



école supérieure du commerce extérieur
Paris • Lyon • Pékin • Mexico

CAS D'ENTREPRISE

**CONCOURS
REUSSITE**

Jeudi 24 avril 2008

Durée : 4 heures

NUMERO DU CANDIDAT :-----

Calculatrice autorisée :

Non

Documents autorisés :

Non

Dictionnaire :

Non

THEMATIQUES A TRAITER :

1/ analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise.

2/ analyse d'un crédit documentaire.

3/ le contrat de distribution

PRIMAVERAL S.A.

L'ENTREPRISE

L'entreprise PRIMAVERAL S.A. a débuté en 1968 par la création d'une petite conserverie. En 40 ans, elle s'est agrandie pour devenir un groupe de taille peu commune dans une activité à faible valeur ajoutée. Aujourd'hui, la société réalise un C.A de 610 millions d'euros. Elle est leader sur le marché des surgelés et des conserves. En effet, un européen sur 5 mange des haricots, des petits pois, des épinards ou du maïs signé PRIMAVERAL, ou sous d'autres marques du groupe (PRIMAVERT, PRIMAFRAIS....) ainsi que les marques distributeurs (CARREFOUR, AUCHAN, SUPER U...) qui représentent 25% de ses ventes. Le groupe a conservé une direction familiale qui détient 80% du capital. Il emploie 2500 permanents auxquels s'ajoutent 1600 saisonniers, essentiellement en Europe.

LA FORCE DU GROUPE

Les fers de lance de la politique de PRIMAVERAL S.A. sont la qualité, la gestion des approvisionnements et l'innovation.

En ce qui concerne la qualité, PRIMAVERAL a fait certifier toutes ses usines (même celles des Pays de l'Est) suivant les normes ISO 9002.

En outre, une étroite coopération avec les agriculteurs est nécessaire car il n'y a pas d'outil industriel performant sans, en amont, des produits impeccables. La collaboration commence au niveau des semences (sélection de nouvelles variétés ou des rendements plus élevés) jusqu'aux dates d'ensemencement et de récolte. La coopération conserverie / agriculteurs fonctionne d'autant mieux que l'usine s'interdit d'acheter en dehors du groupement, lequel, de son côté, ne fournit personne d'autre.

De plus, ce qui rend le groupe compétitif, c'est son souci constant d'innovation. La première fut d'ajouter, dans les années 80, des carottes dans les conserves de petits pois. En 1990, elle lance les légumes surgelés, puis des légumes minute, pour la restauration hors foyer. C'est également PRIMAVERAL qui a lancé les conserves à ouverture facile (avec languette) ainsi que les sacs à surgelés munis d'un zip. Le dernier grand projet concerne l'identité visuelle du groupe : un nouveau logo et surtout un packaging unique.

UNE GAMME STRUCTUREE DE PRODUITS

L'offre produits du groupe est structurée d'une part par technologie (conserves, surgelés, produits frais) et d'autre part selon le type de clients (grand public, marques distributeurs, marque PRIMAVERAL,...)

En réalité, on peut identifier 5 véritables métiers :

- conserves grand public distribuées sous une marque du groupe
- conserves grand public pour les distributeurs (1ers prix, marques de distributeurs,...)
- conserves et surgelés pour la restauration hors foyer
- surgelés grand public
- légumes frais

Cette segmentation permet à PRIMAVERAL d'être au plus près du marché en s'adaptant aux besoins spécifiques de la restauration hors foyer et du grand public.

A l'export, PRIMAVERAL a choisi de commercialiser ses produits sous des marques nationales et ne rentre jamais dans les réseaux de distribution des premiers prix et des

hard-discounter à l'exception des DOM TOM et de l'Afrique où l'on trouve des premiers prix et la marque PRIMAVERAL.

Afin de mieux s'adapter à la demande de chaque pays, la gamme des produits exportés n'est pas complète. Il est rare que les 5 métiers soient représentés dans un pays. De plus les produits sont adaptés aux goûts des consommateurs locaux au niveau des légumes consommés, mais aussi au niveau des recettes de fabrication.

