Concours national d'accès aux écoles de management (CNAEM), Maroc

Session 2022, filière ECT

Gestion, management et informatique

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : AGRUMA sur son marché
- Dossier 2 : Analyse de l'activité et de la rentabilité
- Dossier 3 : Profitabilité et risque d'exploitation
- Dossier 4 : Gestion des réseaux sociaux

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/cnaem/ect/2022/gestion

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

EPREUVE : Gestion, Management et Informatique

Le mardi 31 mai 2022, de 8H00 à 12H00

_____

L'épreuve comprend 17 pages

NB : Réservez, dans le cahier de rédaction, des parties séparées pour chaque dossier. Numérotez les questions de chaque dossier traité.

Matériels autorisés :

Calculatrice de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement.

DOSSIERS	ANNEXES
DOSSIER N°1 : AGRUMA SUR SON MARCHE	**Annexe 1 : Informations générales sur le marché des jus de fruits** **Annexe 2 : Données propres à l'entreprise AGRUMA** **Annexe 3 : Les marques de distributeurs reconfigurent les rayons des supermarchés**
DOSSIER N°2 : ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DE LA RENTABILITE	**Annexe 4 : Informations financières de l'entreprise AGRUMA**
DOSSIER N°3 : PROFITABILITE ET RISQUE D'EXPLOITATION	**Annexe 5 : Informations relatives à l'exploitation de l'entreprise AGRUMA** **Annexe 6 : Gestion du système d'informations**
DOSSIER N°4 : GESTION DES RESEAUX SOCIAUX	**Annexe 7 : Informations relatives aux réseaux sociaux**

Avertissement

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

AGRUMA fabrique et commercialise des jus de fruits au Maroc et à l'export. C'est une société anonyme au capital de 39 millions de dirhams. Elle est, depuis 2017, filiale du groupe industriel Mutandis spécialisé dans les biens de consommation des ménages (les détergents, les produits de la mer et les bouteilles alimentaires).

L'entreprise possède la marque Marrakech, la plus ancienne et la plus emblématique du jus de fruits au Maroc. Créée il y a plus de 30 ans, cette marque à forte notoriété est synonyme de haut de gamme et de qualité ; elle est souvent associée à la catégorie des purs jus.

Au Maroc, AGRUMA distribue les jus Marrakech par le biais de 3 canaux : les GMS (hypermarchés, supermarchés…), les grossistes et les détaillants (épiceries). La notoriété de la destination touristique Marrakech facilite l'exportation du produit vers de nombreux pays en Afrique, en Europe et au Moyen Orient. En 2019, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 75 millions de Dirhams dont 25% à l'export.

L'unité de production est située à Kenitra. Elle produit des 100% jus, des nectars et des boissons à base de fruits. Elle utilise des emballages en carton ainsi que des bouteilles en PET (polyéthylène téréphtalate) pour certains de ses produits.

L'entreprise emploie 98 salariés dont un cinquième de femmes. Les ressources humaines sont au centre des préoccupations de la direction qui mise sur leur implication pour relever les défis de la qualité.

Après avoir frôlée la faillite en 2016, l'entreprise a été reprise par le groupe Mutandis. Ce dernier a aussitôt adopté un plan développement triennal visant à consolider la position concurrentielle de l'entreprise et à redresser ses résultats.

En effet, AGRUMA fait face à un contexte difficile marqué par le renforcement des exigences des clients et l'accentuation de la concurrence. L'entreprise affronte diverses problématiques de gestion sur les plans stratégique et opérationnel.

La nouvelle direction prête une attention particulière aux questions suivantes :

- la position stratégique sur le marché marocain des jus de fruits et les choix des modes de développement à l'international,
- l'évolution de l'activité, de la rentabilité et des risques,
- la gestion des ressources et l'acquisition des compétences,
- et la gestion des systèmes d'information.

Cette direction compte évaluer le bilan des mesures mises en œuvre au cours des trois dernières années en vue de préparer un nouveau plan d'action avec la même ambition et détermination.

DOSSIER 1 : AGRUMA SUR SON MARCHE

En dépit du contexte sanitaire et de la conjoncture économique difficile, le top management d'AGRUMA se montre confiant dans l'avenir. La direction générale compte consolider les parts de marché de l'entreprise au niveau local et mener une stratégie plus agressive à l'export notamment en Afrique.

En vous appuyant sur la présentation générale de l'entreprise et les annexes de 1 à 3, vous répondez aux questions ci-dessous :

1.1. Analysez le marché des jus de fruits et des boissons fruitées au Maroc et appréciez l'intensité de la concurrence qui s'y exerce.

1.2. Qualifiez la position concurrentielle actuelle de l'entreprise et expliquez sa régression depuis 2012 en précisant les facteurs clés de succès qu'elle avait du mal à maitriser avant son rachat par le groupe Mutandis.

1.3. Caractérisez la stratégie d'internationalisation de l'entreprise et discutez sa pertinence.

1.4. Analysez la stratégie mercatique adoptée à la suite de l'acquisition de l'entreprise par Mutandis.

1.5. Discutez la pertinence de la production de jus sous marque de distributeur (MDD) par AGRUMA.

DOSSIER 2 : ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DE LA RENTABILITE D'AGRUMA

Trois ans après son acquisition par le groupe mutandis et l'adoption du nouveau plan de développement, la direction s'intéresse particulièrement à l'évolution de l'activité et des résultats d'AGRUMA

A partir des données figurant en annexe 4, vous répondez aux questions ci-dessous :

2.1. Après avoir justifié le choix des ratios retenus pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'AGRUMA, calculez leurs valeurs pour l'exercice 2019.

