

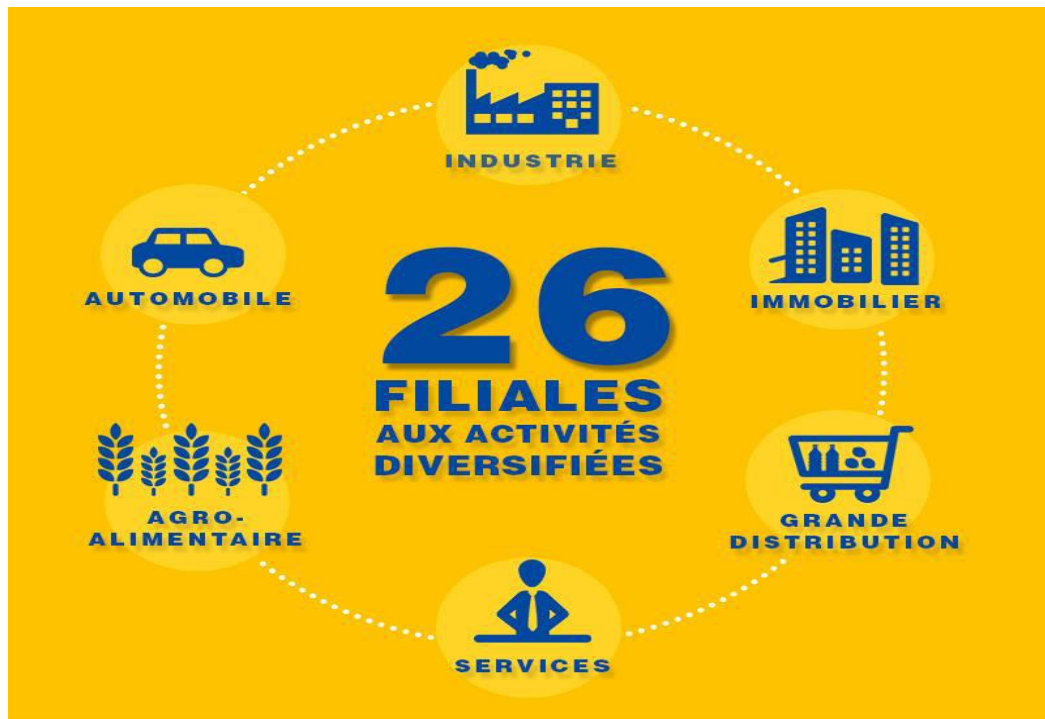
Annexe n°2.2 : Journal officiel de la république algérienne : Accord entre l'Union Européenne et l'Algérie