Un produit vendu dans un pays sans unité de production se verra livré par une filiale étrangère ou par le groupe français. Il ne subira aucun reconditionnement ni emballage spécifique au pays de destination. Cette méthode permet de conserver un meilleur contrôle sur la distribution des produits même si elle ne répond pas forcément entièrement aux besoins des consommateurs (problème de la langue).

LA STRATEGIE D'IMPLANTATION

A l'heure actuelle, PRIMAVERAL S.A. réalise 55% de son C.A. à l'exportation, soit 335,5 millions d'euros.

Les premières exportations ont commencé en 1970 vers l'Allemagne et se sont réellement développées dans les années 80. Le développement d'une politique internationale a été nécessaire pour conserver une position viable sur le marché. Aujourd'hui, sur le marché de la conserve, PRIMAVERAL se dispute la 1^{ère} place avec son principal concurrent et il est leader sur le marché des légumes surgelés. Ainsi pour le groupe, l'ouverture sur l'extérieur et donc l'agrandissement de son marché, est une condition nécessaire à sa pérennité. L'internationalisation fait partie des grandes lignes de la politique de la société.

En ce qui concerne le choix des pays, le développement s'est opéré dans un 1^{er} temps vers l'Europe Occidentale : Belgique, Portugal, Angleterre, Italie, Pays-Bas. Plus récemment, PRIMAVERAL s'est tourné vers les Pays d'Europe de l'Est : Hongrie d'abord, puis Pologne, Russie et une ouverture vers la Roumanie.

Le choix d'implantation dans un pays se fait selon des critères socio-économiques : pouvoir d'achat, PNB, habitudes alimentaires... Une étude du marché est réalisée en France, et complétée par une prospection dans le pays. L'implantation peut aussi être la conséquence d'une opportunité d'affaire : foire, salon, démonstration produits, pays recherchant des investisseurs étrangers...

Une fois le pays sélectionné, le groupe recherche un partenariat avec un distributeur local ou un réseau de distributeurs. Le choix de ce partenaire est long et minutieux. Toutes les sources d'information sont exploitées afin de réduire les risques. La 1^{ère} expédition ne dépasse jamais la valeur de 100 000 euros. Les produits sont alors suivis durant toute cette première opération pour s'assurer du sérieux du distributeur. De plus, le groupe attend systématiquement le paiement avant d'expédier à nouveau des marchandises.

En ce qui concerne l'exclusivité de distribution, même si les clients la demandent parfois, PRIMAVERAL la refuse systématiquement sur la gamme complète. En revanche, il n'est pas rare qu'il segmente sa distribution avec un client orienté vers le haut de gamme, et un autre davantage tourné vers le moyen de gamme.

2 ou 3 ans après la découverte d'un nouveau marché et si les premières opérations ont été concluantes, le groupe implante une filiale. Ces filiales peuvent être de 2 types :

- ♦ filiale commerciale sans structure de production, qui importe des produits de l'usine de production la plus proche
- ♦ filiale de production émanant le plus souvent de rachats de conserveries locales

L'implantation de filiales dans toutes les zones géographiques du monde présente l'avantage de la diversité climatique. En effet, malgré les miracles de la génétique, toutes les espèces de légumes ne poussent pas en France. D'où l'intérêt d'une implantation en Hongrie (pour le maïs) ou en Espagne (pour les poivrons et les tomates, les asperges, les haricots plats). Au fil des acquisitions à l'étranger, la gamme de PRIMAVERAL s'est ainsi élargie de 50 légumes, tous récoltés, quel que soit le pays, en partenariat avec des agriculteurs locaux.

PRIMAVERAL vient de racheter fin 2007 l'entreprise PATEL & CHABROT, société familiale créée en 1973 par Messieurs PATEL et CHABROT, chefs formés à l'Ecole Hôtelière de Lausanne. Suite au décès de M. PATEL, M. CHABROT n'a pu trouver d'accord avec les héritiers ; il a donc décidé de céder son entreprise. En parallèle, il a cédé à PRIMAVERAL le droit d'utiliser sa marque pendant 10 ans.

