



Concours CAE session 2014

Composition : **Gestion**

Durée : **2 Heures**

CAS I.R.H.O

L'INSTITUT DE RECHERCHE DES HUILES ET OLEAGINEUX (I. R. H. O) installée à Lamé dans la région d'ALEPE, à 80 Km d'ABIDJAN fabrique et vend deux produits du terroir : « AYETRO » et « EHUA ». Ces deux produits sont fabriqués à partir d'une matière première unique, les grains de palmes, dans deux ateliers, fabrication et conditionnement.

Le processus de fabrication comprend essentiellement deux phases :

1^{ère} phase : Les graines achetées bien mûres (aux GVC des planteurs, à PALMINDUSTRIE et à quelques particuliers) entrent d'abord dans l'atelier de fabrication dont l'installation spéciale permet d'effectuer deux séries d'opérations : **la première** consiste, après sélection des grains mûres à faire bouillir, à les broyer, à les dépulper pour obtenir la sauce graine pure, sans mélange et appelée « AYETRO ». **La seconde** conduit à fabriquer l'huile « EHUA » après décoloration, dépuración, désodorisation, neutralisation (ou désacidification) de l'huile rouge.

2^{ème} phase : Avant d'être livrée aux magasins pour la distribution, la sauce graine « AYETRO » obtenue passe à l'atelier de conditionnement où elle est mise en boîtes stérilisées et étiquetées ; l'huile « EHUA » après fractionnement est mise en bouteille plastiques.

AYETRO (signifiant sauce graine en AGNI) est tout simplement la sauce graine traditionnelle mais industrialisée. Elle est conditionnée dans une boîte de 800 grammes.

AYETRO est destinée principalement aux marchés urbains où les femmes, souvent pressées (times is money !) n'ont pas le temps de piler les graines, d'en extraire le jus avant de cuisiner.

EHUA (signifiant soleil en AGNI) est une huile rouge très raffinée conditionnée dans une bouteille plastique de 66 cl sur laquelle est destiné le soleil en forme de l'Afrique, symbole de la vie, de la gaieté, de la sympathie de l'hospitalité...

À l'origine, L'I.R.H.O nourrissait l'ambition de vendre uniquement sur le marché Ivoirien. Mais s'est très vite aperçue de la dure réalité du marché Ivoirien ; en effet, la concurrence y est très âpre :

La société BLOHORN est présente sur le marché avec deux produits complémentaires :

- « TROFAI » qui signifie bonne sauce est sauce graine pure, sans mélange conditionnée dans des boîtes de 800 grammes. Ce produit est concurrent immédiat de « AYETRO »
- « LA VILLAGEOISE » est une huile raffinée conditionnée dans des bouteilles plastiques de 66 cl.

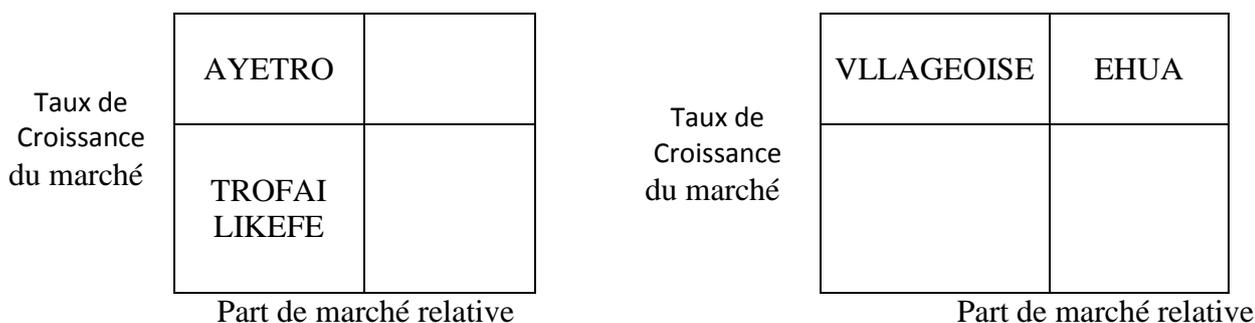
La société SIPRODEX fabrique et vend la sauce graine « LIKEFE », un produit conditionné dans des boîtes de 800 grammes et 400 grammes ; ce produit est aussi l'un des concurrents immédiats de « AYETRO ».