21 Rabie El Aouel 1426 30 avril 2005		JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 31	63
Liste 1 (Suite)			
Code NC	Description	Taux des droits de douane	
2102 10 90 2102 20 2102 20 11 2102 20 19 2102 20 90 2102 30 00	-- Autres - Levures mortes ; autres micro-organismes monocellulaires morts : -- Levures mortes : --- En tablettes, cubes ou présentations similaires, ou bien en emballages immédiats d'un contenu net n'excédant pas 1 kg . --- Autres -- Autres - Poudres à lever préparées	0 % 0 % 0 % 0 %	
2103 2103 10 00 2103 20 00 2103 30 2103 30 10 2103 30 90 2103 90 2103 90 10 2103 90 30 2103 90 90	Préparations pour sauces et sauces préparées ; condiments et assaisonnements, composés ; farine de moutarde et moutarde préparée : - Sauce de soja - Tomato ketchup et autres sauces tomates - Farine de moutarde et moutarde préparée : -- Farine de moutarde -- Moutarde préparée - Autres : -- Chutney de mangue liquide -- Amers aromatiques, d'un titre alcoométrique volumique égal ou supérieur à 44,2% vol et n'excédant pas 49,2%vol et contenant de 1,5 à 6% en poids de gentiane, d'épices et ingrédients divers, de 4% à 10% de sucre et présentés en récipients d'une contenance n'excédant pas 0,50l -- Autres	0 % 0 % 0 % 0 % 0 % 0 % 0 % 0 %	
2104 2104 10 2104 10 10 2104 10 90 2104 20 00	Préparations pour soupes, potages ou bouillons; soupes, potages ou bouillons préparés; préparations alimentaires composites homogénéisées : - Préparations pour soupes, potages ou bouillons; soupes, potages ou bouillons préparés; -- Séchés ou desséchés -- Autres - Préparations alimentaires composites homogénéisées	0 % 0 % 0 %	
2106 2106 10 2106 10 20 2106 90 2106 90 92	Préparations alimentaires non dénommées ni comprises ailleurs : - Concentrats de protéines et substances protéiques texturées : -- Ne contenant pas de matières grasses provenant du lait, de saccharose, d'isoglucose, de glucose, d'amidon ou de fécule ou contenant en poids moins de 1,5% de matières grasses provenant du lait, moins de 5% de saccharose ou d'isoglucose, moins de 5% de glucose ou d'amidon ou de fécule - Autres -- Autres --- Ne contenant pas de matières grasses provenant du lait, de saccharose, d'isoglucose, de glucose, d'amidon ou de fécule ou contenant en poids moins de 1,5% de matières grasses provenant du lait, moins de 5% de saccharose ou d'isoglucose, moins de 5% de glucose ou d'amidon ou de fécule	0 % 0 %	
2201 2201 10 2201 10 11 2201 10 19 2201 10 90 2201 90 00	Eaux, y compris les eaux minérales naturelles ou artificielles et les eaux gazéifiées, non additionnées de sucre ou d'autres édulcorants ni aromatisées; glace et neige : - Eaux minérales et eaux gazéifiées : -- Eaux minérales naturelles : --- Sans dioxyde de carbone --- Autres -- Autres --- Autres - Autres	0 % 0 % 0 % 0 %	
2202 2202 10 00 2202 90 2202 90 10	Eaux, y compris les eaux minérales et les eaux gazéifiées, additionnées de sucre ou d'autres édulcorants ou aromatisées, et autres boissons non alcooliques, à l'exclusion des jus de fruits ou de légumes du n°2009 : - Eaux, y compris les eaux minérales et les eaux gazéifiées, additionnées de sucre d'autres édulcorants ou aromatisées - Autres : -- Ne contenant pas de produits des n°0401 à 0404 ou de matières grasses provenant des produits des n°0401 à 0404 -- Autres, d'une teneur en poids de matières grasses provenant des produits des n°0401 à 0404 :	0 % 0 %	
2203 00 2203 00 01 2203 00 09 2203 00 10	Bières de malt : - En récipients d'une contenance n'excédant pas 10l : -- Présentées dans des bouteilles -- Autres - En récipients d'une contenance excédant 10 l	0 % 0 % 0 %	

Annexe n°3.1 : Chiffres clés CEVITAL

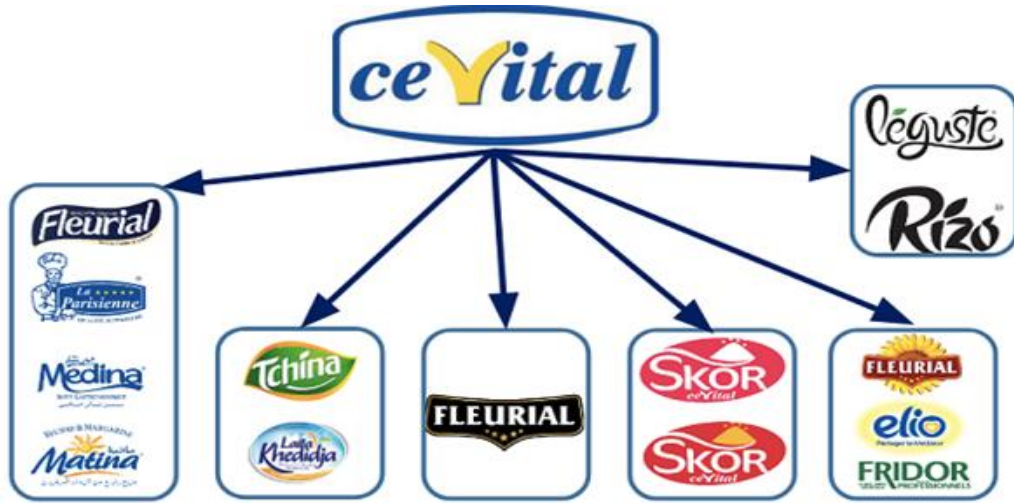


Annexe n°3.2 : Organisation du Groupe CEVITAL



ceVital

Annexe n°3.3 : Marques des produits CEVITAL



Annexe n°3.4 : Cevital-recrute.com

The screenshot displays the website's navigation bar with links: Accueil, Groupe CEVITAL, Notre politique RH, Nos valeurs, Nos métiers, Offres d'emploi, and Espace candidats. Below the navigation bar, there are three main sections:

- les filiales qui recrutent**: A section featuring the Cevital logo.
- Rechercher une offre d'emploi**: A search interface with dropdown menus for "Fonctions" and "Régions", a "Rechercher" button, and a link to "Recherche avancée".
- Les dernières offres**: A list of job offers including "Directeur Supply Chain", "Gestionnaire Commerce Extérieur", "Chargé études développement Immobilier", "Chef de projets", and "Directeur Ressources Humaines Filiale".

At the bottom, there are three informational panels:

- Processus de recrutement**: A diagram showing three steps: 1. Dépôt du CV, 2. Présélection, and 3. Sélection.
- Processus d'intégration**: A diagram showing three steps: 1. Préparation, 2. Intégration, and 3. Suivi.
- FAQ?**: A list of frequently asked questions, including "1. Comment déposer une candidature spontanée ?", "2. Comment postuler à une offre ?", and "3. Peut-on postuler à plusieurs offres simultanément?".

Annexe n°3.5 : Gamme de sauces FLEURIAL



Annexe n°3.6 : Mayonnaise Fleurial



Annexe n°3.7 : Valeurs nutritionnelles de la mayonnaise

Valeurs Nutritionnelles pour 100 g de produit	
Energie	2724.8 Kj / 651.24 Kcal
Protéines	0.85 g
Glucides	2.21 g
Lipides	71 g
Acides gras saturés	4.33 g
Sel	1.5 g
Vitamine E	45 mg

Annexe n°3.8 : Le guide d'entretien

Date et lieu des entretiens :

17/04/2019 Entretien au niveau de l'unité de production elKseur à Béjaia

05/05/2019 Entretiens au niveau des départements de la direction de CEVITAL à Alger (Ressources Humaines, Finance et Comptabilité, Commodities et Marketing.)

Présentation du guide d'entretien :

Je vous remercie de m'accueillir et de me consacrer de votre temps. Vos réponses vont fortement contribuer dans l'élaboration de mon étude.

L'entretien que je souhaite effectuer avec vous, fait partie d'une recherche dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, option : Affaires Internationales, au sein de l'école des hautes études commerciales (EHEC). Actuellement stagiaire à CEVITAL, mon stage porte sur « L'élaboration d'une stratégie à l'exportation d'un produit agroalimentaire vers le marché français ». Le produit de cette étude est la mayonnaise FLEURIAL.

Pour ce faire, nous avons élaboré un diagnostic export qui permet de vérifier la possibilité que pourrait avoir l'entreprise CEVITAL d'exporter son produit sur ce marché étranger. La recherche est basée sur deux parties : La première consiste à analyser le marché français des sauces et condiments, notamment de la mayonnaise. La seconde consiste à analyser les fonctions internes de l'entreprise.

Axe 1 : Analyse des capacités humaines

→ **Département : Ressources Humaines**

→ **Interviewé : ABBA Menad, Directeur du Recrutement et gestion des carrières**

1. Comment appréciez-vous la qualité de performance de vos ressources humaines ?
2. Disposez-vous des ressources humaines nécessaires pour vendre à l'international ?
3. Dans le cas où CEVITAL serait appelée à ouvrir un bureau en France et recruter des commerciaux chevronnés, quelles seraient selon vous les prérogatives et le profil de ces personnes qui devraient être basées en France ?

4. Pensez-vous qu'il serait opportun pour l'entreprise CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français ?

Axe 2 : Analyse des capacités financières

→ **Département : Finance et Comptabilité**

→ **Interviewé : Achraf AMOUKRAN, Directeur du commerce extérieur**

1. Comment gérez-vous la partie financière lors d'une opération d'exportation ?
2. Que se passe-t-il si le délai de rapatriement n'est pas respecté ? (Question intervenante)
3. Pensez-vous avoir les capacités financières nécessaires pour exporter à l'international ?
4. Dans le cas où l'exportation nécessite des investissements dans l'installation de structures basées en France avec recrutement d'un personnel, pensez-vous également pouvoir couvrir ces investissements ?
5. Pensez-vous qu'il serait opportun pour l'entreprise CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français ?

Axe 3 : Analyse de la capacité et adaptabilité de la production

→ **Département : Unité de production de sauces et condiments**

→ **Interviewé : Yacine KECILI, Directeur de production des sauces et condiments**

1. Avez-vous la capacité de production nécessaire afin de répondre à la demande du marché international ?
2. Comment appréciez-vous la performance des outils de production ?
3. D'après l'étude quantitative réalisée dans cette recherche, il est apparu que la majorité des consommateurs français préfèrent que la mayonnaise soit plus naturelle et blanche, alors que FLEURIAL est de couleur jaunâtre, pensez vous pouvoir adapter la mayonnaise en fonction des exigences du consommateur ?
4. Disposez-vous d'une capacité de stockage pour entreposer des quantités supplémentaires en cas de besoin ?
5. Pensez-vous qu'il serait opportun pour l'entreprise CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français ?

Axe 4 : Analyse de l'expérience et du savoir-faire à l'exportation

→ **Département : Commodities**

→ **Interviewé : Assad MATALLAH, Responsable sourcing**

1. Quelles sont les raisons qui vous poussent à vendre à l'international ?
2. Selon vous, comment contribue le diagnostic export à l'optimisation de l'exportation ?
3. Pensez-vous avoir assez d'expérience et de savoir-faire pour exporter le produit « Mayonnaise FLEURIAL » sur le marché français ?
4. La logistique est très importante dans une opération d'export. Comment gérez-vous cette partie ?
5. Pensez-vous qu'il serait opportun pour l'entreprise CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français ?

Axe 5 : Analyse des capacités commerciales

→ **Département : Marketing**

→ **Interviewé : Salah Eddine HASSAINE, Chef de département Sauces et condiments.**

1. Avant de passer à l'international, vos clients au niveau national sont-ils satisfaits de la qualité de votre produit et du prix de vente ?
2. Quel est votre avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents ?
3. Comment les prix du produit sont-ils fixés actuellement ?
4. Comment envisagez-vous de fixer les prix sur le marché étranger ?
5. Pensez-vous qu'il serait opportun pour l'entreprise CEVITAL d'exporter la mayonnaise FLEURIAL sur le marché français ?

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Le diagnostic export au service du processus d'exportation	04
Introduction du chapitre	05
Section 01 : L'ouverture au commerce extérieur	06
1- La notion du commerce extérieur	06
2- Le commerce extérieur en Algérie	06
2-1- Les échanges commerciaux	06
2-2- Les partenaires commerciaux	08
2-3- Accord d'échange entre l'Algérie et l'Union européenne	09
3- Sensibilisation à l'exportation	10
Section 02 : Notions théoriques sur le diagnostic export	12
1- Définition du diagnostic export	12
2- Les principaux indicateurs du diagnostic export	14
3- Les outils du diagnostic export	15
Section 03 : Le déroulement du diagnostic export et choix stratégique	16
1- Déroulement du diagnostic export	16
1-1- Diagnostic externe	17
1-1-1- Sélection du marché	17

1-1-2- L'accessibilité du marché	18
1-1-3- Analyse concurrentielle	19
1-2- Diagnostic interne	19
1-2-1 Analyse de la fonction production	19
1-2-1-1 La capacité de production	19
1-2-1-2 L'adaptabilité de la production	20
1-2-2- Analyse de la fonction financière	20
1-2-3- Analyse de la fonction ressources humaines	20
1-2-4- Analyse de la fonction marketing	21
1-2-4-1- Le produit à l'international	21
1-2-4-2- Le prix à l'international	21
1-2-4-3- La politique commerciale à l'international	21
2- Construction de la stratégie marketing à l'export	22
2-1- Le produit	22
2-1-1- Adapter la conception du produit au marché étranger	22
2-1-1-1- Analyse technique du produit	22
2-1-1-2- Qualité du produit	24
2-1-1-3- Contraintes commerciales	25
2-1-2- La commercialisation du produit sur le marché étranger	25
2-1-2-1- Marque à l'international	25
2-1-2-2- Conditionnement	26
2-1-2-3- Positionnement du produit	26
2-2- Le Prix	26
2-2-1- La connaissance du marché	27
2-2-2- L'évaluation du coût de revient export	27

2-3- La Communication	29
2-4- La Distribution	29
Conclusion du chapitre	31
Chapitre 02 : Diagnostic externe de l'entreprise CEVITAL	32
Introduction du chapitre	33
Section 1 : Situation du marché mondial des sauces condimentaires	34
1- La consommation mondiale des sauces condimentaires	35
2- Le commerce mondial des sauces condimentaires	37
2-1- Les importations	38
3- Le secteur mondial des sauces condimentaires	38
3-1- Zoom sur le marché de la mayonnaise	40
4- Le marché des sauces condimentaires en Europe	41
Section 02 : L'analyse du marché français des sauces condimentaires	42
1- Le potentiel du marché français	42
1-1- Evaluation de l'offre	43
1-1-1- L'intensité de la rivalité concurrentielle	43
1-2- Evaluation de la demande	57
1-2-1- Le poids du marché de la mayonnaise en France	57
1-2-2- L'évolution de la demande	58
1-2-3- Target CEVITAL	60
1-3- Etude quantitative	60
1-3-1- Définition du questionnaire	61
1-3-2- Formulation du questionnaire	61
1-3-3- L'échantillon	62
1-3-4- Analyse des résultats de l'enquête	62

2-	L'accessibilité du marché	70
2-1-	Les contraintes réglementaires	70
2-1-1-	Composition produit	71
2-1-2-	Barrières tarifaires	75
2-1-3-	Règles de certification	76
2-2-	Le réseau de distribution en France	81
2-2-1-	Les circuits de distribution	81
	Conclusion du chapitre	85
	Chapitre 03 : Diagnostic interne et stratégie d'exportation de l'entreprise CEVITAL	86
	Introduction du chapitre	87
	Section 01 : Présentation générale de l'entreprise	88
1-	Le Groupe CEVITAL	88
1-1-	Présentation du Groupe	88
1-2-	Historique du Groupe	88
1-3-	Missions et objectifs du Groupe	91
1-4-	La structure organisationnelle du Groupe	91
2-	CEVITAL Agro-industrie	93
2-1-	Présentation historique de Cevital Agro-industrie	93
2-2-	Les catégories de produits de Cevital Agro-industrie	93
2-3-	La Structure Organisationnelle de Cevital Agro-industrie	94
3-	Département Marketing	94
3-1-	Présentation du département Marketing	94
3-2-	Organisation du département marketing	95
3-3-	Lexique des métiers du département marketing	96
3-3-1-	Chef de département	96

3-3-2- Chef de produit	96
3-3-3- New business et innovation	96
Section 02 : Analyse de l'entreprise CEVITAL	97
1- Analyse des Ressources de CEVITAL	97
1-1- Les Ressources Tangibles	97
1-1-1- Les ressources physiques	97
1-2- Les Ressources Intangibles	99
1-2-1- Les ressources humaines	99
1-2-2- Les ressources technologiques	99
2- Analyse de l'internationalisation de CEVITAL	100
2-1- Les implantations de CEVITAL	100
2-2- Les exportations de CEVITAL	101
3- Analyse de la mayonnaise FLEURIAL	105
3-1- Présentation du produit	105
3-1-1- Concept de la marque	105
3-1-2- Catégorie Mayonnaise	105
3-2- Positionnement du produit sur le marché français	106
4- L'étude qualitative	110
4-1- Définition et type d'entretien	110
4-1-1- Définition de l'entretien	110
4-1-2- Types d'entretien	111
4-2- Type d'entretien choisi	111
4-3- Le guide d'entretien	112
4-4- Analyse du guide d'entretien	113

Section 3 : Stratégie d'exportation de la mayonnaise FLEURIAL vers le marché

français	129
1- Analyse SWOT	129
2- Recommandations stratégiques	131
Conclusion du chapitre	133
Conclusion générale	135