Vous trouverez en annexe 1 les éléments complémentaires concernant PATEL & CHABROT.

Dans le cadre de cette stratégie de croissance externe décidée par PRIMAVERAL S.A, il vous est demandé :

Question N°1 :

- **D'établir un diagnostic interne et externe de l'entreprise PRIMAVERAL S.A en faisant clairement ressortir les points forts et les points faibles de la structure en insistant sur l'approche internationale.**
- **De présenter vos idées personnelles sur la méthode d'intégration de l'entreprise PATEL & CHABROT au sein de PRIMAVERAL S.A en faisant ressortir les apports concrets de ce rachat pour la nouvelle structure au niveau national et international.**

Parallèlement à cette opération de rachat de PATEL & CHABROT, le nouveau groupe ainsi constitué décide de diversifier ses approvisionnements et la zone de distribution de l'ensemble de ses produits en s'intéressant aux pays du Maghreb et plus particulièrement au Maroc et à la Tunisie.

Dans le cadre du dernier salon TUNISIA FOOD qui s'est tenu à Tunis en janvier 2008, la Direction Commerciale de PRIMAVERAL S.A rencontre Monsieur BEN MILED, industriel Tunisien dans le secteur de l'agro- alimentaire, qui recherche un partenaire européen afin de distribuer ses produits sur le marché tunisien et, dans un futur proche, de compléter la gamme des produits de ce partenaire par des spécialités locales.

Au terme de discussions menées entre PRIMAVERAL S.A et TUNISIE MAGHALIM il est convenu que PRIMAVERAL S.A livrera à son partenaire potentiel un assortiment de conserves et de surgelés destinés a être testés sur le marché Tunisien pour un montant total forfaitaire de 70 000 euros.

Compte tenu qu'il s'agit d'une première transaction le paiement demandé par PRIMAVERAL S.A est un crédit documentaire irrévocable et confirmé.

Vous venez de recevoir la lettre de crédit correspondant à cette transaction (annexe 2).

Question N°2 :

- **Définissez le mode de fonctionnement du paiement retenu par PRIMAVERAL S.A en indiquant en quoi il est sécuritaire pour le vendeur.**
- **Après lecture de la lettre de crédit reprise en annexe 2, définir si elle est acceptable dans l'état ou quelles sont les modifications à demander à TUNISIE MAGHALIM avant acceptation de la commande.**
- **Que pensez-vous des conditions commerciales pratiquées par PRIMAVERAL S.A au titre de cette vente, commentez.**

La réalisation de ce premier contrat s'étant très bien déroulée et ayant fait apparaitre une forte potentialité de vente sur le marché Tunisien, Monsieur BEN MILED confirme sa volonté de collaboration avec PRIMAVERAL S.A en faisant parvenir un projet de contrat de distribution repris en annexe 3.

Question N°3 :

En tant que futur commercial export de PRIMAVERAL S.A il vous est demandé de mettre en évidence les points positifs et négatifs de ce contrat de distribution en indiquant les oublis éventuels pour lesquels une proposition vous est demandée.

Annexe 1

PATEL & CHABROT

ACTIVITE

2 activités majeures :

- traiteur pour réceptions, depuis l'origine
- plats traiteur surgelés, plus récemment

PATEL & CHABROT est une marque très réputée en France pour la qualité de ses prestations de traiteur et d'organisation de réception.

Elle a utilisé cette image haut de gamme pour se diversifier dans le plat surgelé élaboré pour maîtresses de maison exigeantes, même quand elles sont pressées.

Au début des années 90, les fondateurs ont voulu diversifier leur activité. D'où la décision d'utiliser leur savoir « cuisine » en se lançant dans les plats surgelés à Savigny. En France, ces plats sont vendus sous la marque « PATEL & CHABROT », pour bénéficier de la notoriété de la marque acquise dans l'activité Traiteur.

Elle n'est que peu présente à l'export, et uniquement en plats traiteur surgelés, sous un label générique « French Cuisine de Chef ». Ses marchés sont uniquement en Europe de l'Ouest, au travers d'agents commerciaux exclusifs qui négocient avec les différentes enseignes concernées.