2.2. Rédigez une note d'une quinzaine de lignes expliquant l'évolution de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.

DOSSIER 3 : ETUDE DE LA PROFITABILITE ET DU RISQUE D'EXPLOITATION

A- Évolution du risque d'exploitation

Le programme d'action mis en œuvre depuis 2017 avait pour objectif d'augmenter les ventes et d'améliorer l'efficience opérationnelle. Le contrôleur de gestion souhaite en connaitre l'incidence sur le risque d'exploitation de l'entreprise.

A partir des données figurant en annexe 5, vous répondez aux questions ci-dessous :

3.1. Déterminez le point mort et le levier opérationnel pour l'exercice 2019.

3.2. Concluez quant à l'exposition de l'entreprise au risque d'exploitation.

B- Étude de la profitabilité des lignes de produits

Soucieux de la contribution individuelle de chaque ligne de produit au résultat courant, le contrôleur de gestion met en place une analyse en coût spécifique. La nouvelle ligne de boissons fruitées le préoccupe tout particulièrement dans la mesure où son lancement ayant nécessité un investissement conséquent.

A partir des données figurant en annexe 5, vous répondez aux questions ci-dessous :

3.3. Commentez les contributions par ligne de produit au chiffre d'affaires et à la marge sur coût variable totale.

3.4. Présentez le calcul de la marge sur coût spécifique. Commentez les résultats obtenus.

3.5. Pour la ligne boisson fruitée :

a- Montrez que la variation en pourcentage des quantités vendues prévisible en 2020 est de 20%.

b- Montrez que : $\left(1+\frac{\Delta CA}{CA_0}\right) = \left(1+\frac{\Delta p}{p_0}\right)\left(1+\frac{\Delta q}{q_0}\right)$ ***et déduisez en la variation en pourcentage du chiffre d'affaires prévisible pour 2020.***

c- Présentez le compte de résultat différentiel pour l'année 2020. Commentez les résultats obtenus.

C- Exploitation du Système d'information de la profitabilité

L'entreprise a adopté un système de gestion des ventes fondé sur une base de données pour le suivi des commandes reçu pour chaque ligne des produits, l'annexe 6 propose un modèle conceptuel des données MCD incomplet.

A partir du modèle conceptuel des données présenté en **annexe 6,** ***vous répondez aux questions ci-dessous :***

3.6. Reproduire et compléter le tableau d'explication des règles de gestion qui régissent les cardinalités du MCD existantes :

Cardinalité	*Entités*	*Association*	*Explication*
1 :n	*Client* *Produit*	*acheté*	*Un client achète un ou plusieurs produits*

3.7. Reproduire et compléter le MCD en y insérant les cardinalités qui manquent.

DOSSIER 4 : GESTION DES RESEAUX SOCIAUX

A- Évaluation de la présence de la marque sur les réseaux sociaux

Depuis 3 ans, une cellule de marketing digital a été mise en place au sein de la direction mercatique du groupe. Ses jeunes membres sont chargés de décliner la stratégie mercatique en plan d'action cohérent dans les principaux domaines de cette activité. Le directeur mercatique s'intéresse particulièrement à la notoriété et à la réputation de la marque Marrakech sur les réseaux sociaux.

A partir des données figurant en annexe 7, vous répondez aux questions ci-dessous :

4.1. Précisez l'intérêt pour la marque Marrakech de renforcer sa présence sur les réseaux sociaux.

4.2. Analysez les indicateurs du tableau de bord marketing relatifs à la gestion des réseaux sociaux de la marque Marrakech.

ANNEXE 1 : INFORMATIONS GENERALES SUR LE MARCHE DES JUS DE FRUITS

1.1. Un décret pour réglementer la production de jus de fruits

Au Maroc, les boissons à base de jus de fruits et de légumes font désormais l'objet d'un décret relatif à leurs procédés de production et à leur catégorisation. L'agrément de l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA) est obligatoire pour toutes les unités de la chaîne de production (production, traitement, transformation et emballage). Les jus se répartissent en jus de fruits, concentré de jus de fruits et nectar de fruits. (…). La traçabilité n'est pas en reste puisque les fabricants doivent s'assurer que la teneur des fruits, en contaminants et produits phytosanitaires, s'accorde avec la réglementation en vigueur. L'étiquetage des jus de fruits est obligatoire. Les étiquettes devront indiquer le nombre de fruits utilisés et les proportions dans lesquelles ils l'ont été. Les mentions 'plusieurs fruits' 'cocktails de jus de légumes' et 'mélange de jus de légumes' feront leur apparition sur les emballages de ces boissons.

www.agenceecofin.com, Avril 2016

1.2. Les différents types de jus de fruits

Le marché des jus de fruits regroupe trois catégories principales de produits : les purs jus de fruits, les jus de fruits à base de jus concentré et les nectars. Tous sont élaborés à partir de jus de fruits mais se distinguent par leur teneur en fruits et leur mode de fabrication.