L'I.R.H.O qui est arrivée sur le marché de la sauce graine et des huiles rouges après BLOHORNE et SIPRODEX, a opté pour la stratégie du suiveur : même présentation du produit, même positionnement, mêmes canaux de distribution, prix d'alignement (les prix de la sauce graine tournent autour de 3000 F à 3500 F CFA pour les boîtes de 800 g, 2000 F à 2500 F CFA les boîtes 400 g, selon les points de vente, et ceux de l'huile rouge entre 1000 F à 1500 F la bouteille).

Des études réalisées sur le marché Ivoirien en termes de part de marché de produit « AYETRO » donnent les résultats suivants en million de francs CFA :

	1994	1995	1996	1997	1998
I.R.H.O	150.000.000	130.000.000	200.000.000	140.000.000	220.000.000
BLOHORNE	500.000.000	420.000.000	350.000.000	430.000.000	480.000.000
SIPRODEX	200.000.000	182.000.000	225.000.000	214.000.000	260.000.000

Une seconde étude positionne le produit « AYETRO » et « EHUA » dans la matrice BCG de la manière suivante :



Une troisième étude réalisée sur le marché Ivoirien a donnée entre autres les résultats suivants :

- Il y a une forte résistance dans les campagnes où les consommateurs, fidèles à la tradition ne veulent pas renoncer à la sauce graine préparée traditionnellement.
- L'huile rouge raffinée (VILLAGEOISE et EHUA) n'est pas bien connu dans les campagnes.
- Les consommateurs en général, ne font pas de distinction entre les différentes marques.
- Les consommateurs sont très sensibles aux prix de vente des produits.
- Les freins à l'utilisation de la sauce graine et de l'huile rouge industriel sont pour beaucoup, d'ordre psychologique. D'aucuns avancent même qu'il s'agirait d'un mélange de produits chimiques avec très peu de graine. Les freins psychologiques sont valables aussi bien dans les campagnes que dans les villes.

Les dirigeants de L'I.R.H.O n'arrivent pas à comprendre le comportement des consommateurs Ivoiriens, car selon eux, tout a été mis en œuvre pour assurer le succès de leurs produits dont la qualité est indiscutable. Ils en veulent pour preuve le dernier test de comparaison dans un laboratoire spécialisé d'une importante entreprise Américaine entre la sauce graine traditionnelle et sauce graine industrielle (AYETRO). Ce test a montré une similitude entre ces deux produits (même consistance, même couleur, même saveur, sauf qu'à la cuisson « AYETRO » a tendance à brunir un tout petit peu (différence négligeable).

Ainsi, suite aux difficultés de commercialisation de ces produits, L'I.H.R.O décide d'aller à la conquête de l'étranger. Ses choix se portent sur les USA et la France. Des études de marchés dans ces deux pays sont alors réalisées sur les intentions éventuelles de leurs populations à consommer la sauce graine « AYETRO » et l'huile « EHUA ».

Il en résulte qu'aux USA « AYETRO » serait très bien acceptée par les noirs américains. En effet, si la curiosité de l'histoire les a impitoyablement arrachés à leur mère patrie, l'Afrique, elle n'a cependant pas réussi à leur couper le cordon ombilical : en consommant des plats traditionnels africains, ils caresseraient psychologiquement cet ardent désir de retrouver leurs racines.

Par contre, l'huile « EHUA » (soleil) se vendrait mieux en France ; elle concernerait deux segments de marché :

- Les noirs (notamment africains) qui, en consommant « Africain », donnent l'impression de retourner aux sources en participant implicitement au développement de l'économie Africaine ;

- Et une couche de Français nostalgique ou en quête de l'exotisme pour qui, l'huile « EHUA » symbolise le soleil, la chaleur humaine, la générosité, la douceur de l'ancêtre des continents, l'Afrique; ainsi, en consommant « EHUA » ils consommeraient toutes ces vertus pour adoucir leurs mœurs souvent un peu trop austères.

Ces études de motivations et d'intention d'achat ont permis au service marketing de l'I.R.H.O d'établir les estimations suivantes :

- Si le marché Ivoirien, en envisageant un bénéfice de 20 % du coût de revient, elle escompte vendre 85.000 boîtes de « AYETRO » et 30.000 litres d'huile « EHUA » dans les mêmes conditions (même coût de revient, même production, même résultat) que ses concurrents BLOHORNE et SSRODEX.
- Si elle opte pour les exportations, les frais généraux augmenteront de 40 % ; mais elle pourrait vendre 80.000 boîtes de « AYETRO » et 200.000 litres d'huile « EHUA ».

Ainsi l'I.R.H.O se trouve confrontée à un épineux problème de choix entre trois stratégies :

- 1^{ère} stratégie : vendre sur un marché Ivoirien en répartissant les frais généraux au prorata des poids fabriqués et conditionnés.
- 2^{ème} stratégie : vendre sur un marché Ivoirien en répartissant les frais généraux proportionnellement aux poids vendus.
- 3^{ème} stratégie : abandonner le marché Ivoirien pour exporter la sauce graine « AYETRO » aux USA et l'huile « EHUA » en France. Dans ce dernier cas, la politique d'écémage lui rapporterait un bénéfice de 30 % du coût de revient de « AYETRO ». Par contre, en raison de la vive concurrence sur le marché français des huiles, le prix de vente de l'huile « EHUA » sera inférieur de 10 % de son coût de revient, en phase de lancement.

Afin d'éviter les nombreux invendus, l'I.R.H.O a décidé de fixer le prix de l'huile « EHUA » à partir d'un prix psychologique des consommateurs selon la méthode STOETZEL et ADAM. Deux questions sont posées aux interviewés (échantillon = 2000 Personnes) :

- En dessous de quel prix considérez-vous que la qualité de l'huile « EHUA » est mauvaise ?
- Au dessus de quel prix considérez-vous qu'elle est trop chère ?

Les résultats de cette enquête sont consignés dans le tableau ci-après :

Nombre de personnes interrogées	Trouvent trop élevé le prix	Nombre de personnes interrogées	Trouvent prix trop bas donc qualité insuffisante
0	8	0	12 et +
0	8.5	0	11
60	8.75	50	10.75
150	9	100	10.25
275	9.5	200	9.5
325	10.25	320	9
375	10.75	380	8.75
400	11	450	8.5
415	12 et+	500	8 et au dessous

NB : le taux d'acceptabilité le plus élevé vous donne le prix psychologique.

Le taux d'acceptabilité = 100 – (a+b)

PRIX	PRIX EXCESSIF			QUALITE INSUFFISANTE			Taux d'acceptabilité
	NOMBRE DE REPONSES	% simple	% Cumulé croissant (a)	NOMBRE DE REPONSES	% simple	% Cumulé décroissant (b)	
8	0						

TRAVAIL A FAIRE

- 1/ Faire le diagnostic de L'INSTITUT DE RECHERCHE DES HUILES ET OLEAGINEUX (I. R. H. O) sur le marché Ivoirien.
- 2/ Faire l'analyse du portefeuille d'activité « AYETRO » en optant pour l'approche BCG.
- 3/ Déterminer la part de marché relative du produit « AYETRO ». En terme de coût de revient, quel type d'avantage concurrentiel recherche l'I.R.H.O ?
- 4/ Avant d'internationaliser ses produits, l'institut vous demande de lui proposer une maquette de processus de décision. Puis dans un tableau, la distinction entre segmentation stratégique et marketing.
- 5/ Déterminer le prix psychologique de l'huile « EHUA ».