CA TOTAL 2006 : 42 Millions d'euros
CA Export : 4,6 millions d'Euros (principalement zone euro)

Le siège social est à Saint Cloud (92), ainsi que le Département TRAITEUR / RECEPTIONS.

Un établissement à Savigny sur Orge, en Région Parisienne également (91), abrite le département Plats Surgelés.

ORGANISATION DES ACTIVITES

TRAITEUR / RECEPTION :

Un service ORGANISATION - 15 personnes – met en place et coordonne les différents et nombreux intervenants requis pour une réception, et choisit les sous-traitants nécessaires.

Les prestations peuvent être extrêmement variées : location de vaisselle, de mobilier, napperie, fourniture de fleurs, et décoration, service à table ou en buffets, avec ou sans maître d'hôtel, accueil, musique, animations de toute sorte (magiciens, spectacles, clowns,...), locations de salles ou sites, transport et livraison à domicile,....

Ce service requiert une quinzaine de jours pour chiffrer le projet, et parfois plusieurs mois pour le mettre en place.

Un service CUISINE & CAVE, de 18 personnes, prépare les repas et les boissons vendues, avec un délai incompressible d'une semaine. Un caviste gère un fond de cave avec en stock des références basiques dans les principales familles de vins français. Les références moins couramment vendues sont achetées au cas par cas chez les grands négociants.

Quant au service commercial, pas d'administration des ventes (elle est prise en charge par l'Organisation), seulement des opérationnels. Les commerciaux sont les interlocuteurs exclusifs des clients ; ils travaillent comme des chefs de projet. Ils proposent à leurs clients un catalogue de base de prestations standard, adaptées à la saison ; lors de rencontres avec chaque client, ils vont personnaliser l'offre avant de la faire chiffrer.

C'est ainsi qu'ils disposent en été de 5 menus de base, à des prix variant de 38 à 110 euros le menu par personne, hors boissons et hors service. Les menus sont remis à jour chaque année.

Sur ces bases adaptables, toute prestation autre liée à la réception est proposée au client par les commerciaux : la part variable de leur rémunération tenant compte à la fois des menus facturés d'une part, mais également des prestations annexes d'autre part.

La clientèle est constituée à 70 % d'entreprises et à 30 % de particuliers.

La marge est meilleure sur les entreprises que sur les particuliers, et la fidélisation des entreprises est particulièrement significative, puisque certaines d'entre elles, dont quelques organisateurs d'événementiels, demandent à PATEL & CHABROT de leur organiser des réceptions régulièrement depuis les premières années.

PLATS SURGELES

Ce Département est apparu plus tardivement, puisque l'établissement de Savigny sur Orge a été acquis à cet effet en 1994.

Cette « cuisine industrielle » fabrique avec un outil industriel récent et performant, tout particulièrement dans le système de refroidissement rapide à chaud, mis en place avec la même technologie que le groupe PICARD.

Elle fabrique des recettes renouvelées régulièrement et élaborées exclusivement par des chefs ayant tous au minimum un BTS Cuisine.

Toutes les recettes sont testées en restaurants d'application / Ecoles de restauration partenaires en Région Parisienne. De même, avant d'être ajouté au catalogue, un plat est testé sur invitation par un prestataire extérieur, ami de M. CHABROT. Ce prestataire organise des dégustations publiques, anonymes et gratuites avec, en contrepartie, l'obligation de remplir un questionnaire qualitatif et gustatif détaillé.

3 personnes sont en charge des achats et vont s'approvisionner directement tous les matins en produits frais à Rungis, auprès de fournisseurs multiples.

3 commerciaux, dépendant directement de M. CHABROT, s'occupent des Ventes ; l'un d'entre eux, puisqu'il parle anglais, traite plus spécialement l'export.

Les commandes de plats sont prises par unités de vente de 10, avec un minimum de 50 plats commandés par référence. Tous les plats au catalogue sont fabriqués exclusivement à Savigny. Ils sont fabriqués à la commande, seuls quelques ingrédients intermédiaires étant stockés.