- Les purs jus sont obtenus par simple pressage des fruits. Il n'y a jamais d'ajout de sucres.
- Les jus à base de concentré sont élaborés à partir de jus concentrés. Le jus, qui a été concentré par évaporation afin de faciliter le stockage et le transport, est finalement reconstitué avec le même volume d'eau que celui extrait pendant le processus de concentration. Il s'agit d'un jus de fruits 100% sans aucun sucre ajouté.
- Les nectars sont obtenus à partir de jus de fruits et/ou de jus à base de concentré et/ou de purée de fruits, auxquels sont ajoutés de l'eau avec ou sans adjonction de sucre et/ou d'édulcorant avant le conditionnement. La teneur minimale en fruits des nectars est réglementée et comprise entre 25 et 50% en fonction de la variété du fruit.

www.unijus.org

1.3. Le marché des jus de fruits et boissons fruitées au Maroc

Le marché des jus de fruits et boissons fruitées au Maroc est estimé à 50 millions de litres. Son évolution sur le long terme se caractérise par l'alternance de périodes de hausse et de baisse de l'activité au gré de nombreux facteurs. Aussi, après plusieurs années de hausse, le marché a entamé, depuis 2014, une période de baisse tant en volume avec un repli de 4%, qu'en valeur avec un fléchissement de 6% des ventes. Le chiffre d'affaires global est ainsi repassé sous la barre symbolique du milliard de dirhams en 2014. Cependant, depuis 2018 le marché semble entamer une nouvelle phase d'augmentation sous l'effet des innovations introduites par les différents opérateurs.

Chiffre d'affaires de l'industrie du jus de fruits au Maroc

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CA en K MAD	935 000	861 000	778 000	732 000	768 000	830 000

Les transformateurs marocains sont aujourd'hui une douzaine dont seulement quatre produisent des jus, les autres importent des concentrés et procèdent à leur dilution. Ces concentrés ne sont pas fabriqués localement même si le Maroc figure parmi les plus grands producteurs d'agrumes dans le monde. En effet, moins de 4% de la production agrumicole locale est destinée à la transformation.

L'absence d'une production locale de concentré s'explique par le prix du concentré importé nettement inférieur au coût de production locale. En effet, l'étroitesse du marché local ne permet pas l'émergence de fabricant à même de rivaliser avec les concurrents étrangers. Ce constat, a conduit l'association marocaine des industries de transformation d'agrumes à demander des mesures de sauvegarde de ce secteur. L'association réclame aussi, l'instauration d'une subvention de 0,20 DH le kilo d'orange destinée à promouvoir l'exportation du concentré de jus d'orange.

Tous les acteurs ont souffert de la baisse de la demande, la hiérarchie n'a donc pas trop changé. En effet, à l'exception d'AGRUMA qui est passée de la deuxième à la cinquième place en termes de part de marché, les autres acteurs ont globalement conservé leurs positions.

Parts de marché des principaux acteurs

Acteurs	Parts de marché	Catégories de produits	Marques
Coca cola	19%	Boisson fruitée	Cappy Pulpy
Agro Juice Processing	15%	Pur jus, nectar et boisson fruitée, boisson lactée	Valencia
Moroccan Food Processing	13%	Pur jus, nectar et boisson fruitée	Alboustane, Forty et Agadir
COPAG	11%	Nectar et boisson fruitée	Nectary, Mon Jus et Jutos
AGRUMA	9%	Pur jus, nectar et boisson fruitée	Marrakech
Juver	7%	Nectar	Disfruta

Malgré l'essor des grandes surfaces, la distribution reste dominée par les petites épiceries dans les régions aussi bien rurales qu'urbaines. Au fil des ans, les grandes surfaces gagnent de plus en plus du terrain, en multipliant les offres et les promotions à longueur d'année.

Les Marocains ne sont pas de grands consommateurs de jus industrialisés ; ils sont plus portés sur la boisson gazeuse pour laquelle le marché est important. La consommation de jus au Maroc est estimée à 200 millions de litres en moyenne par an, soit une consommation moyenne de 5,75 litres par habitant.

De manière générale, 70% de cette consommation correspond à la consommation de jus de fruits maison. Des 30% restant, la contrebande absorbe 6%, ce qui limite à 24% le potentiel pour les industriels du secteur du jus des fruits.

La consommation des jus de fruit au Maroc reste impactée par la saisonnalité. La période estivale et le Ramadan représentent une part non négligeable dans la consommation des jus de fruits emballés. Pour Ramadan, elle représente près de 25% des ventes annuelles.

Selon les études menées par Nielsen, le segment Nectar représente 51% du volume des ventes de jus de fruits produit par les industriels à fin 2019, contre 61% en 2015, baisse qui profite au segment boissons fruitées qui passe de 31% du volume total des ventes en 2015 à 39% en 2019. Le pur jus ne représente que 10% des ventes en 2019 contre 8 quatre ans plutôt. Les jus d'orange absorbent plus de (50%) des ventes de jus de fruits, suivis par les cocktails de fruits (16%) et les jus de pêche (15%).

www. libreentreprise.ma (adapté)

1.4. Le marché du jus fait une nouvelle victime chez les industriels

La déconfiture du marché du jus industriel fait encore des dégâts parmi les acteurs de ce business. Après AGRUMA qui a frôlé la faillite en 2016, c'est au tour du petit acteur ALIMANI et du conglomérat espagnol SERHS d'abandonner totalement ce marché en raison de la difficulté de s'imposer face à des acteurs beaucoup plus puissants dans un marché du jus industriel atone et où les volumes ont chuté de près 20% en près de trois ans.

www. Challenge.ma, juin 2017

1.5. Horizon ombrageux pour les producteurs marocains du jus industriel

Selon les dernières estimations du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, la production agrumicole devra s'accroitre de 29% par rapport à la saison précédente, grâce principalement à l'arrivée sur le marché de nouvelles plantations d'oranges, de citrons ou de mandarines dans le cadre du Plan Maroc Vert. Et si cela est une aubaine pour les exportations agricoles marocaines, il en va tout autrement pour les opérateurs du jus industriel car quand les oranges sont abondantes, leur prix au kg baisse et le consommateur se rabat tout naturellement sur le jus naturel fait maison.

Aussi, après une année 2020 (effet Covid-19 oblige) déjà assez morose pour les cinq principaux acteurs qui se répartissent ce marché de près d'un milliard de dirhams, le prochain exercice s'annonce donc non moins compliqué. Une situation qui n'arrange pas un acteur comme le groupe Alj qui avait mandaté une banque d'affaires il y a deux ans, pour vendre sa filiale peu rentable, Moroccan food processing.

www. Challenge.ma, octobre 2020

1.6. Le marché du jus de fruit en Afrique subsaharienne

Le marché des jus de fruits en Afrique subsaharienne est en pleine croissance avec un taux de 7 % selon une étude de la CEDAO. L'Afrique importe pour près de 400 millions de dollars de jus de fruits transformés et de fruits en conserve. Cependant, pour développer leur marché, les entreprises productrices de jus de fruit doivent améliorer leurs procédés de transformation et la qualité des produits finis en adoptant des bonnes pratiques de production et d'hygiène, pour que les consommateurs soient rassurés sur l'innocuité des produits. (…)

On note également une demande croissante pour les boissons à base de produits locaux, appréciés pour leur goût, leurs vertus médicinales et leurs prix, que ce soit pour la consommation familiale ou pour la consommation individuelle. Ces boissons se trouvent en concurrence avec les boissons gazeuses, fabriquées sous licence par des industries nationales, les jus industriels importés ou fabriqués localement à partir de concentrés importés et parfois de fruits locaux.

www.boisson-sans-alcool.com

ANNEXE 2 : DONNEES PROPRES A L'ENTREPRISE AGRUMA

2.1 Date clés

- 1960 : Ouverture de la première usine de traitement d'agrumes à Kenitra par l'Allemand R. Dittmeyer. Le jus est conditionné en bouteilles de verre pour l'export.
- 1975 : Frumat rachète l'usine. La production est dédiée aux concentrés de jus destinés principalement à l'export.
- 1986 : Création de la marque Marrakech.
- 2004 : Frumat dépose le bilan.
- 2007 : Reprise de l'usine et de la marque par AGRUMA
- 2012 : Prise de contrôle d'AGRUMA par le groupe Delassus (opérateur marocain de référence de la production et l'export de fruits et légumes)
- 2016 : Reprise de l'entreprise par le groupe Mutandis.
- 2017 : Refonte globale de la marque, restructuration de la gamme et lancement de nouveaux produits.

www.jusmarrakech.com

2.2 La gamme actuelle des produits d'AGRUMA

Avant 2017, la gamme d'Agruma comprenait uniquement deux lignes de produits faiblement différenciés par rapport aux concurrents. L'offre actuelle de l'entreprise est structurée à travers cinq lignes : Sélection, Tradition, Saveurs du monde, VitaKid's et Maxy Pulp'.

Les trois premières lignes s'adressent au segment famille avec des formats 1L conditionnés dans des cartons en Tetra pack. Déclinée en cinq saveurs, Ananas, Tomate Cerise, Orange, Pomme et Clémentine, la ligne Sélection correspond à l'offre premium ; elle symbolise la naturalité à travers des jus 100% teneur en fruits sans colorants, sans conservateurs et sans sucres. Tradition, des nectars de fruits est déclinés en quatre saveurs. Elle s'inspire des préparations traditionnelles marocaines à base d'agrumes pour proposer des jus authentiques. Saveurs du monde s'adresse à des ménages à la recherche de jus exotiques en mettant à leur disposition des nectars de concentré de fruits importés.

Maxy Pulp', de création récente, est une boisson à base d'orange avec de vraies pulpes et riche en vitamine C. Elle cible surtout les consommateurs en quête d'un petit coup de boost au cours de la journée. Cette ligne traduit la volonté de l'entreprise de développer une gamme de boissons à consommer hors du domicile. Vitakid's 200 ML, le dernier venu de la gamme, propose des boissons fruitée et vitaminée aux enfants.

Bien que AGRUMA a signé un contrat de vente sous marque de distributeur (MDD) avec une enseigne de la grande distribution au cours de l'année 2018, les ventes sous marque propre

représentent toujours plus de 97% des ventes totales. Les ventes sous (MDD) n'augmentent que lentement.

www.jusmarrakech.com

2.3 Structure du chiffre d'affaires local d'AGRUMA

Catégorie de produits	Part dans le chiffre d'affaires
Pur jus	21%
Nectar	65%
Boisson fruitée	14%

2.4 Tableau comparatif des prix de certains produits

Catégorie de produits	Aboustane	Marrakech	Valencia	Cappy pulpy
Pur jus Orange 1L	14,00 DH	15,00 DH	12,00 DH	-
Nectar Orange 1L	10,00 DH	11,00 DH	9,00 DH	-
Boisson à base d'orange en PET 1L	11,00 DH	12,00 DH	8,00 DH	10,00 DH

Les auteurs

2.5 Synthèse du diagnostic fonctionnel

La qualité opérationnelle

AGRUMA appartient à un groupe organisé en divisions jouissant d'une large autonomie de gestion. L'entreprise a une structure fonctionnelle simple composée de trois directions à savoir la direction de production, la direction commerciale et la direction administrative et financière. Le directeur général, avec le comité exécutif du groupe est responsable de la mise en œuvre de la stratégie.

Depuis l'installation de la nouvelle équipe de direction, un nouveau cap est fixé : retrouver la part de marché historique de la marque de 15% sur le marché local et développer les ventes à l'export. Pour y arriver, les mesures à prendre sont orientées sur trois références : sanitaire, sécuritaire et gustative.

Les équipes sont mobilisées pour assurer la qualité des produits et leur traçabilité. L'entreprise est certifiée ISO 9001 et HACCP et ses produits sont conformes à la réglementation européenne et notamment à la directive 2012/12/UE relative aux jus de fruits. Des investissements conséquents ont été réalisés depuis 2017 pour moderniser les équipements et les mettre en conformités avec les standards définis par es différents Normes de qualité.

L'entreprise a bénéficié de l'expérience du groupe Mutandis dans le domaine de la qualité opérationnelle. Un système de contrôle de la qualité est mis en place pour garantir la traçabilité de tous les produits et fournit au management une base de données technique fiable pour la prise de décision en matière de qualité et de valorisation des produits.

L'innovation, la R&D et le marketing

Les cadres de Mutandis accompagnent la direction de la filiale pour relever les défis de l'innovation et dans la restructuration de son offre en vue de se rapprocher le plus possible des exigences des consommateurs, réussir à maintenir les niveaux de prix et innover et élargir les

gammes offertes pour se différencier de la concurrence et renforcer le positionnement de la marque.
La traditionnelle kasbah ocre des premiers packs des jus Marrakech plongeait le consommateur dans l'exotisme. Aujourd'hui, les nouvelles gammes de jus privilégient un design dynamique, fruité, naturel, aux couleurs vives, rafraîchissantes et ensoleillées.

La production

L'usine de jus se situe à Kenitra et à une capacité de production des Jus de 50 millions de litres. A fin 2016, le taux d'utilisation de la capacité était de 30%. L'usine dispose de trois de ligne de production dont deux sont spécialisées dans le conditionnement du jus en carton Tetra Pak et la troisième en plastique.

L'approvisionnement en matières premières

AGRUMA ne dispose pas de vergers en propre. Elle s'approvisionne en fruits frais auprès d'agriculteurs situés à proximité de l'usine dans les plaines du Gharb et du Loukous. L'entreprise a mis en place des partenariats durables avec ses fournisseurs avec lesquels elle partage la même culture d'excellence, de progrès et de responsabilité sociale.

Les concentrés de fruits sont sélectionnés avec la même rigueur auprès de fournisseurs étrangers établis dans de plusieurs pays (Espagne, Egypte, Costa Rica…etc).

La commercialisation et la logistique

La commercialisation et la logistique sont mutualisées avec les autres filiales du groupe. La flotte de camions et les entrepôts répartis sur tout le territoire sont mis en commun pour optimiser les tournées et réduire les frais de distribution. Cette organisation permet également le partage de portefeuille clients des indépendants et le déploiement de mesures de fidélisation à leurs égard (cadeaux, tombola…etc).

Afin d'alimenter les points de vente, Mutandis dispose de 10 dépôts répartis sur les principales villes du pays. La Société dispose également de partenariats de distribution déléguée avec des tiers établis dans les zones à priorité secondaire.

Les ventes par canal de distribution

Canal	Canal de détail	Canal gros	Canal moderne
Part de marché	47%	19%	34%

La communication

La communication est prise en charge par la société mère. Le groupe dispose d'un site institutionnel, de sites vitrines par marque et de pages sur les principaux réseaux sociaux.

La politique de communication de la marque vise à mettre en avant la qualité de ses produits, leurs biens faits sur la santé et le bien être des consommateurs.

Pour récupérer la notoriété de la marque, Mutandis a fait un retour en fanfare : deux spots sur les écrans TV ; une campagne d'affichage massive pour identifier le nouveau visuel des packagings ; des annonces presse ; une forte présence sur les réseaux sociaux (notamment Facebook et Instagram). Mais rien ne vaut le contact direct avec les consommateurs. Ainsi, des caravanes itinérantes sillonnent les principales villes du pays et les plages privées durant tout l'été afin de faire découvrir aux consommateurs les jus Marrakech de façon ludique et gratuite.

Les ressources humaines

Malgré les contraintes inhérentes à son activité, AGRUMA place les ressources humaines au cœur de sa stratégie afin d'atteindre son objectif d'amélioration continue de la performance. Constatant qu'une partie importante de ses effectifs est constituée d'agents d'exécution et de techniciens, le service du personnel organise régulièrement des actions de formation continue axées sur le métier, l'hygiène et la sécurité au travail.

Par ailleurs, le recours de l'entreprise aux travailleurs saisonniers ou encore aux intérimaires pour gérer les périodes de pointe de l'activité, vient compliquer le travail du service du personnel. Toutefois, l'entreprise s'engage à reprendre les mêmes travailleurs saisonniers chaque année.

Note d'information Mutandis, VI/EM/027/2018 (adapté)

2.6 Groupe Mutandis, les dessous de l'opération « Marrakech »

Après les produits de la mer, les bouteilles alimentaires et les détergents, Mutandis fait désormais son entrée dans le segment des jus et boissons à base de fruits en finalisant l'acquisition de la marque « Marrakech ». (…) l'infrastructure nécessaire au développement de la marque est déjà en place. L'idée est de mettre à profit les nombreuses synergies avec les autres activités du groupe qui ont en commun le fait qu'elles tournent toutes autour des biens de consommation courante. Que ce soit en termes de R&D, de marketing ou de relations avec les circuits de distribution (épiciers, grande distribution, export), les équipes dédiées de Mutandis ont accumulé suffisamment d'expérience dans ces domaines pour insuffler une nouvelle vie à une marque qui se trouve en perte de vitesse en matière de compétitivité (coût et hors coût) sous l'effet d'une concurrence de plus en plus acharnée. Selon le Top management de Mutandis, la priorité sera accordée à la R&D, à la qualité et à l'outil de production. L'objectif est de doubler la taille de la marque, en misant davantage sur l'export. « Marrakech » a désormais un sacré défi à relever dans un marché inondé par la contrebande et fortement exposé aux aléas climatiques.

WWW. LesEco.ma ,17/04/2017

Annexe 3 : Les marques de distributeurs reconfigurent les rayons des supermarchés

Après Marjane, Carrefour et BIM, le groupe Aswak Assalam lance sa marque de distributeur. Ces marques à petit prix sont désormais les nouvelles armes utilisées par les enseignes de la grande distribution pour attirer et fidéliser les clients et par ricochet développer leurs parts de marché. Au Maroc comme partout dans le monde, le prix de vente est très important pour le consommateur. Une étude publiée par le cabinet Nelson en novembre 2014 révèle que «70% des consommateurs achètent des marques de distributeurs uniquement pour réaliser des économies ». A la lecture de cette enquête, on apprend également que ce marché a un grand potentiel dans les pays d'Afrique du Nord.

En effet, ces produits «ne représentent que 5% du nombre total des produits commercialisés sur ces marchés ». L'association de ces deux éléments a poussé les opérateurs à engager une course en matière de marques maison. Résultat, en moins de dix ans (depuis 2005 à aujourd'hui), plus de 3 000 références de MDD ont été introduites sur le marché national. Elles représentent aujourd'hui 10% du chiffre d'affaires des opérateurs.

Cet essor trouve, entre autres, son origine dans la différence de prix. En effet, « les MDD sont 10 à 30% moins chères, voire plus, que les produits de marque de même nature, et cela en fonction des familles de produits », confirme un opérateur. Il explique, en substance, qu'en Europe où les MDD représentent entre 21% et 45% du chiffre d'affaires des opérateurs, cette

différence va de 5 à 20%. Pourtant, et ça peut paraître paradoxal, les marges réalisées sur ce type de produits dans le Royaume vont de 20 à 50%. Alors comment les enseignes locales arrivent-elles à vendre ces produits à des prix très bas et réaliser des marges aussi consistantes ?

Les MDD se démarquent par leur qualité similaire ou proche de celle des produits de référence et par leur prix généralement modique. La différence de prix se justifie par la compression des coûts du packaging et marketing & communication. En termes plus clairs, ils sont conçus de manière à supprimer toutes les charges facultatives sans en altérer la qualité. L'objectif est d'offrir au client un produit avec un bon rapport qualité/prix. (…).

Les enseignes utilisent tous les moyens pour raboter le prix de revient. Les filiales des groupes internationaux profitent de la taille de leur maison mère et de leur savoir-faire en la matière. Ainsi, elles réussissent à importer ou à sous-traiter la production de ces MDD à un prix toujours bas.

Sur ce registre, il est important de noter que plus de 80% des propres marques commercialisées sur le marché local sont fabriquées à l'étranger, principalement en Espagne et en Turquie. La raison est qu'une bonne partie des industriels locaux refusent de fabriquer des MDD, convaincus qu'ils vont concurrencer leurs marques. « Les industriels structurés sont actuellement saturés. Ils exploitent leur capacité à 100% », expliquent un industriel. Et d'ajouter : « Les dirigeants de PME n'ont aucune idée sur les avantages que peut leur offrir la production des propres marques. Ils refusent parce qu'ils ont peur pour leur part de marché ». Une aubaine pour les industriels étrangers.

www.La vieeco.com, Le 30 Juin, 2015

ANNEXE 4 : DONNEES FINANCIERES DE L'ENTREPRISE

4.1. CPC d'AGRUMA période du 01/01/2019 au 31/12/2019 en KDH

Charges	Exercice	Produits	Exercice
Charges d'exploitation		**Produits d'exploitation**	
Achats consommés de M et F	50 800	Vente de biens et services produits	74 700
Autres charges externes	9 700	**Chiffre d'affaires**	**74 700**
Impôts et taxes	650	Variation de stocks de Produits	500
Charges de personnel	5 850		
Autres charges d'exploitation	150		
Dotations d'exploitation	4 550	Reprises d'exploitation	950
Total I	**71 700**	**Total I**	**76 150**
Charges financières		**Produits financiers**	
Charges d'intérêt	640	Gains de change	50
Pertes de change	50	Autres produits financiers	
Dotations financières	110	Reprises financières, TC	100
TOTAL II	**800**	**Total II**	**150**
Charges non courantes		**Produits non courants**	
VNA des immobilisations cédées	420	PC des immobilisations	350
TOTALIII	**420**	**TOTAL III**	**350**
Impôt sur résultat	**1 080**		
Total des charges	**74 000**	**Total des produits**	**76 650**
Résultat net de l'exercice	2 650	Résultat de l'exercice	
Totaux	**76 650**	**Totaux**	**76 650**

4.2. Bilan fonctionnel condensé de l'exercice 2019 en KDH

Emplois	Montants	Ressources	Montants
Immobilisations brutes	50 200	Ressources stables	60 200
BFRE	9 950	Dont : Ressources propres Capitaux propres comptables	48 800 35 150
Trésorerie actif	450	Trésorerie passif	400
Total	**60 600**	**Total**	**60 600**

4. 3. Les soldes de gestion d'AGRUMA au 31/12/2018 en KDH

Éléments	Exercice	Exercice précédent
Vente de biens et services produits	69 500	65 900
VA	12 300	10 350
EBE	4 100	3 160
Résultat d'exploitation	-250	-1 230
Résultat courant	-780	-1 800
Résultat non courant	-100	-250
Résultat net	-1 530	-2 350

4.4. Ratios d'analyse de l'activité et de la rentabilité

	Secteur 2019	AGRUMA 2018	AGRUMA 2019
Taux de variation du chiffre d'affaires	8%	5,40%	?
VA/CA	22%	17,70%	?
EBE/CA	14%	5,90%	?
Charges de personnel/VA	36%	41,20%	?
Charges d'intérêt /EBE	6,60%	15,85%	?
Rentabilité économique avant impôt	11,50%	-0,43%	?
Rentabilité financière	14,70%	-4,17%	?

Rentabilité économique = Résultat d'exploitation/ Immobilisations brutes + BFRE

Rentabilité financière = Résultat net/ Capitaux propres comptables

ANNEXE 5 : INFORMATIONS RELATIVES A L'EXPLOITATION

5.1. Compte de résultat différentiel en KDH

Éléments	Total	Pur jus	Nectar	Boisson fruitée
Vente de produits finis	74 700	15 600	48 500	10 600
Coût variable	64 800	12 200	44 500	8 100
Marge sur cout variable	9 900	3 400	4 000	2 500
Charges fixes	6 100			
Résultat courant	3800			

5.2. Coefficients saisonniers des ventes

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Coefficients saisonniers	0,4	0,3	0,5	0,7	1,4	3	1,4	1,2	1,3	0,7	0,6	0,5

5.3. Analyse des charges fixes spécifiques en KDH

	Total	Pur jus	Nectar	Boisson fruitée
Charges fixes spécifiques	4 000	400	1 350	2 250

5.4. Prévision pour l'exercice 2020

Les conclusions d'une étude diligentée par le directeur mercatique le poussent à axer les efforts sur la nouvelle ligne de boissons fruitées. Pour l'année 2020, il compte mener une politique commerciale agressive et des actions de publicité sur les lieux de vente (PLV) dans les grandes surfaces pour promouvoir les ventes.

On prévoit que les actions de promotions envisagées vont entrainer une baisse du prix de vente moyen de 5%. ($\frac{\Delta p}{p_0} \times 100 = -5\%$)

Le directeur marketing évalue l'élasticité prix de la demande pour cette ligne de produits à moins 4. ($e_{q/p} = -4$)

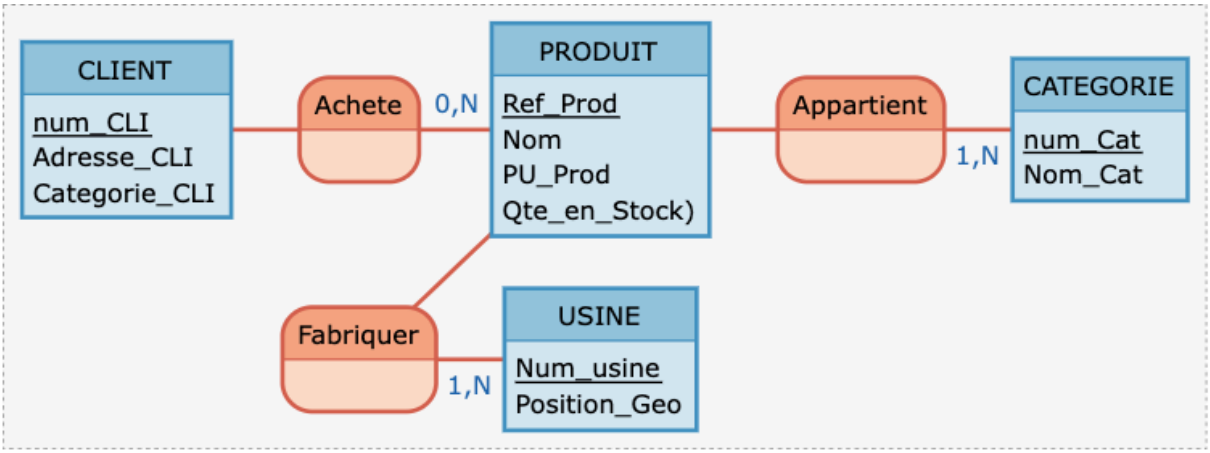
Les actions de rationalisation des consommations sont censées réduire les charges variables de 3% par unité produite, alors qu'on attend une augmentation des charges fixes de l'ordre de 20 KDH suite a actions de PLV.

Rappel :

Élasticité de la demande par rapport au prix : $e_{q/p} = \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta p}{p}}$

ANNEXE 6 : GESTION DU SYSTEME D'INFORMATIONS

7.1. Le modèle conceptuel du système de la gestion des ventes



7.2. Les règles de gestion régulant le système de gestion des ventes

Règles N°1 : Un produit peut être fabriquer dans plusieurs usines.

Règles N°2 : Un produit appartient à une seule catégorie.

Règles N°3 : Un client achète au moins un produit.

ANNEXE 7 : INFORMATIONS RELATIVES AUX RESEAUX SOCIAUX

7.1. Réseaux sociaux : 22,5 millions d'utilisateurs au Maroc

(…) Chaque jour, le nombre d'utilisateurs des médias sociaux monte en flèche. Il y a trois ans, moins de 2,5 milliards de personnes étaient sur les réseaux sociaux dans le monde. En 2020, sur les quelque 4,54 milliards d'internautes, 3,8 milliards de personnes y sont branchées, soit plus de 60% de la population mondiale.

En temps passé sur les réseaux sociaux par jour dans le monde, les internautes du monde entier passent en moyenne 2 heures et 24 minutes, un chiffre en légère hausse, avec deux minutes supplémentaires par rapport à 2019 (+1,4%). A une minute de plus de la moyenne mondiale, les 22,5 millions d'internautes marocains ont démontré une activité importante avec 2 heures et 25 minutes sur Twitter, Facebook, Instagram et autres réseaux sociaux. Pour ce qui est du taux de pénétration, 49% des Marocains utilisent les réseaux sociaux. Un chiffre qui est égal à la moyenne mondiale.

Le Maroc est toujours bien placé à l'échelle africaine et même mondiale, notamment au niveau des réseaux sociaux et de l'usage d'Internet. Facebook, WhatsApp ou Instagram sont des plateformes à usage quotidien par les Marocains, tandis que Twitter ou Snapchat sont plutôt utilisés selon une fréquence hebdomadaire. Cette expansion est tirée par l'usage du téléphone mobile qui atteint au niveau national un pic considérable : 35 millions de téléphones mobiles en circulation au Maroc.

www.financenews.com, 14 Juillet 2020

7.2. La tendance des réseaux sociaux au Maroc

(…) Au Maroc, toujours selon le rapport Digital 2020, c'est l'application WhatsApp qui se retrouve en tête du classement. Dans son baromètre des principaux réseaux sociaux au Maroc à fin janvier 2020, Sunergia Group confirme également ce résultat. WhatsApp se place en effet en tête avec 65 % des répondants, suivie de Facebook (53 %), Instagram (26 %), Snapchat (14 %), Twitter (5 %), LinkedIn (2 %), TikTok (5 %), et Pinterest.

Basée sur un échantillon de 1 000 personnes, l'étude de Sunergia Group a aussi permis de dessiner les profils de trois groupes d'utilisateurs : les multiusers (présents sur au moins trois réseaux sociaux) qui représentent 25 % des interrogés, les personnes qui utilisent uniquement Facebook et WhatsApp (23 %) et enfin les internautes présents exclusivement sur un seul réseau social (19 % des sondés). Il ressort de l'étude que, selon les plateformes, les principaux critères discriminants entre les profils d'utilisateurs sont le sexe, la tranche d'âge, et la CSP.

www.cfcim.org/magazine, juillet 2020

7.3. Les réseaux sociaux ; une opportunité pour les entreprises

(…) En intégrant les « social media », les entreprises peuvent aujourd'hui être à l'écoute de toutes les tendances, être au cœur des conversations et ainsi identifier les signaux faibles. (…)

Les bénéfices pour les entreprises sont en effet nombreux. La surveillance des réseaux sociaux leur donne la possibilité d'analyser leur marché dans sa globalité. (…) Elles peuvent surveiller les activités des concurrents, fournisseurs et clients. Les réseaux sociaux constituent par ailleurs une source incontournable pour détecter ou confirmer de nouvelles tendances (…)

Il s'agit aussi d'un formidable outil pour mesurer et décrypter le ressenti des consommateurs et pour identifier les mouvements de « bad buzz » qui peuvent prendre de l'ampleur. De plus, avec les réseaux sociaux, les entreprises ont la possibilité de fédérer une communauté. (…)

Certaines marques ont même élaboré des produits à partir des remontées sur les réseaux sociaux tandis que d'autres ont en retiré du marché pour ces mêmes raisons », explique Yasmina Belhasen, Fondatrice de Mayadigital et experte dans le domaine du digital. Selon elle, les réseaux sociaux offrent également aux annonceurs un canal de contact direct avec leurs clients, sans intermédiaire, et leur permettent ainsi de garder un meilleur contrôle de la communication. Autres avantages, la « prise de température » du marché qui est instantanée et surtout la forte visibilité que l'on peut gagner à des coûts très inférieurs aux médias classiques. « En fait, chaque marque, à travers ses réseaux sociaux, devient son propre média », conclut Yasmina Belhasen.

www.cfcim.org/magazine, juillet 2020

7.4. Données analytiques collectées par le service marketing

Indicateurs	Agruma		Valencia T4 de 2019
	T4 de 2018	T4 de 2019	
Nombre de membres sur Facebook	120K	150K	450K
Nombre de membres sur Instagram	6K	6,5K	75K
Nombre d'articles publiés sur Facebook	15	18	36
Nombre moyen de partages par article	27	31	60
Nombre moyen de Likes par article	3K	4K	12K
Nombre de messages de la communauté Facebook	14	16	38

Les auteurs

FIN

Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

Chapitres liés à ce sujet

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Analyse du marché, comportement du client, prévision des ventes
- Analyse de la performance financière
- Coûts partiels : coût variable, coût spécifique, coût marginal, seuil de rentabilité, levier, décisions

Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

prepahelp.com/#essai

Une question sur le concours ou sur ta filière :
écrire sur WhatsApp

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/cnaem/ect