Les délais de livraison étant compris entre 2 et 4 semaines en sortie usine.

Les cuisiniers ont tous des contrats de travail prévoyant un temps de travail annualisé, pour pouvoir répondre à une demande qui peut être saisonnière (les commandes de plats préparés étant plus fortes en hiver qu'en été).

M. CHABROT a également voulu se lancer à l'international. Il a donc créé une marque spécifique « French Cuisine du Chef », qu'il a protégée en Europe pour les plats préparés. Tous les plats destinés à l'export portent donc ce label.

Avec le commercial parlant anglais (puisque lui-même ne parle aucune langue étrangère), il a lancé la gamme au SIAL à Paris, et à l'Anuga de Cologne en Allemagne. Ce lancement a été largement commenté dans la presse professionnelle : étaient invités sur le stand dégustation les journalistes spécialisés et les acheteurs des grandes enseignes alimentaires étrangères, avec chefs en toque blanche, nappes blanches, porcelaine de Limoges et argenterie, service à la cloche,... le tout autour du micro ondes où étaient réchauffés les plats préparés à la demande.....

Les conditions de l'offre à l'export sont simples : quantités mini de 50 par référence, en FCA Orly Incoterms CCI 2000, payables à 30 jours date de facture, en euro par virement bancaire, et ce, quelle que soit la destination.

Au siège de Saint Cloud est également basé le Service Transport, qui doit traiter des problématiques très diversifiées : depuis le transport de verres, chaises,.... pour une réception jusqu'à celui des plats préparés ou surgelés en assurant la chaîne du froid. Quelques camionnettes appartiennent en propre à l'entreprise, mais ils sous-traitent l'essentiel de leurs transports.

Une démarche ISO 9000 est en cours depuis plus d'un an sans que l'on puisse encore avoir de date pour la certification. PATEL & CHABROT vient également de déposer une demande de certification ISO 14000 en respect de l'environnement.

Le Département Finance du siège doit signer toute offre TRAITEUR avant confirmation au client. Toutes les propositions des sous traitants doivent lui être adressées par écrit, exclusivement.

Une personne actualise tous les ans une liste de prix maximum autorisés pour chaque ingrédient entrant dans les menus TRAITEUR, à destination des acheteurs.

Le chantier actuel est la mise en place d'une comptabilité analytique à Savigny, où les acheteurs travaillent encore en toute autonomie, et où les prix ne semblent pas tous bien maîtrisés.

Quant aux investissements, faibles pendant plusieurs années, ils ont explosé lors de l'installation de la cuisine industrielle à Savigny, où M. CHABROT voulait uniquement le dernier cri en termes d'équipement ; ils ont ébranlé la situation financière de l'entreprise. Le récent rachat de PATEL & CHABROT par PRIMAVERAL a rassuré les banquiers.

Annexe 2

Crédit documentaire réf. NBN 0400807 TUN

Union Tunisienne de Banque
Agence Principale
5, Avenue du 7 novembre
Tunis

Le 25 février 2008

Bénéficiaire : PRIMAVERAL S.A

Banque notificatrice : B.N.P. Agence Centrale
27, rue du Pont Neuf
75 010 PARIS - France

Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous informer que nous avons ouvert un crédit documentaire irrévocable et confirmé en votre faveur selon les instructions de notre client, la société TUNISIE MAGHALIM à Tunis pour un montant de 70 000 euros représentant 100% de la valeur DDP Tunis (Incoterms CCI, Rév. 2000) des produits décrits ci-après :

Assortiment de conserves et surgelés selon votre facture pro-forma n° 11206.

Expédition du port de : Le Havre (France) à destination de Tunis (Tunisie) sans escale..

Documents demandés :

Original de la facture commerciale légalisé et cinq copies certifiées « conforme à l'original » attestant de l'origine française des produits.

Lettre de voiture relative au pré-acheminement,

Jeu complet des connaissements « net – à bord » à notre ordre et indiquant la mention : « notifier la société TUNISIE MAGHALIM de l'arrivée des colis à en Tunisie »,

Liste de colisage en double exemplaire, visée par un représentant de TUNISIE MAGHALIM.

Certificat d'assurance souscrite par le vendeur (un original et une copie certifiée conforme),

Photocopie certifiée conforme de la licence d'importation en Tunisie.

Tous les documents ci-dessus devront se référer au présent crédit documentaire et indiquer clairement le numéro de celui-ci.

Conditions de paiement :

100% de la valeur DDP de la facture seront payés par la banque émettrice par négociation d'une traite ou lettre de change à 90 jours tirée sur le donneur d'ordres, sur présentation à nos guichets de l'ensemble des documents requis ci-dessus.

Conditions particulières :

Tous les frais seront à la charge du bénéficiaire,

Tous les frais relatifs à une éventuelle modification du présent crédit seront à la charge du bénéficiaire,

Date limite pour expédition des colis : 25 mai 2008,

La date limite de validité pour paiement de la somme de 70 000 euros à nos guichets est fixée de manière irrévocable au 27 mai 2008,

Nous nous engageons à payer la somme prévue dans ce crédit sur présentation des documents conformes à ceux requis précédemment dans les délais ci-dessus mentionnés,

Fait à Tunis, le 25 février 2008

Pour l'UTB,
M. Ahmed ZOUALI

Annexe 3

CONTRAT DE DISTRIBUTION

Entre les soussignés :

La société PRIMAVERAL S.A dénommée ci-après le vendeur

et

La société TUNISIE MAGHALIM dénommée ci-après le distributeur

Article 1 : Objet

Le vendeur accorde au distributeur, qui l'accepte, le droit de le représenter et de vendre les produits fabriqués par le vendeur dans le pays prévu à l'article 2.

Article 2 : Territoire

Le distributeur exerce son activité sur l'ensemble du territoire Tunisien.

Article 3 : Produits

conserves grand public
conserves et surgelés pour la restauration hors foyer
surgelés grand public

Article 4 : Marque

Les produits devront être commercialisés sur le territoire sous la marque du vendeur.

Le droit d'utilisation de cette marque ne procure aucun droit sur cette marque et ne pourra notamment être considéré comme une licence implicite de la marque.

Le distributeur s'interdit de déposer une marque voisine ou pouvant être confondue avec celle du vendeur.

Article 5 : Situation juridique du distributeur

Le distributeur achète et vend pour son propre compte en utilisant son propre réseau de vente.

Le distributeur traitera avec sa clientèle et sera seul engagé vis-à-vis de celle-ci, et aucun lien de droit ne pourra exister entre le vendeur et cette clientèle.

Article 6 : Obligations du distributeur

Durant la durée du contrat, le distributeur s'engage à assurer la promotion et la distribution des produits dans le territoire.

Le distributeur établira trimestriellement des prévisions d'achats.

Le distributeur pourra apporter des modifications ou transformations aux produits fournis par le vendeur.

Article 7 : Obligations du vendeur

Le vendeur s'engage à assurer la formation de tous les commerciaux du distributeur.

Le vendeur s'engage à accorder ses meilleures conditions commerciales au distributeur et à le fournir en fonction des quantités souhaitées dans les meilleurs délais.

Article 8 : Conditions commerciales

- Prix fermes et non révisables pour une livraison DDP Tunis
- Paiement par crédit documentaire irrévocable et confirmé
- Délais de livraison : maximum 30 jours.

Article 9 : Transfert de propriété

Selon les conditions de l'Incoterm FOB Marseille

Article 10 : Interdiction de céder le contrat

Les droits qui résultent du présent contrat ne sont ni cessibles ni transmissibles sans accord des deux parties.

Article 11 : Durée du contrat

Le présent contrat est établi pour une période de deux ans, renouvelable après accord des deux parties pour une durée identique.

Article 12 : Législation applicable

A défaut d'un règlement amiable, tous différends résultant du présent contrat seront de la compétence exclusive du tribunal de Tunis.

Le Vendeur

Le Distributeur

CONCOURS REUSSITE

ETUDE DE CAS

REPONSES : NUMERO DE CANDIDAT :-----

QUESTION 1:

QUESTION 2:

QUESTION 3: