

ROYAUME DU MAROC

-----

PREMIER MINISTRE

-----

---

## CONSEIL DE LA CONCURRENCE



---

### REALISATION D'UNE ETUDE SUR LA CONCURRENTIABILITE DU SECTEUR DES HUILES DE TABLE

---

Rapport de Synthèse

---

## Sommaire

Résumé.....	3
1. Libéralisation et régulation du secteur des huiles de table .....	5
A. Les réformes de la fin des années 90 .....	5
B. Le cadre réglementaire .....	6
2. Offre et demande des huiles de table.....	7
A. Offre et demande au niveau mondial .....	7
B. Offre et demande au niveau national .....	9
3. Structure du marché .....	10
A. Analyse des opérateurs .....	10
a. Caractéristiques générales .....	10
b. Décomposition des produits et des charges des opérateurs .....	12
c. Performances et parts de marché des opérateurs .....	15
B. Evolution de la concentration du marché.....	17
4. Aspects horizontaux de la concurrence.....	18
A. Barrières à l'entrée .....	18
a. Barrières structurelles .....	18
b. Barrières stratégiques .....	19
B. Positionnement marketing des opérateurs .....	20
5. Aspects verticaux de la concurrence.....	21
A. Chaîne de valeur.....	21
a. Description de la chaîne de valeur.....	21
b. Analyse des avantages concurrentiels par acteur .....	22
B. Stratégies verticales .....	23
6. Analyse des risques.....	25
Conclusions .....	28

## Résumé

**Onze ans de libéralisation.** Deux réformes successives (en 1996 et en 2000) ont mené à la diminution de l'intervention étatique dans le secteur et à l'ouverture douanière aux produits d'importation nécessaires pour la filière, les graines oléagineuses destinées à la trituration et les huiles brutes destinées au raffinage et au conditionnement. Aujourd'hui, le cadre réglementaire est avant tout régi par des préoccupations sanitaires et de protection de la santé des consommateurs. Les huiles de table sont ainsi – au même titre que d'autres produits alimentaires – soumises à la loi n° 28-07 du 18 Mars 2010 sur la sécurité sanitaire des produits alimentaires.

**Une forte dépendance à l'importation.** L'analyse des produits et des charges montre que 70% à 85% du prix des huiles de table dépend des matières premières, elles-mêmes importées à plus de 80% du volume de production. Ainsi, le prix des huiles de table est fortement lié – à hauteur de 60% à 80% – à l'évolution des cours mondiaux des oléagineux.

La seconde caractéristique clé du secteur est liée à la nature du produit : celui-ci est un produit de base, sans substituts directs par le bas, mais qui n'est pas pour autant totalement inélastique par rapport au prix. Ainsi, l'opérateur vendant moins cher sera a priori aussi celui capable de vendre le plus.

**Une demande mondiale en forte croissance, qui pénalise la demande nationale.** Les huiles végétales sont essentiellement destinées à la consommation humaine. Avec l'accroissement démographique et le développement économique de pays en voie de développement – l'Afrique du Nord, l'Asie du Sud et la Chine – la consommation mondiale destinée à l'alimentation à crû d'un tiers entre 1998 et 2008. Par ailleurs, l'utilisation pour le biodiesel a augmenté très fortement – de l'ordre de 45% par an – entre 2005 et 2010, générant un véritable pic de demande. De ce fait, les variations de prix observés entre 2005 et 2007 ont été de l'ordre de 81% pour les oléagineux et de 82% pour les huiles. L'année 2008 a ensuite été marquée par une flambée des cours internationaux, avec une augmentation de 140% par rapport à l'année antérieure.

Ce renchérissement des cours mondiaux a eu un impact sur les prix nationaux, qui ont augmenté de plus de 40% entre 2004 et 2008. En conséquence, et malgré l'augmentation continue de la population, la demande a baissé trois années successives (2006, 2007 et 2008) avant de repartir à la hausse en 2009, avec 363 000 tonnes.

**Un oligopole et un leader incontesté.** Le secteur des huiles de table ne comporte que cinq opérateurs : Lesieur Cristal, Les Huileries du Souss, Savola, SIOF et Les Conserves de Meknès. Le premier, Lesieur Cristal, domine le marché avec 62% de part de marché en 2009. Savola, filiale du groupe saoudien Afia International, est entrée sur le marché en 2004, suite à la libéralisation du secteur. Néanmoins, malgré la mobilisation d'importants moyens ayant permis à cet opérateur de prendre 17% des parts du marché des huiles de table, la structure du marché est demeurée inchangée : Cristal Lesieur continue à représenter presque les deux tiers du marché et le poids des trois premiers concurrents est de 98%... c'est à dire identique à avant l'entrée de Savola.

**Une attractivité du marché limitée.** Le marché des huiles de table est caractérisé par de fortes barrières structurelles : l'entrée passe par d'importants investissements en infrastructure (acquisition de l'appareil industriel) et par la capacité de mettre en place un réseau de distribution efficace. Par ailleurs, les faibles marges mises en évidence par l'analyse des produits et des charges – de 3% à 6% – augmentent le temps de retour sur investissement. Enfin, la suprématie de Lesieur Cristal, et sa capacité à mettre en place des barrières stratégiques – gamme de produits, notoriété des marques – contribuent à rendre plus difficile l'accès au secteur.

**Une chaîne de valeur qui s'appuie sur la capacité à acheter et sur la capacité à vendre.** La chaîne de valeur du secteur peut être décomposée en cinq étapes (approvisionnement, trituration, raffinage, conditionnement et marketing, commercialisation). Les entretiens menés ont souligné l'importance de la première étape qui, par le poids des matières premières sur la structure des coûts, peut permettre de créer un avantage compétitif important. A ce titre, l'achat de 41% des parts de marché de Lesieur par le groupe Sofiprotéol, spécialisé dans les oléagineux et les protéagineux, confère à cet acteur un atout pour le futur.

L'étape de trituration est peu ou non rentable, notamment du fait de la faible compétitivité des tourteaux produits localement par rapport aux tourteaux importés, ce qui a poussé les opérateurs au Maroc à délaisser cette activité au profit de l'importation directe d'huiles brutes.

Lors de la libéralisation, les acteurs ont mis en place d'importants programmes d'investissement pour moderniser leur outil industriel. Aujourd'hui, le raffinage est une étape maîtrisée par tous les acteurs qui justifient de certifications qualité.

Enfin, les étapes de conditionnement, marketing et commercialisation constituent le deuxième élément clé permettant à un acteur d'améliorer ses performances et de mieux faire face à la concurrence. Ainsi, lors de son entrée sur le marché, Savola a déployé un important dispositif de communication et a exercé une forte pression sur les prix. Ces actions lui ont permis d'atteindre 15% de part de marché en trois ans seulement. Lesieur, par une politique de communication adaptée et une diversification de sa gamme de produit a pu faire face à l'offensive de Savola. En revanche, Les Huileries du Souss n'ont pas réagi avec suffisamment de force et sont sorties perdantes avec une perte de 10% de parts de marché sur la même période.

**Une histoire concurrentielle mouvementée.** Au cours des années suivant l'entrée de Savola sur le marché, quatre grandes atteintes à la concurrence ont été sanctionnées ou suspectées (concurrence déloyale, dénigrement de produit, dumping, abus de position dominante). En 2011 – malgré des tensions rémanentes sur la distribution, et notamment l'absence de vente de produits Savola auprès de grandes et moyennes surfaces appartenant au même groupe que Cristal Lesieur – ces pratiques sont pour l'essentiel résolues. Néanmoins, les évolutions récentes des prix (à la hausse) et des volumes de production (en baisse en 2007 et 2008) peuvent être de nature à susciter des soupçons quant à d'éventuelles ententes. Il convient cependant de relativiser ces dernières au regard de la structure du marché : la seule action d'un acteur représentant 62% des parts de marché peut en effet suffire pour influencer les grandeurs clés de ce dernier (prix et niveau de production).

## 1. Libéralisation et régulation du secteur des huiles de table

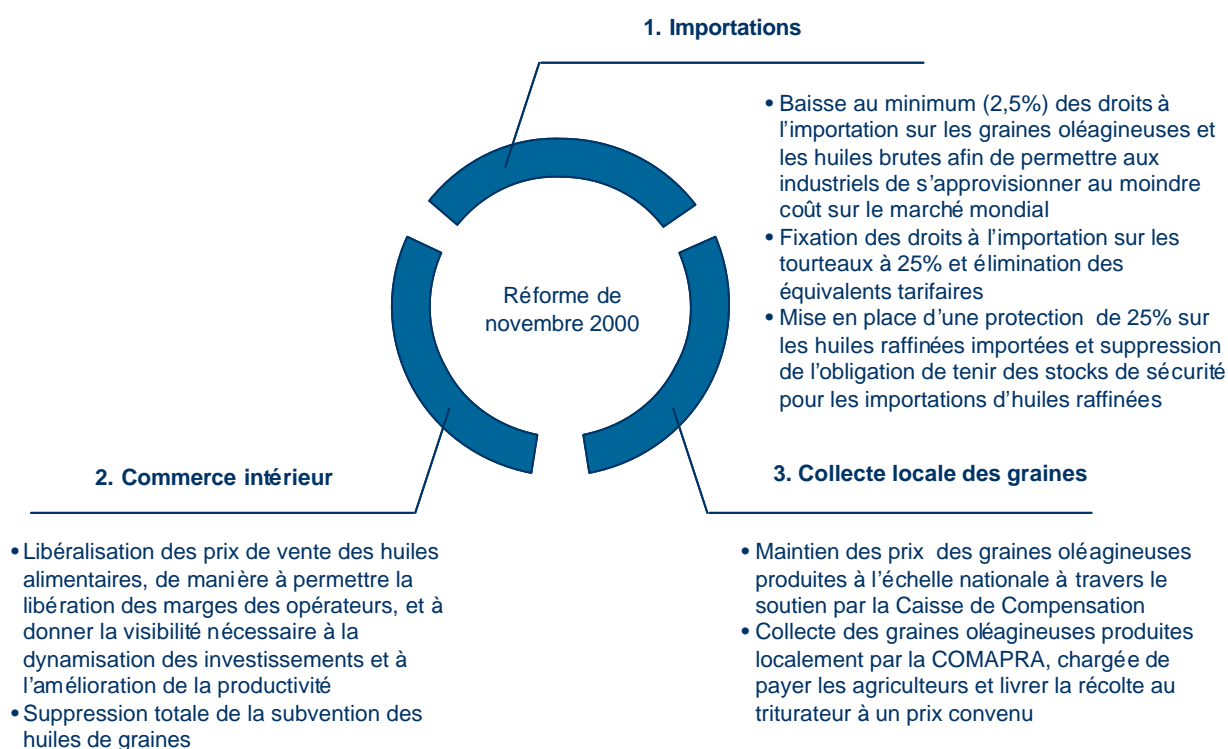
### A. Les réformes de la fin des années 90

Le cadre réglementaire des huiles de table a subi l'effet de deux réformes significatives au cours des années 90. Ces dernières, qui ont mené à une libéralisation par paliers de la filière, ont eu un impact fort sur un secteur caractérisé par une forte dépendance – de l'ordre de 80% – vis-à-vis des importations.

Ainsi, si jusqu'en juillet 1996 l'intervention de l'État était importante à tous les niveaux, elle a diminué fortement lors de la libéralisation du commerce extérieur, de la mise en place d'équivalents tarifaires et de compensations forfaitaires pour les producteurs locaux d'huiles de graines. Alors que les mesures de libéralisation des prix et des marges ont facilité l'importation de graines de graines d'huiles et de tourteaux, les prix à la consommation ont été maintenus à leurs niveaux de 1996 grâce à un accord entre l'État et les producteurs. En vertu de celui-ci, les producteurs se sont engagés sur les prix en contrepartie d'une protection étatique en cas de forte variation des cours mondiaux et de la mise en place d'une subvention forfaitaire à la consommation.

En novembre 2000, une libéralisation des prix et la fixation de nouveaux tarifs douaniers a eu lieu afin de corriger des blocages du système précédent, qui n'avait pas permis un réel effort d'investissement et de modernisation industrielle. La rentabilité des entreprises nationales était alors fortement affectée, ces dernières dépendant trop fortement de la subvention. Il s'est ainsi agi de garantir aux opérateurs une meilleure visibilité (dans la mesure où ces derniers étaient bloqués à l'amont par les tarifs douaniers et à l'aval par l'accord de modération et le système compensatoire) ; d'offrir aux consommateurs une large gamme d'huiles alimentaires, à des prix différenciés, à travers l'instauration d'une concurrence saine et loyale entre les opérateurs ; de sauvegarder le revenu des agriculteurs produisant des graines oléagineuses ; et finalement d'alléger la charge de l'Etat et de favoriser un meilleur ciblage des aides accordées à la filière oléagineuse.

Les trois axes de la réforme de novembre 2000 sont résumés par le schéma ci-dessous :



## B. Le cadre réglementaire

Le secteur des huiles de table est soumis à la **Loi 06-99 sur la Liberté des prix et de la concurrence**. Cette loi affirme le principe de la liberté des prix et celui de la liberté des autres modalités de la concurrence. Les prix doivent être publiés selon les moyens appropriés afin d'informer le consommateur des conditions de vente.

Cette loi a modifié les conditions d'entrée dans l'activité des huiles de table. En effet, cette activité était auparavant subordonnée à l'obtention d'un agrément. Aujourd'hui l'accès est libre, et ne dépend que d'une demande auprès du Directeur Régional de l'Équipement, ou auprès du Directeur du Centre Régional d'Investissement (CRI), ou encore auprès du Président du Conseil Communal du lieu où sera situé l'établissement.

Le secteur des huiles de table est soumis à des réglementations liées aux produits et aux processus de production agro-alimentaires. Cette réglementation a pour but d'identifier les critères de qualité et d'assurer la sécurité sanitaire des consommateurs. Il s'agit ainsi de prévenir et de contrôler les risques d'exposition des individus, susceptibles d'altérer la santé (physique et/ou psychique). En particulier, l'industrie des huiles de table est soumise à la **loi n° 28-07 du 18 Mars 2010 sur la sécurité sanitaire des produits alimentaires**.

La normalisation du secteur des huiles de table est intégrée dans les normes relatives aux industries des corps gras. **L'arrêté viziriel du 28 Novembre 1950**, définit, dans son article 6, les différents types d'huiles prévues par la loi (naturelle, raffinée, de coupage, de mélange) et donne les particularités de ces différentes huiles.

## 2. Offre et demande des huiles de table

L'analyse de l'offre et de la demande des huiles de table doit être menée tant sur le plan national que mondial. En effet, les matières premières constituent entre 70% et 85% du prix final d'une huile de table. Or les importations constituent, selon l'année et le producteur, entre 80% et 95% du volume final de production. **De ce fait, plus des deux tiers (de 60% à 80%) du prix d'une huile de table au Maroc dépendent des cours mondiaux des oléagineux.**

### A. Offre et demande au niveau mondial<sup>1</sup>

En 2008, la production mondiale des principales huiles végétales (arachide, colza, coprah, coco, coton, palme, palmiste, soja, tournesol, colza) a atteint plus de 125 millions de tonnes, dont près de 50 millions pour les trois huiles tropicales majeures (palme, palmiste et coco).

Les huiles fluides traditionnelles des pays tempérés (soja, colza, tournesol, ...) ont vu leur part chuter au profit des huiles tropicales. L'Indonésie et la Malaisie dominent largement la production mondiale d'huiles végétales, avec respectivement 21,3 et 19,7 Millions de tonnes. Elles représentent ainsi à elles seules pratiquement le tiers de la production mondiale, toutes huiles végétales confondues. Les autres grands producteurs mondiaux d'huiles sont les Philippines, la Chine, l'Union européenne (UE), les États-Unis, l'Argentine, l'Inde et le Brésil.

L'huile de palme occupe la première position mondiale avec un tonnage qui dépasse les 30 millions de tonnes en 2008. L'huile de soja, avec environ 11 millions de tonnes, est la seconde huile commercialisée dans le monde. Les exportations de cette huile sont fortement concentrées puisque seulement trois pays assurent plus de 90% des exportations mondiales : l'Argentine, le Brésil et les États-Unis.

En 2008, les niveaux de consommation mondiale d'huiles se sont situés à 126,3 millions de tonnes, soit légèrement en dessus de la production de cette même année. Cette consommation se décompose en huiles utilisées pour l'alimentation humaine (99,6 millions de tonnes), en huiles utilisées pour le biodiesel (9,1 millions de tonnes), et en huiles destinés à d'autres usages (17,6 millions de tonnes).

En raison de la place prépondérante de l'huile destinées à l'alimentation humaines, les zones à forte consommation correspondent aux régions les plus peuplées de la planète. On observe toutefois de très fortes variations locales des consommations moyennes par tête et par an.

Entre 1998 et 2008, la consommation destinée à l'alimentation a augmenté d'un tiers (soit de 35 millions de tonnes, dont 17 millions de tonnes pour l'huile de palme et 11 millions pour l'huile de soja). Cette augmentation a essentiellement été portée par les pays en voie de développement. À titre d'exemple, la demande en Afrique du Nord a bondit de 50%, alors que la progression a été de 46% en Asie du Sud (Inde, Pakistan, Bangladesh), de 33% en Afrique Subsaharienne et de 35% en Chine. Cette progression est liée à une croissance démographique et, surtout, à un accroissement des revenus moyens dans ces pays.

Il convient de relever que l'utilisation d'huiles pour le biodiesel, bien qu'elle ne représente encore que 7% de la demande totale, a connu une croissance à un rythme soutenu – de l'ordre de 45% par année. Ainsi, pour l'Union Européenne, la consommation a été multipliée par 3,5 entre 2005 et 2008.

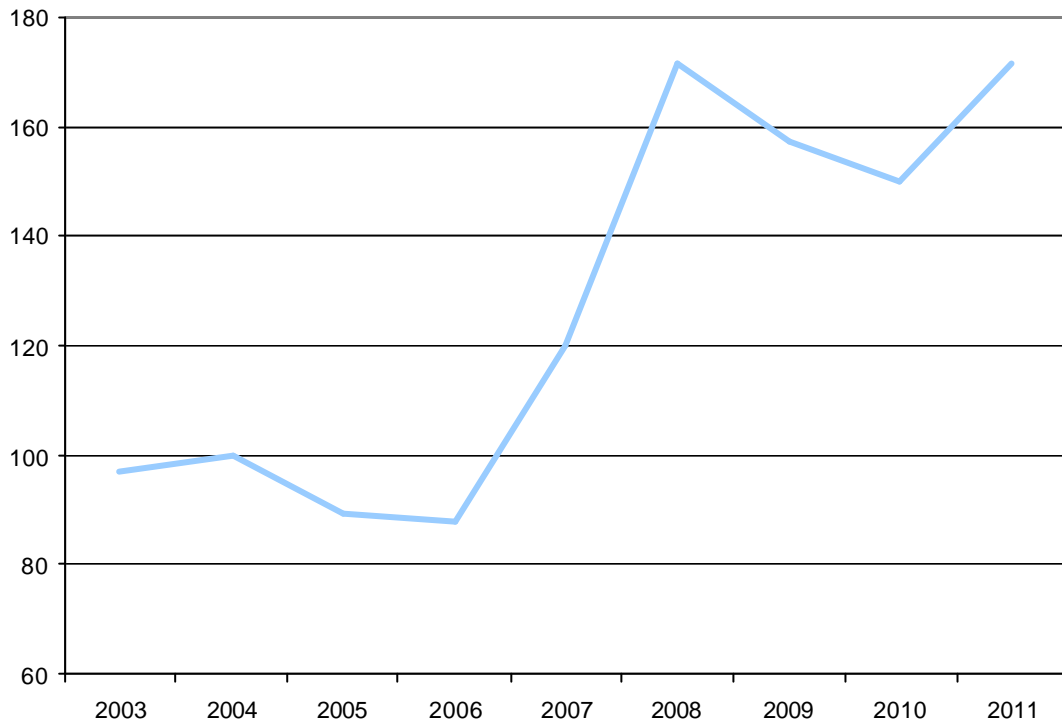
---

<sup>1</sup> Source : Département économique et social, La division de la statistique du FAO

Cette importante croissance de la consommation – humaine et biodiesel – liée au faible rendement de certaines régions clés de production ont mené à une chute des stocks et à une forte augmentation des prix. Cette augmentation est encore renforcée par une forte volatilité des marchés et une spéculation financière sur ces produits.

Les variations des prix observés entre 2005 et 2007 ont été de l'ordre de 81% pour les oléagineux et de 82% pour les huiles. L'année 2008 a ensuite été marquée par une flambée des cours internationaux, avec une augmentation de 140% par rapport à l'année antérieure.

### Évolution des cours mondiaux des huiles végétales (2004 : indice 100)



Ces hausses de prix à l'échelle internationale ont eu de fortes répercussions sur le plan national.



## B. Offre et demande au niveau national

La production des huiles raffinées est totalement destinée à la consommation locale. Elle comprend deux sous activités : la trituration (transformation des graines en tourteaux et en huiles brutes) et le raffinage (transformation des huiles brutes en huiles raffinées, propres à la consommation).

Au cours de la dernière décennie, la trituration était assurée par deux unités de production, l'une située à Ain Taoujtate et appartenant à la société « Les huileries du Souss Bel Hassan » et une autre appartenant à la société « Lesieur Cristal ». Cette dernière est cependant fermée depuis 2009, du fait du manque de compétitivité de l'activité vis-à-vis de la concurrence extérieure.

Aujourd'hui, la production dépend essentiellement des importations de matières premières. En 2008, moins de 2% de l'huile produite ont eu pour origine la trituration de graines locales, le 28% provenant de la trituration de graines importées et le 70% provenant du raffinage d'huiles brutes importées.

Le raffinage est assurée actuellement par cinq sociétés : Lesieur-Cristal, Les huileries du Souss, Les Conserves de Meknès, Savola, et Siof. La production est concentrée sur trois régions : Casablanca – Berrechid ; Fès – Meknès ; Agadir.

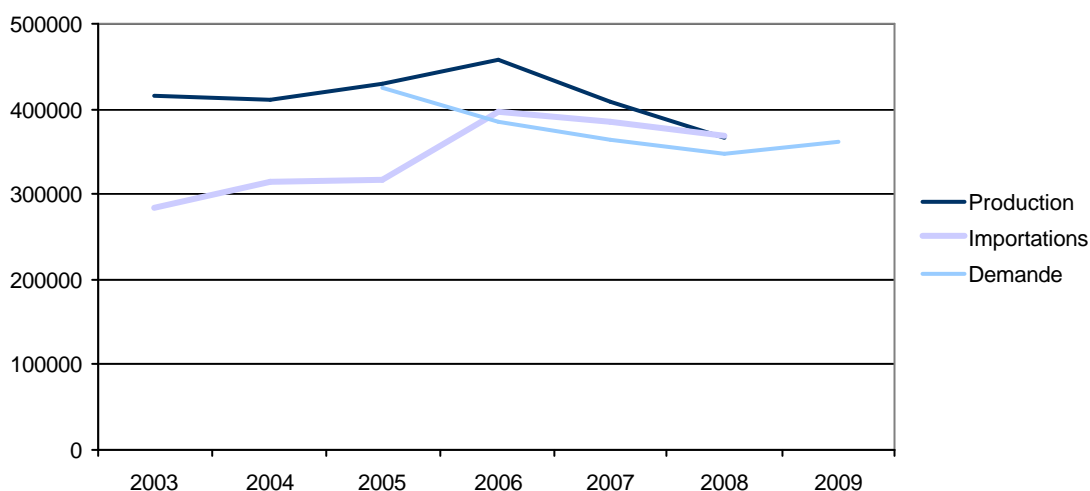
L'examen de l'évolution de la production de l'activité des huiles de table<sup>2</sup> montre une croissance continue jusqu'en 2006, puis un recul sur les années 2007 et 2008. Ce recul correspond à la période de forte augmentation des cours internationaux, qui s'est traduite sur le marché local par une évolution du prix moyen du litre de 8,5 dirhams en 2004 à plus de 13,5 dirhams en 2008.

La demande nationale en huiles de table émane pour le tiers de l'industrie alimentaire et pour les deux tiers de la consommation directe des ménages. Cette demande est portée l'accroissement démographique – près de 420 000 personnes par an – et par l'urbanisation croissante – les données du haut commissariat au plan montrant que la consommation d'huile est 10% plus élevée en milieu urbain qu'en milieu rural. Au total, la consommation nationale se situe autour des 380 000 tonnes.

Néanmoins, la progression naturelle de la consommation a été freinée et inversée entre 2005 et 2008, probablement du fait de l'importante augmentation des prix. Cette tendance a finalement été rompue en 2009, avec une faible croissance (4%) par rapport à l'année antérieure.

Il convient de relever que l'huile de table reste le produit le moins cher par rapport à ses substituts, l'huile d'olive, le beurre industriel, et le beurre beldi.

### Évolutions nationales de la production, de la demande et des importations (tonnes)



<sup>2</sup> Les données sur la production et sur la demande en huiles de tables sont estimées à partir des données mises à disposition par Lesieur Cristal (rapports d'activité, informations aux actionnaires, communiqués).

### 3. Structure du marché

#### A. Analyse des opérateurs

##### a. Caractéristiques générales

Au cours des années 60 et 70, les facteurs traditionnels de la demande en huiles de table – la croissance démographique et l'urbanisation – ont mené à une forte augmentation des niveaux de consommation. Celle-ci a favorisé le développement de raffineries : ainsi, au début des années 80, on dénombrait 14 unités de raffinage réparties sur les grandes villes du pays, dont 5 étaient implantées à Casablanca.

Avant 1996, année de mise en œuvre des premières mesures de libéralisation de la filière, quatre entreprises clés (Unigral-Cristal, Sepo, Oléor (basée à Kenitra) et Sikaf (basée à Beni-Mellal)) ont été rachetées par l'ONA (actuelle S.N.I) et fusionnées au sein de la société Lesieur Cristal.

Le premier mouvement enclenché par la libéralisation du marché a ainsi été la concentration de petites structures qui ont formé le leader du marché, Lesieur Cristal. La libéralisation complète de la filière en novembre 2000 a entraîné la chute de l'activité de plusieurs petites entreprises n'ayant pas survécu à la suppression de la subvention de fonctionnement et au développement de la concurrence.

En revanche, au cours de la même année, la Société des Conserves de Meknès est entrée dans la compétition en s'appuyant sur son réseau commercial, la renommée de sa marque Aïcha et son expérience dans la production de l'huile d'olive. En 2004, un dernier acteur a fait son apparition : Savola, filiale du groupe saoudien Afia International.

Il est important de relever que les quatre des cinq opérateurs aujourd'hui présents sur le marché sont liés à des groupes :

1. Lesieur Cristal	2. Les Huileries du Souss
<b>Groupe SNI (jusqu'en juillet 2011)</b>	<b>Groupe Bel Hassan</b>
<p>Issu de la fusion entre l'O.N.A. et l'ex-SNI, annoncée le 26 Mars 2010, le groupe SNI représente l'un des plus importants groupes marocains.</p> <p>Ce dernier possède des participations dans différents domaines (construction, distribution, agroalimentaire, finance, industrie, etc.)</p> <p>En particulier, dans l'agroalimentaire, la SNI possède la centrale Laitière Lesieur Cristal, la Cosumar, Bimo, Marona et Leader Food.</p>	<p>Propriété d'Ahmed Amsrouy Bel Hassan, ce groupe est composé de quatre sociétés actives dans l'industrie alimentaire et dans l'immobilier, ainsi que d'une exploitation agricole.</p> <p>LHSB : Les Huileries du Souss Bel Hassan chargée du raffinage, la mise en bouteille et la commercialisation de l'huile végétale, le conditionnement et la commercialisation des boissons chaudes : le café et le thé.</p>
<b>Groupe Sofiprotéol (à partir de juillet 2011)</b>	
<p>Sofiprotéol est un groupe agro-industriel français dont les actionnaires sont les représentants de la filière française des oléagineux et des protéagineux. En particulier, Sofiprotéol contrôle Lesieur France via le groupe Saipol.</p> <p>Sofiprotéol dispose d'une stratégie de croissance dans le bassin Méditerranéen. Il contrôle notamment Cristal Tunisie... aux côtés de Lesieur Cristal Maroc.</p> <p>Sofiprotéol est également présent au Maroc dans la fabrication d'aliments pour les animaux d'élevage au travers de Glon Sanders.</p>	<p>SBGS : Société des boissons gazeuses du Souss. Embouteilleur sous licence Coca-Cola dans la région du sud du Maroc.</p> <p>CIBEL : ancienne OSC (Oued Souss Conserves), dont les activités consistent dans la production et la commercialisation des boîtes de conserves (sardines, maquereaux, thon), et dans la production de farine et d'huile de poisson.</p> <p>GBHI : Groupe Bel Hassan Immobilier</p> <p>Domaine Nora : principale exploitation agricole du groupe (oranges).</p>

### 3. Savola

#### Groupe Afia International

Ce groupe est le deuxième opérateur mondial dans le secteur des huiles de table avec un volume annuel de vente supérieur à un million de tonnes.

Il compte 13 raffineries dans la région d'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et de l'Asie Centrale.

Il dispose d'un chiffre d'affaires de plus de 4,8 milliards de dollars.

Il représente l'une des 10 plus grandes compagnies de l'Arabie Saoudite avec ses divers secteurs d'activité, 162 000 actionnaires et plus de 17 000 employés.

AFIA, marque phare du Groupe, est présente dans plus de 30 pays. Elle a été classée 1<sup>ère</sup> marque de consommation dans le monde Arabe en 2008 par Forbes Magazine Arabia.

Le groupe intervient dans le secteur des huiles, du sucre, de la grande distribution, de l'emballage des produits alimentaires, de la construction et bâtiments.

### 4. Les Conserves de Meknès

#### Groupe Devico

Propriété de la famille Devico, ce groupe opère dans l'industrie agro-alimentaire et la distribution.

Il comprend 11 filiales :

- Les Conserves de meknes - Aïcha
- La Société Conserves Nora
- Global Can Cie
- La société MCC Le Lion
- La Société Marocapres
- Vital
- Sofaco
- Caprel
- La société Consaf
- La société Copram
- Arrow Communication

L'appartenance à un groupe permet de renforcer les opérateurs, notamment en leur fournissant des garanties et une puissance financières. Elle permet par ailleurs de disposer d'une plus forte capacité de négociation vis-à-vis des fournisseurs de matières premières.

Le cinquième opérateur, la société Industrielle Oléicole de Fès « SIOF » a été créée en 1961 par la famille Lahbabi. L'entreprise compte trois principales activités : le raffinage et le conditionnement de l'huile de table et de l'huile d'olive, l'extraction de l'huile de grignon et la conserve des olives.

### Zoom sur la cession de Lesieur Cristal

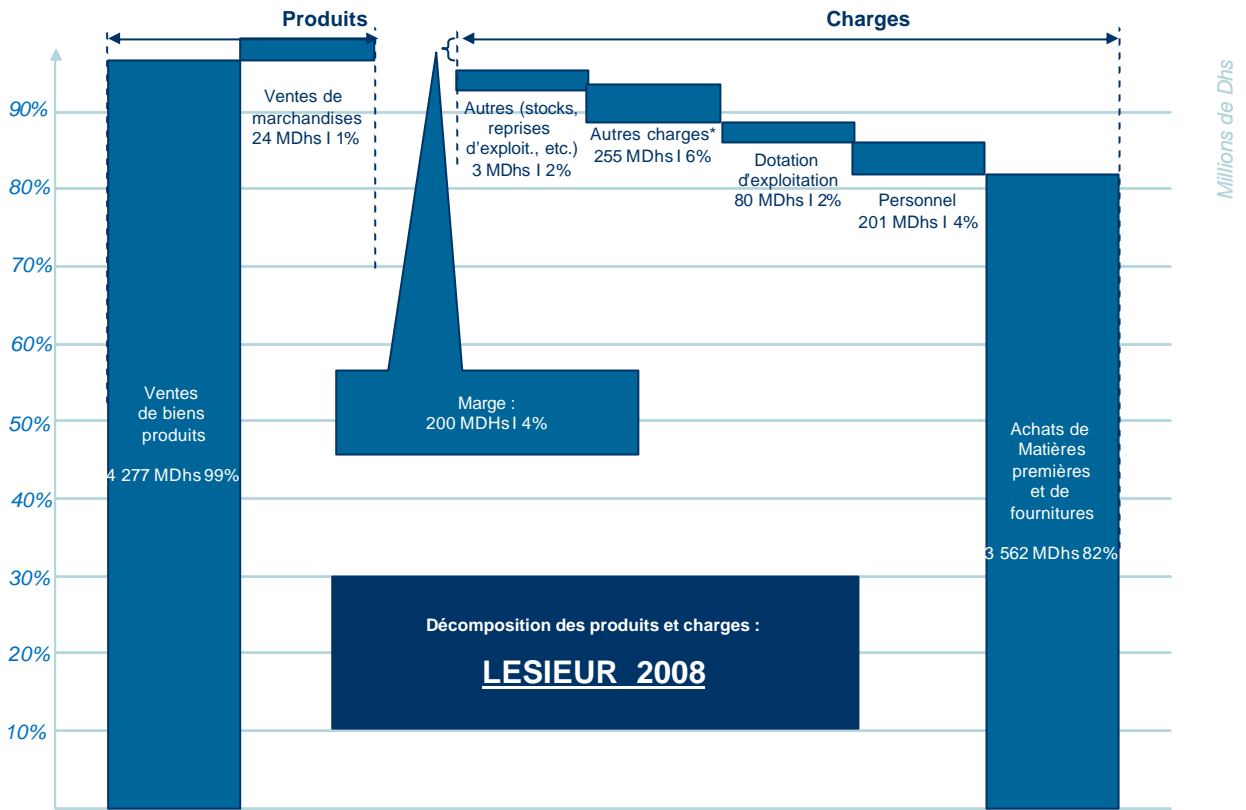
En mars 2010, la SNI a annoncé une stratégie basée sur l'investissement dans de nouvelles activités en vue d'appuyer leur croissance et contribuer au développement du Maroc. En revanche, la SNI a choisi de se désengager des entreprises jugées mature. A ce titre, elle a mis en vente la société Lesieur Cristal, dont elle était alors actionnaire à 76%.

En juillet 2011, la SNI a signé un protocole d'accord avec le français Sofiprotéol en vue de la cession de 41% du capital de Lesieur Cristal. Cette opération crée un leader régional des huiles de table, disposant, selon la SNI, d'un projet industriel intéressant tant sous l'angles du marketing, que du développement industriel et de l'amont. La stratégie de Sofiprotéol s'inscrit dans la continuité de celle de la SNI, tout en apportant des atouts stratégiques majeurs liés à l'international et au marketing.

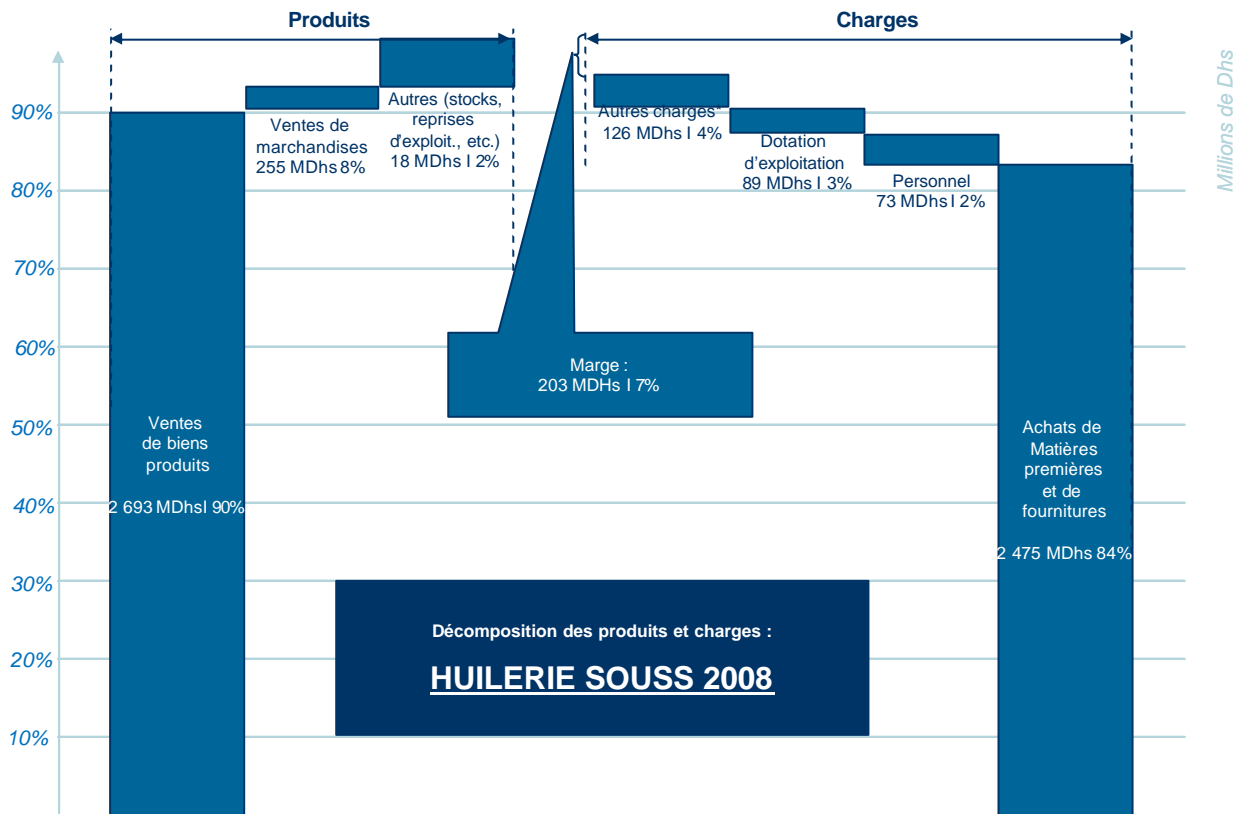
Du point de vue de la concurrence nationale, cette cession ne modifiera pas les équilibres locaux – contrairement à ce qui aurait été le cas si l'acquisition avait été effectuée par deux autres prétendants, le groupe Afia et le groupe Bel Hassan.

En revanche, l'échange de bonnes pratiques et d'expertise ainsi que l'intégration dans un groupe de taille régionale devraient participer à augmenter la rentabilité de Lesieur Cristal et sa capacité de négociation vis-à-vis des fournisseurs internationaux. Ceci pourrait ainsi amener à renforcer sa position de leader et incrémenter le défi pour ses concurrents.

### b. Décomposition des produits et des charges des opérateurs<sup>3</sup>

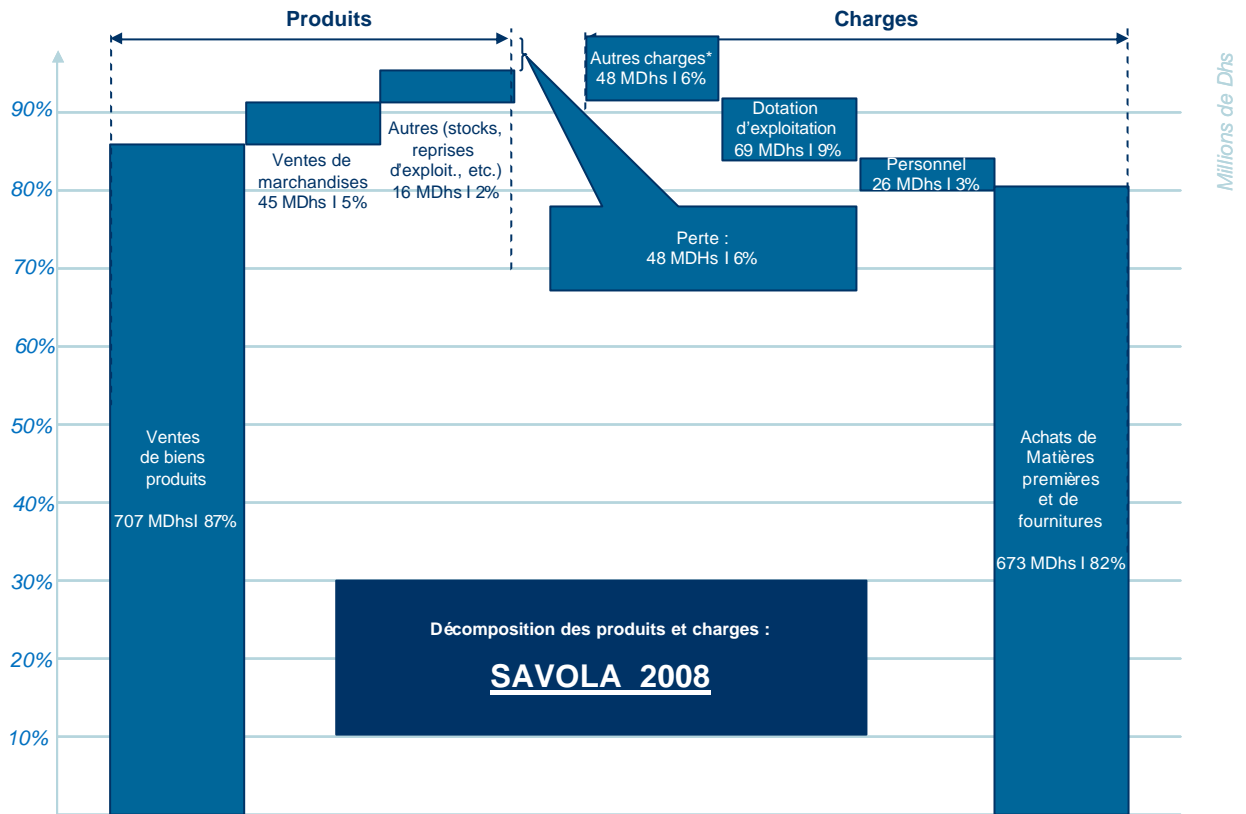


\* Autres charges : autres charges externes, achats revendus de matières premières, autres charges d'exploitation

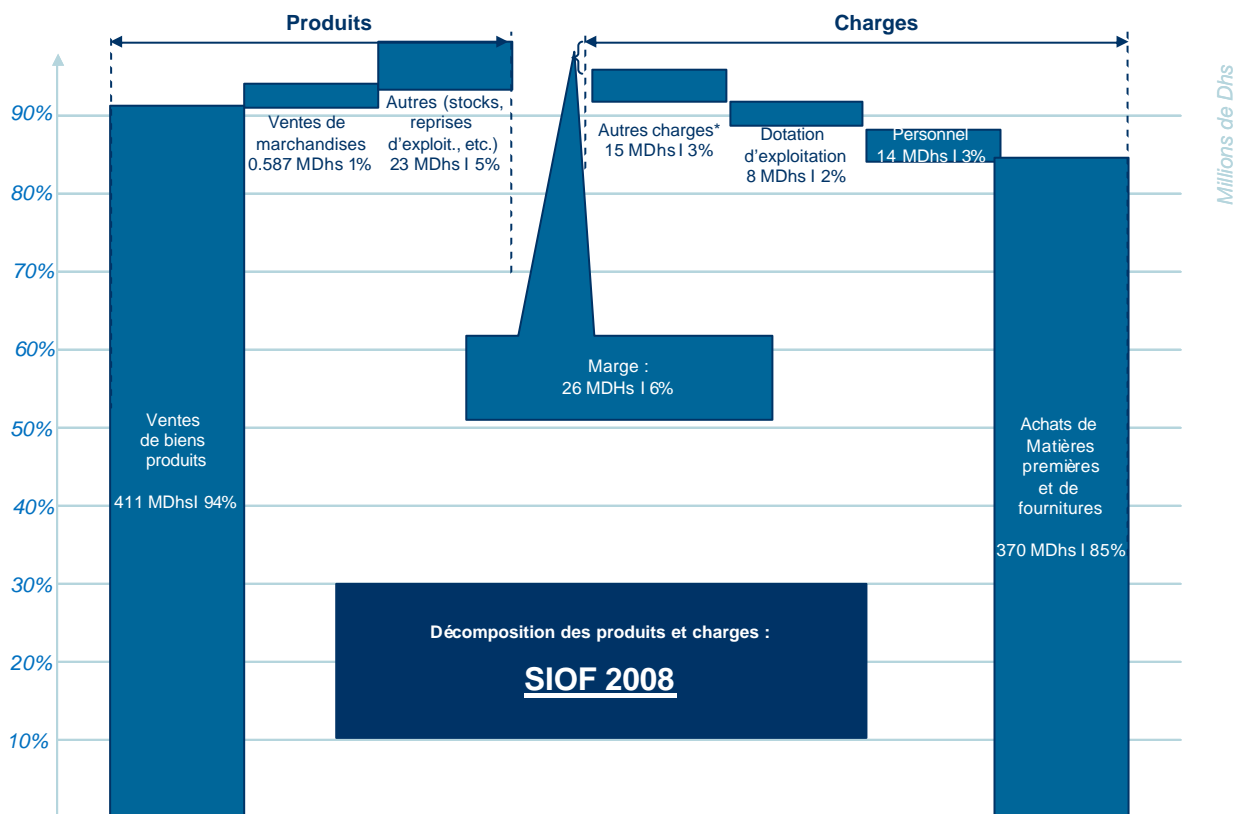


\* Autres charges : autres charges externes, achats revendus de matières premières, autres charges d'exploitation

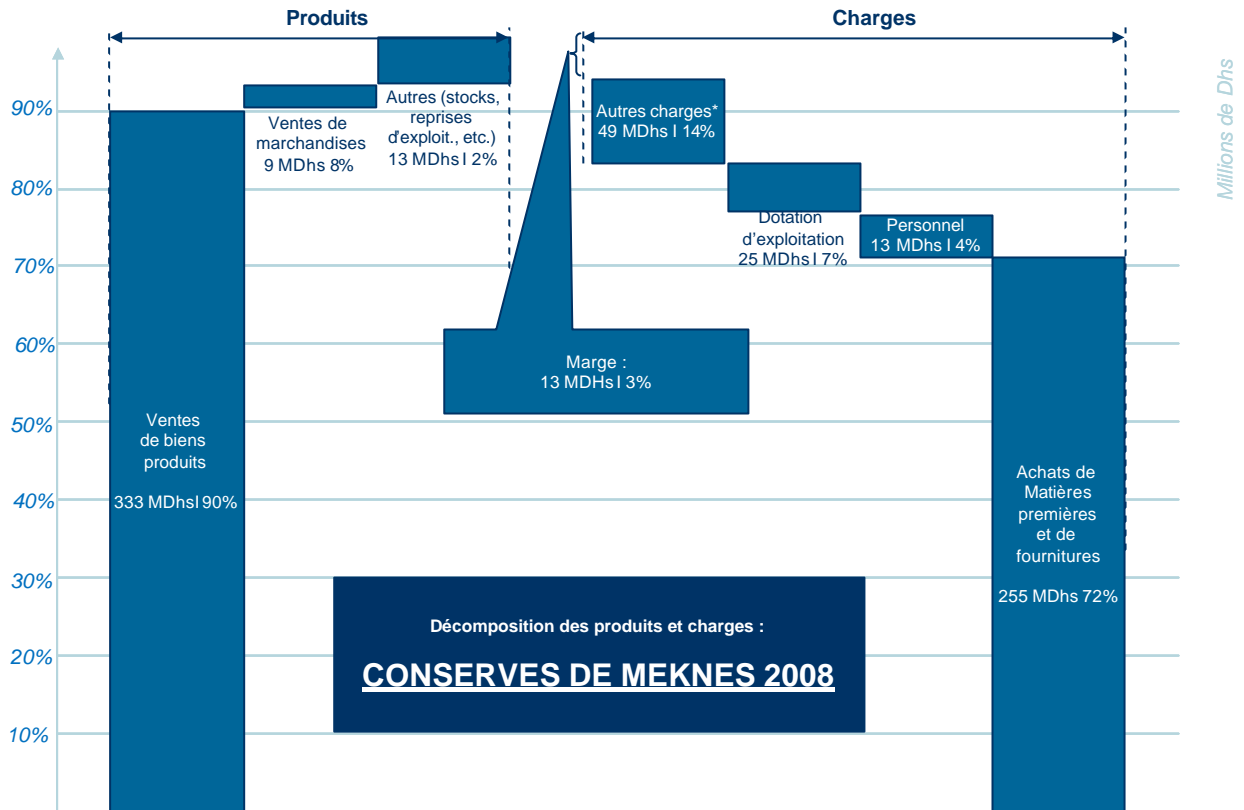
<sup>3</sup> Source : État de synthèse des opérateurs, 2008



\* Autres charges : autres charges externes, achats revendus de matières premières, autres charges d'exploitation



\* Autres charges : autres charges externes, achats revendus de matières premières, autres charges d'exploitation



\* Autres charges : autres charges externes, achats revendus de matières premières, autres charges d'exploitation

La décomposition des coûts et des charges montre des structures très proches chez chaque opérateur. Au-delà de l'illustration des barrières à l'entrées – faiblesse relative des marges et importance des investissements nécessaires, analysés dans le chapitre 4 de ce rapport – ces graphiques permettent surtout d'identifier deux facteurs clés de succès du secteur : la capacité à acheter moins cher et la capacité à mieux vendre.

Avec un poste achat de matières premières représentant entre 72% et 85% des charges, il est évident que le concurrent disposant du meilleur prix d'achat sera avantagé dans la compétition. En ce sens, la taille des opérateurs et leur appartenance à un groupe pouvant peser sur la négociation avec les fournisseurs sont des facteurs clés.

L'importance de mieux vendre découle du fait qu'une variation modérée du chiffre d'affaire (qu'elle soit liée au volume ou au prix) peut impacter fortement le résultat et la capacité d'investissement de l'opérateur. Les entretiens effectués au cours de l'étude ont ainsi mis en avant l'importance du marketing et de l'optimisation de la distribution des huiles de table.

### c. Performances et parts de marché des opérateurs

Les performances ont été évaluées à partir des bilans et des comptes produits et charges des opérateurs.

Les années 2005 et 2006 constituent une période de tension pour Lesieur Cristal et pour Les Huileries du Souss qui ont vu leurs performances baisser. Cette tension découle de l'entrée de Savola sur le marché mi-2004, et de la pression sur les prix exercée par cette entreprise.

L'analyse des ratios de rentabilité<sup>4</sup> des opérateurs sur la période 2006-2008 montre que :

- Avec une rentabilité financière de 9,3% et une rentabilité des capitaux investis de 4,8% Lesieur Cristal est l'opérateur le meilleur situé. Les Huileries du Souss sont en deuxième position, avec respectivement 4,8% et 1,1%. Siof présente des ratios faibles mais positifs (4% et 1%), alors que ceux de Les Conserves de Meknès sont légèrement négatifs (-2,7% et -0,5%) et ceux de Savola fortement négatifs (-12,8% et -14,3%).

Il convient de relever une amélioration globale des ratios sur la période. A titre d'illustration, les Huileries du Souss sont passées de -1% de rentabilité financière à 12,1% et de -0,3% de rentabilité des capitaux investis à 3%.

Savola, dernier de la classe, est passé de -397% à 189% de rentabilité financière et de -18,6 à -12,9% de rentabilité des capitaux investis. Cette évolution s'explique notamment par une forte diminution des capitaux propres de Savola.

- La tendance est analogue en termes de rentabilité commerciale, avec une amélioration pour tous les acteurs et une forte progression pour Savola. Néanmoins, SIOF, les Huileries du Souss et Les Conserves de Meknès devançant Lesieur et Savola, avec des taux moyens respectifs de 23,8%, 15,9%, 13%, 11,5% et -37%.

En termes de profitabilité<sup>5</sup>, Lesieur Cristal se place premier (3,3%), devant Les Huileries du Souss (0,8%), SIOF (0,77%), Les Conserves de Meknès (-0,6%) et Savola (-11%).

#### Parts de marché à partir du chiffre d'affaires des opérateurs

	Lesieur Cristal	HSB	Savola Maroc	SIOF	LCM	Total
2003	65%	31%	0%	2%	2%	100%
2004	65%	27%	4%	2%	2%	100%
2005	62%	26%	9%	2%	2%	100%
2006	61%	21%	15%	2%	1%	100%
2007	64%	18%	16%	2%	1%	100%
2008	62%	21%	15%	2%	1%	100%
2009	62%	18%	17%	2%	1%	100%
2010	60%	N/D	N/D	N/D	N/D	60%

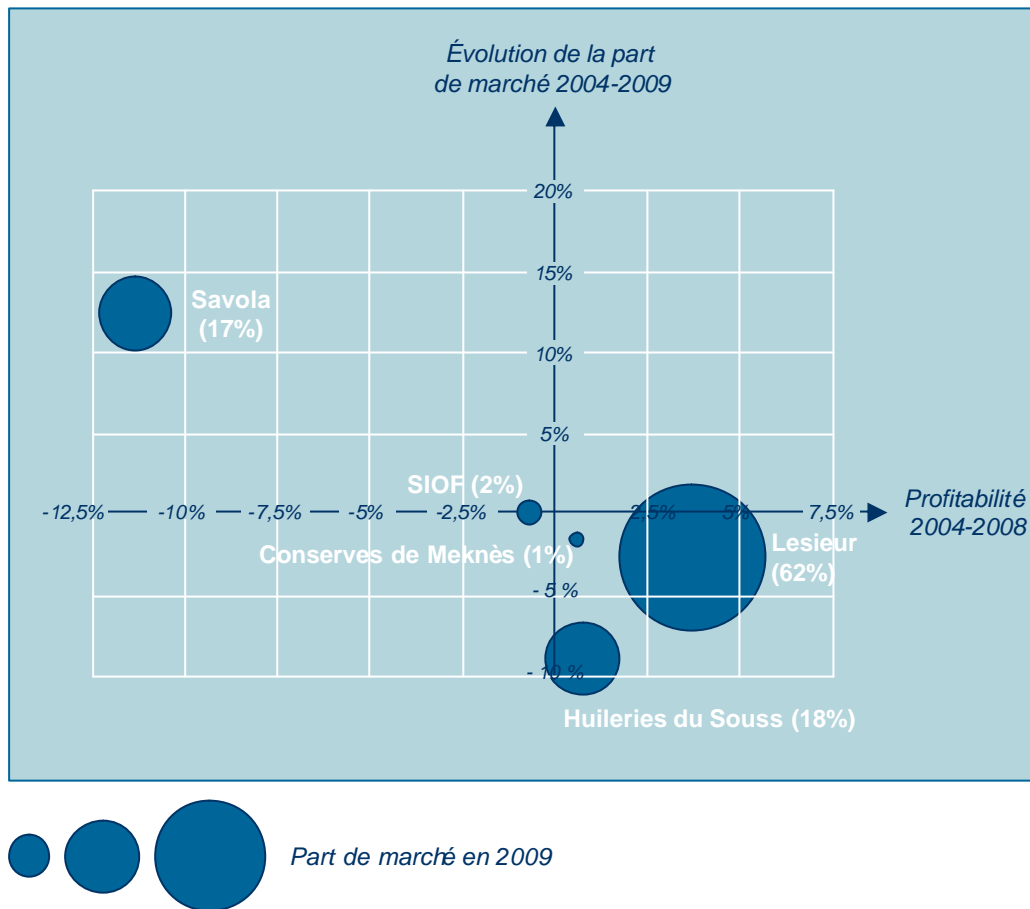
La répartition du marché en 2009 consacre Lesieur Cristal en tant que leader avec 62% de part de marché en 2009, devant les Huileries du Souss (18%), Savola (17%), SIOF (2%) et les conserves de Meknès (1%). L'entrée de Savola s'est effectuée essentiellement aux dépens des Huileries du Souss, qui est passée de 31% de parts de marché en 2003 à 18% en 2009.

Les entreprises avec le plus de part de marché, Lesieur Cristal et Les Huileries du Souss, se sont remises avant les autres de la période difficile 2005-2006. Malgré ses progrès et la captation de 17% du marché en 5 ans, Savola demeure une entreprise qui perd de l'argent.

<sup>4</sup> La rentabilité financière est égale au quotient du résultat net sur les capitaux propres ; la rentabilité des capitaux investis est le quotient du résultat net sur le total des actifs ; la rentabilité commerciale est le quotient du résultat d'exploitation sur les capitaux propres.

<sup>5</sup> La profitabilité est le quotient du résultat de l'exercice par le chiffre d'affaires hors taxes.

## Profitabilités moyennes et évolution des parts de marché depuis l'entrée de Savola



Ce graphique illustre l'évolution récente et les enjeux à venir pour les opérateurs du secteur :

- Lesieur Cristal : le leader du marché a tenu face à l'entrée de Savola. Sa perte en termes de part de marché est réduite et l'entreprise demeure la plus profitable du secteur. Cette résistance découle notamment d'une stratégie de diversification de ses produits, d'un marketing important et d'un réseau de distribution efficace. L'entreprise doit pouvoir consolider sa position sur les différents segments de marché au cours des prochaines années.
- Les Huileries du Souss : avec une perte de près de 9% de parts de marché, cet opérateur est le principal perdant de la guerre des prix engrangée par l'entrée de Savola. Ceci s'explique notamment par une confrontation frontale avec le nouvel entrant sur les segments moyen et bas de gamme. Bien que globalement rentable sur l'ensemble de la période, Les Huileries du Souss ne bénéficie que d'une faible profitabilité. Sur la période à venir, l'enjeu est d'incrémenter rapidement cette profitabilité tout en cherchant à reprendre des parts de marché
- Savola : la politique agressive poursuivie par cet opérateur a payé en termes de part de marché. Néanmoins, son prix est reflété par une rentabilité négative. Savola doit donc assainir son bilan tout en maintenant son niveau de part de marché. Cette évolution sera facilitée par l'absence de nouveaux investissements sur l'appareil de production.
- SIOF : l'opérateur a su garder sa part de marché, mais a perdu en profitabilité au cours des années de guerre des prix. Cette dernière est progressivement rétablie sur la période concernée. L'enjeu pour l'entreprise est de pouvoir poursuivre son rétablissement et définir des nouveaux moyens d'expansion de son marché.
- Les Conserves de Meknès : l'opérateur est resté profitable mais a perdu des parts de marché. Ses défis sont ainsi essentiellement liés au renforcement de ses capacités commerciales (marketing et distribution).



## B. Evolution de la concentration du marché

Avec cinq acteurs seulement, le secteur des huiles de table est sans conteste concentré. Les indices de concentration sont les suivants :

### Évolution de l'indice d'Herfindahl Hirschmann

Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
-------	------	------	------	------	------	------	------

Indice d'Herfindahl Hirschmann	0,52	0,50	0,46	0,44	0,47	0,45	0,45
--------------------------------	------	------	------	------	------	------	------



*Année d'entrée de Savola sur le marché marocain.*



### Évolution de la part de marché des une, deux et trois premières entreprises

Indice	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
--------	------	------	------	------	------	------	------

C1	65%	65%	62%	61%	64%	62%	62%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

C2	96%	92%	88%	82%	82%	83%	80%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

C3	98%	96%	96%	97%	97%	98%	98%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Les indices mettent en évidence un marché très fortement concentré, et ce malgré l'entrée d'un nouvel acteur. En effet, ce dernier n'étant pas parvenu à ébranler le leader les indicateurs globaux n'ont pas beaucoup évolué.

L'indicateur C3 est à ce titre éloquent : en 2003 celui-ci est composé par les parts de marché des entreprises Lesieur Cristal, Les Huileries du Souss et SIOF. En 2004, cet indicateur baisse de deux points et passe à être composé par Lesieur Cristal, Les Huileries du Souss et Savola. Cette formule reste ensuite stable et l'indicateur remonte progressivement pour retrouver son niveau de 2004 en 2008.

Ainsi, l'entrée sur le marché de Savola n'a pas modifié substantiellement les niveaux de concentration du secteur.

## 4. Aspects horizontaux de la concurrence

### A. Barrières à l'entrée

#### a. Barrières structurelles

Les structures naturelles correspondent aux structures qui ne relèvent pas des comportements stratégiques des acteurs. On compte parmi celles-ci les barrières financières, technologiques et commerciales.

- Barrières financières

Ces barrières sont d'abord liées à l'intensité capitalistique : les chiffres montrent que, du fait de la faiblesse des marges (3% à 5%), le retour sur investissement peut être relativement long, et que l'entrée dans l'activité des huiles de table requiert un capital conséquent. En effet, bien que les différentes sociétés du secteur aient des profils en termes de capacités financières différents, l'analyse du cas Savola Maroc met en évidence des besoins importants. Ainsi, Savola a intégré le marché des huiles de table avec un montant de capital social de 225 650 000 Dhs, c'est-à-dire avec un montant de capital qui range l'entreprise au 3ème rang après Les Huileries du Souss et Lesieur-Cristal. En 2008, cette entreprise n'affiche plus qu'un capital de 40 000 000 Dhs. Cette baisse s'explique par les résultats déficitaires réalisés au cours des exercices précédents. Cela prouve que l'entrée sur ce marché nécessite une assise financière importante.

**Capital social des opérateurs**

Opérateur	Les Huileries du Souss	Lesieur Cristal	Les Conserves de Meknès	SIOF	Savola	Moyenne
Capitaux en MDh	387	276	110	51	40	173

Il convient par ailleurs de relever que Lesieur Cristal détient une réserve facultative de l'ordre de 850 millions de dirhams, c'est-à-dire trois fois supérieure à ses capitaux propres. Il en résulte que cette société bénéficie d'une surface financière qui dépasse de loin celles des autres entreprises du secteur.

Les barrières financières sont, en second lieu, liées aux économies d'échelle. La nature du secteur des huiles de table – un produit de consommation de base à prix modéré pour lequel il est nécessaire de vendre un volume important – fait des effets d'échelle un élément clé à prendre en compte par les nouveaux entrants. Le nouvel entrant, Savola, a ainsi dû investir lourdement afin de mettre en place son appareil de production, ce qui a fortement pesé sur sa rentabilité au cours des premières années.

- Barrières technologiques

La technologie de raffinage est connue de longue date et ne constitue pas – outre le phénomène d'apprentissage – une réelle barrière à l'entrée. Une difficulté peut néanmoins surgir des défis organisationnels liés à cette activité et à la distribution du produit final.

- Barrières commerciales

Seule 10% de la production est écoulee au travers du réseau des grandes et moyennes surfaces. La mise en place d'un réseau de distribution efficace peut ainsi constituer une barrière pour un nouvel entrant.

## b. Barrières stratégiques

Ces barrières sont liées aux comportements des différents acteurs du secteur. Dans le cadre de cette étude, quatre axes stratégiques sont examinées : la performance et la capacité de l'outil industriel ; l'équilibre prix volume ; les produits ; les partenariats internationaux.

- Performance et capacité de l'outil industriel

La libéralisation du secteur s'est accompagnée d'importants investissements de la part des opérateurs en installations techniques, et en outillages. Les investissements ont permis de moderniser l'outil industriel : il s'agissait d'optimiser les processus, de limiter les déchets et de garantir la qualité afin de faire face à la future concurrence.

**Total des investissements dans le secteur des huiles de table**

Année	1998	1999	2001	2002	2004	2005	2007	2008
Investissements (MDh)	113,3	168,4	170,6	272,9	220,9	185,5	78,3	63,9

Source : MCI

Ces investissements sont conséquents et constituent une forte barrière à l'entrée et à la sortie.

- Équilibre prix volume

L'analyse de la demande a montré que bien qu'étant un produit de base sans réels substituts par le bas, elles disposent d'une élasticité non négligeable. De ce fait, les opérateurs doivent assurer un large volume de ventes (du fait des faibles marges qui caractérisent le secteur) et sont incités à baisser les prix pour doper les ventes.

Ainsi, lors de son entrée sur le marché, Savola a déclenché une guerre des prix qui a duré de 2004 à 2006. En décembre de cette année, le nouvel entrant a été condamné par la Direction des Prix et de la Concurrence du Ministère des Affaires Économiques et Générales pour pratique de vente à perte. Durant cette période, Les Huileries du Souss a perdu 10% de part de marché, et Lesieur Cristal a perdu 4% de part de marché.

Les prix constituent ainsi un levier puissant mais limité par la structure des produits et des charges (marges de l'ordre de 3% à 5% et coûts des matières premières de 70% à 85%).

Pour le nouvel entrant, l'équilibre prix volume est une barrière importante puisque ce dernier devra dès le départ générer du volume.

- Différenciation des produits

Pour faire face à l'augmentation de la concurrence découlant de la libéralisation du secteur, l'opérateur principal – Lesieur Cristal – a mis en place une politique de différenciation des produits. Cette politique a permis à cet opérateur de fractionner la demande et de limiter sa perte de parts de marché sous l'effet de la guerre des prix. Aujourd'hui, il propose 12 produits, pour une moyenne de 3,9 produits seulement pour le reste des opérateurs.

Dans l'ensemble, la différenciation ne constitue pas une forte barrière à l'entrée, même si elle garde un caractère facteur clé de succès.

- Partenariats internationaux

La recherche de volume favorise le développement de partenariats internationaux. Pour faire face à la puissance de Savola et du groupe Afia, Lesieur Cristal a conclu un partenariat avec YKH Holding en 2005, prenant ainsi une participation de 34% dans la société tunisienne La Raffinerie Africaine. Deux des trois principaux acteurs du marché disposent désormais d'un réseau international, faisant de ce dernier une barrière pour de potentiels nouveaux entrants.

## B. Positionnement marketing des opérateurs

Le chapitre précédent a mis en évidence l'importance d'une différenciation des produits. Le tableau ci-dessous résume la répartition des produits par opérateur et par gamme en 2011 :

	Bas de gamme	Moyen de gamme	Haut de gamme	Nombre total de produits
<b>Lesieur Cristal</b>	X	X	X	12
<b>Savola</b>	X	X		6
<b>Les Huileries du Souss</b>	X	X		4
<b>Les Conserves de Meknès</b>			X	2
<b>SIOF</b>	X			3

Lesieur Cristal est le seul acteur à être présent sur l'ensemble des gammes de produits. Ceci découle de la stratégie de différenciation mise en place lors de la guerre des prix avec Savola : en 2004, l'opérateur leader a lancé les marques Safia (huile de soja pure) et Graine d'or (huile de colza pure), suivies par Cristal Maïs et Cristal friture. En 2005, il lance l'huile enrichie en Oméga 3, puis, en 2009, le produit spécifique Lesieur Friture. Ce dernier est aujourd'hui un produit de niche sans concurrence directe.

Les deux opérateurs ayant perdu les plus grandes parts de marché lors de l'offensive de Savola, Les Huileries du Souss et SIOF, sont deux concurrents opérant sur les mêmes gammes que le nouvel entrant.

Tous les opérateurs ont eu recours à des procédures de certification et de qualité. Ces dernières ne constituent donc plus un élément différenciant.

Il convient de préciser que ce tableau reste indicatif : en effet, les fourchettes des prix se chevauchent et les différentes actions de marketing peuvent mener des produits associés à différentes gammes à se retrouver temporairement en concurrence directe.

### Zoom sur l'utilisation de la publicité

Les entretiens menés au cours de l'étude ont montré que la publicité constitue un élément clé de la concurrence du secteur. Cette dernière, utilisée à toutes les phases de la vie d'un produit, a été intensifiée lors de l'entrée de Savola sur le marché marocain.

Les trois acteurs faisant le plus appel à la publicité sont Lesieur Cristal, Savola et Les Huileries de Meknès.

Lesieur Cristal se positionne comme une entreprise citoyenne et socialement responsable, en intensifiant ses engagements précieux en faveur de la promotion des femmes, de la santé, de l'environnement et de la culture. Elle a ainsi été pendant plusieurs années le partenaire officiel de l'événement Khmissa, qui récompense cinq femmes se distinguant par leur détermination, leur créativité, leurs exploits et leur dévouement et abnégation.

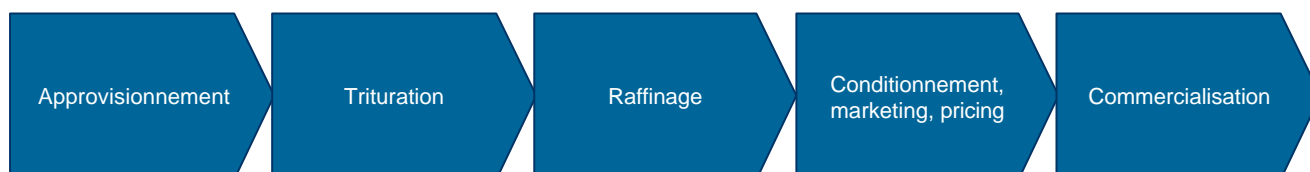
Les Conserves de Meknès mettent à profit la popularité de leur marque phare « Aïcha » et sponsorisent le rallye « Aïcha des Gazelles ». Elles ont également pris part au financement de l'événement Khmissa.

## 5. Aspects verticaux de la concurrence

### A. Chaîne de valeur

#### a. Description de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur des huiles de table est constituée par les cinq étapes suivantes :



#### Caractéristiques

- 96% de la matière première est importée
  - Graines locales (~4%)
  - Importation de graines (~24%)
  - Importation d'huiles brutes (~67 %)
  - Importation d'huiles raffinées (~5%)
- Production de tourteaux (~64%) et d'huiles brutes (~36%)
- Depuis l'abaissement des tarifs douaniers, l'activité de trituration connaît des difficultés, les tourteaux importés étant moins chers que les tourteaux produits localement
- Production d'huiles raffinées, prêtes à être conditionnées et commercialisées
- L'activité de raffinage nécessite un investissement important en vue de l'acquisition des équipements adéquats
- Le conditionnement des huiles raffinées est traditionnellement effectué dans plusieurs formats : 0,5 L, 1 L, 2 L, 5 L
- Le secteur des huiles de table est caractérisé par une très forte influence des actions marketing
- Par ailleurs, il existe une forte sensibilité au prix de la part du consommateur final
- Deux principaux canaux de distributions sont utilisés :
  - Vente directe aux distributeurs (circuit long)
  - Vente aux grossistes ou aux semi-grossistes (circuit long)
- Les coûts de distribution constituent une composante fondamentale des coûts

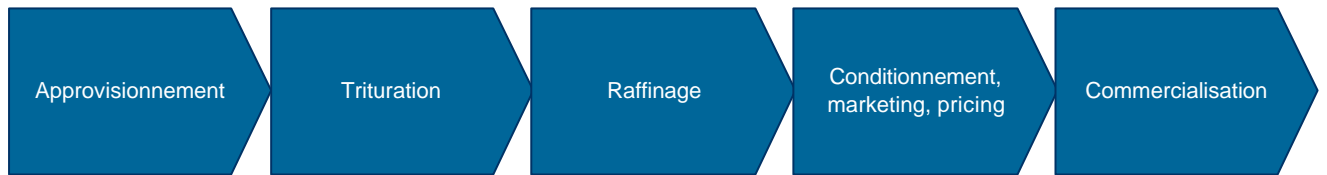
#### Facteur clés de succès

- Capacité d'acheter à bas prix. Les bas prix sont obtenus pour des volumes d'achat important. Aussi, l'adossement à un groupe international constitue un avantage concurrentiel important
- La rentabilité de la trituration n'est pas assurée au Maroc. En l'absence innovation ou d'évolution du marché, le facteur clé de succès est le désengagement de cette activité
- Performance de l'outil industriel : capacité à diminuer les dépenses en énergie, à améliorer les rendements et la qualité
- Capacité de l'appareil de production à répondre aux besoins du marketing mix (mélanges à différents dosages)
- Segmentation de la clientèle permettant la mise en place d'une variété de produits adaptés aux besoins et aux capacités d'acquisition de la clientèle (marketing mix et pricing)
- Importance des actions de communication
- Optimisation des coûts de transport
- Mise en place d'agences commerciales de proximité
- Accès aux GMS

Les caractéristiques de chaque étape permettent d'identifier des facteurs clés de succès pour le secteur. Il convient d'insister sur la particularité de l'étape de trituration, qui n'est pas ou peu rentable dans les conditions actuelles du marché marocain du fait du coût d'achat des graines, de la faible compétitivité des tourteaux par rapport aux tourteaux importés, et de la nécessité de disposer de l'appareil de production adapté. Aujourd'hui Les Huileries du Souss est le seul opérateur national à pratiquer la trituration.

Enfin, on retrouve les deux principaux facteurs clé de succès du secteur, déjà identifiés au travers de la décomposition des coûts et des charges : la capacité à acheter moins cher et la capacité à mieux vendre, c'est-à-dire à disposer d'une communication efficace et d'un réseau de distribution performant.

## b. Analyse des avantages concurrentiels par acteur



### • Savola

- Savola est adossé à un groupe spécialisé dans les huiles de table. Ce concurrent dispose ainsi théoriquement d'une plus forte capacité de négociation vis-à-vis des fournisseurs en huiles brutes

### • Lesieur Cristal

- Le rachat de Lesieur Cristal par le groupe Sofiprotéol, spécialisé dans la filière des oléagineux et des protéagineux constituera un avantage futur pour cet opérateur

### • Lesieur Cristal

- **Lesieur Cristal dispose d'une usine dédiée à la trituration. En 2011, cette dernière n'est pas activée du fait de la faible rentabilité des tourteaux**

### • Les huileries du Souss

- Cet opérateur a effectué une intégration vers l'amont en 2002

### • Lesieur Cristal

- **Lesieur Cristal dispose de la plus grande capacité installée**

### • Les conserves de Meknès

- Raffinerie entièrement automatisée, disposant d'une technologie permettant de garantir une qualité supérieure du produit final

### • Lesieur Cristal

- Lesieur Cristal est le seul producteur à être présent à la fois sur le bas, le moyen et le haut de gamme.
- Par ailleurs, il propose 12 produits contre une moyenne de 3,2 pour les autres concurrents

### • SIOF

- SIOF propose les huiles les moins chères du marché. Ce positionnement bas de gamme peut constituer un avantage concurrentiel dans un marché où la demande est très sensible au prix

### • Lesieur Cristal

- Par son appartenance au groupe ONA, Lesieur Cristal dispose de la possibilité de créer des synergies en termes de logistique avec les réseaux des enseignes Marjane et Acima

### • Les conserves de Meknès, Les Huileries du Souss

- Ces deux opérateurs, également présents dans d'autres branches de l'agroalimentaire, peuvent développer des synergies internes pour la commercialisation et la distributions de leurs produits

Lesieur Cristal est l'opérateur disposant du plus grand nombre d'avantages concurrentiels, et ce à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Il est ainsi fortement peu probable de voir sa position de leader remise en cause par les opérateurs actuels du secteur.

## B. Stratégies verticales

Les niveaux amont et aval de la chaîne de valeur sont des éléments clés du rapport de force entre les acteurs, puisqu'ils conditionnent l'accès aux matières premières d'une part, et la capacité de distribution – donc d'atteindre le client final – d'autre part.

Le volume étant déterminant dans la négociation avec les fournisseurs, les opérateurs sont amenés à acheter à une fréquence moindre et à constituer des stocks de matière première. La capacité de stockage est ainsi un élément important du secteur. Elle doit également permettre de limiter la vulnérabilité des acteurs face à la volatilité du marché.

Il convient de rappeler que la réglementation impose des niveaux minimums de stockage. Aussi, le niveau des stocks et leur degré de rotation doivent être suivis de près pour pouvoir garantir la sécurité de l'approvisionnement.

L'acheminement des huiles raffinées et conditionnées vers le consommateur final est réalisé à travers deux circuits de distribution : le circuit traditionnel (sous-traitance de la distribution à un intermédiaire qui prend en charge la vente aux grossistes, semi-grossistes et détaillants) et la vente directe (aux grandes et moyennes surfaces, mais aussi aux grossistes, semi-grossistes, détaillants).

QuickTime™ and a  
decompressor  
are needed to see this picture.

Au cours de la dernière décennie, l'intensification de la concurrence a mené les opérateurs à miser sur le renforcement de la distribution directe. A cet effet, les opérateurs ont développé un réseau d'agences de proximité et ont acquis des moyens logistiques importants. Cette solution leur permet d'avoir une meilleure écoute du marché et d'être plus réactif à ses évolutions. Cette approche s'accompagne d'un important dispositif marketing.

Lesieur Cristal, par son appartenance au groupe SNI – également propriétaire des enseignes Marjane et Acima – s'appuie aussi fortement sur la vente en grandes et moyennes surfaces.

### **Zoom sur la rupture des relations commerciales entre Savola et les GMS Marjane et Acima**

En mars 2006, Lesieur dépose plainte contre Savola pour contrefaçon et concurrence déloyale. L'objet de la plainte est une étiquette collée sur l'huile Afia représentant du maïs sur un produit composé à 90% de soja.

Un mois après, Savola met en vente une huile de friture à base de soja, de marque «Arabi», sur les rayons de Marjane. Savola parle d'un succès pour le nouveau produit, avec 4000 bouteilles d'un litre vendues durant le week-end du 15 au 16 avril. Mais le lundi 17 avril, la direction de la grande surface avise Savola de l'arrêt de la distribution de la marque.

Le 12 juin, Afia est interdite chez Marjane et Acima. Le Président du directoire de Majane Holding explique cette décision par la volonté de ne pas trahir la confiance des clients :

*« Dans cette affaire, nous avons privilégié durant deux ans la présomption d'innocence et la bonne foi de notre fournisseur. Mais cela ne pouvait perdurer suite au jugement du tribunal de commerce de Casablanca. Ce dernier dit clairement que les informations qui figurent sur le packaging des huiles Afia de 1 litre sont de nature à induire le consommateur en erreur et à le tromper quant à la qualité de l'huile. Continuer à vendre l'huile Afia, c'est tromper et trahir la confiance des clients. Notre enseigne a été instrumentalisée par Savola. »*

Cette rupture des relations commerciale est souvent interprétée comme une défense de Lesieur Cristal par l'ex groupe ONA (SNI).



## 6. Analyse des risques

La structure du secteur – un oligopole avec un puissant leader – et l'historique des différends entre opérateurs justifient une analyse des risques de pratiques anticoncurrentielles.

Trois principales situations doivent être analysées : l'abus de position dominante de la part du géant Lesieur Cristal ; l'existence d'ententes entre les acteurs clés du secteur (Lesieur Cristal, Les Huileries du Souss, Savola) ; le recours à des pratiques de concurrence déloyale (réalisées par le passé par Savola et, en moindre mesure SIOF).

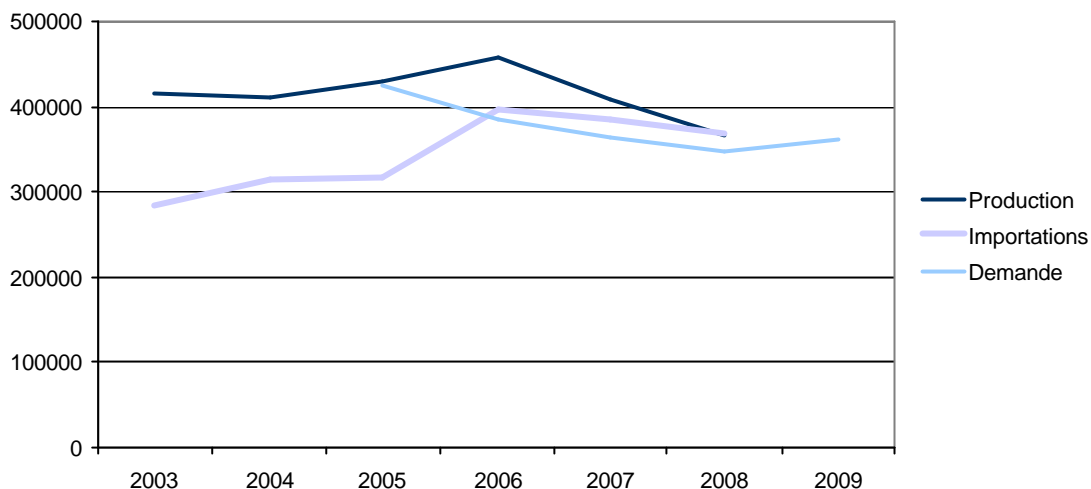
	Abus de position dominante	Entente	Concurrence déloyale
Historique	<ul style="list-style-type: none"><li>En mars 2006, Lesieur accuse Savola de tricherie car l'étiquette collée sur l'huile Afia représente du maïs sur un produit composé à 90% de soja. Un mois après, Savola met en vente une huile de friture à base de soja, de marque «Arabi», sur les rayons de Marjane. Savola parle d'un succès pour le nouveau produit, avec 4000 bouteilles d'un litre vendues durant le week-end du 15 au 16 avril. Mais le lundi 17 avril, Savola est avisée de l'arrêt de la distribution de la marque. Le 12 juin, Afia est interdite chez Marjane et Acima, afin de ne pas « trahir la confiance des clients ». Cette action est souvent interprétée comme une défense de Lesieur Cristal par l'ex groupe ONA (SNI)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Le marché des huiles de table est un oligopole : les opérateurs se connaissent et suivent de façon très minutieuse les prix pratiqués par les concurrents. La guerre des prix de 2004-2006 a mené à une réduction des bénéfices et des marges : il est donc possible de supposer qu'il peut y avoir des incitations à des ententes en matière de prix et dans la définition des volumes de production</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La période 2004-2006 a été marquée par une guerre des prix initiée par Savola. En décembre 2006, Savola a été condamné par la Direction des Prix et de la Concurrence pour pratique de vente à perte</li><li>Au cours de la même période, Lesieur a déposé plainte contre Savola pour contrefaçon et concurrence déloyale (pour la vente de l'huile Afia comme étant une huile de maïs) et pour dénigrement de produit, du fait d'une publicité comparative entre les produits « Hala » et « Lesieur Plus »</li></ul>
« Indices » recherchés	<ul style="list-style-type: none"><li>Existence de pressions sur les fournisseurs ou sur les distributeurs en vue de motiver des refus de vente, les ventes liées, ou des conditions de vente discriminatoires</li><li>Rupture de relations commerciales au motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées et/ou limitant la fluidité du marché</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existence de distorsions importantes entre les prix nationaux et les prix des matières importées</li><li>Évolutions concertées de la production</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Persistance d'une marge négative chez un opérateur : la marge négative doit être avant tout une problématique de recettes et non coûts. Pour que la marge négative constitue un indice à prendre en compte, les prix de l'opérateur concerné doivent être en dessous de ceux de ses concurrents directs</li></ul>
Points d'attention	<ul style="list-style-type: none"><li>Les relevés des prix effectués au cours de cette étude montrent que les huiles Lesieur Cristal sont écoulées à un prix plus intéressant pour le consommateur chez l'enseigne Marjane que chez les autres GMS. Ceci n'est pas vérifié pour Acima, également propriété de l'ex groupe ONA (SNI)</li><li>Les produits Savola sont toujours absents des rayons de Marjane et d'Acima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>L'année 2007 est marquée par une forte baisse de la production. Celle-ci est en partie explicable par une correction découlant d'une surproduction en 2006 face à une demande en diminution.</li><li>En 2008, les résultats d'exploitation de tous les opérateurs du secteur sont en forte augmentation par rapport aux années antérieures</li><li>En 2010 les prix relevés augmentent en moyenne de 10%, alors que le prix mondial baisse de 5%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>En 2008, seul l'opérateur Savola a une marge négative. Cependant, la structure des coûts montre que cette dernière est essentiellement due à l'importance des dotations d'exploitations, la société étant encore son investissement initial</li><li>Par ailleurs les relevés de prix effectués en 2011 montrent que les prix de cet opérateur sont en moyenne supérieurs de 60 à 20 centimes par rapport à ceux de ses concurrents directs</li></ul>

Ainsi, si le risque de concurrence déloyale semble faible en 2011, des soupçons ne doivent pas être exclus l'existence actuelle ou passée d'une entente. Enfin, si les données disponibles ne montrent pas d'abus de position dominante flagrant, les tensions liées à la distribution – notamment auprès de Marjane – doivent constituer des points d'attention.

Les graphiques suivants illustrent l'analyse menée sur le risque d'entente :

Rappel du graphique présenté dans le chapitre 2.B :

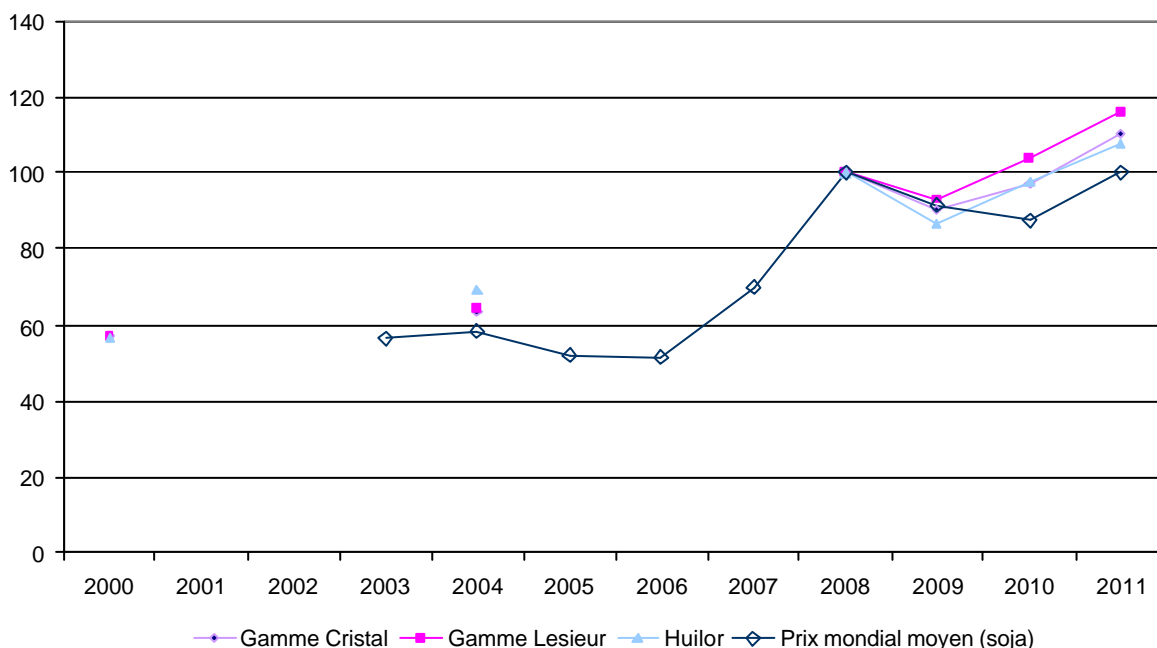
**Évolutions nationales de la production, de la demande et des importations (2004 : indice 100)**



Source : estimation effectuée à partir des données mises à disposition par Lesieur Cristal (rapports d'activité, informations aux actionnaires, communiqués).

→ La diminution de la production en 2007 et en 2008 suit le trend de diminution de la demande. Néanmoins, il convient de relever que le taux de diminution de la production est plus important que celui de diminution de la demande.

**Évolutions comparées de trois groupes d'huiles de table (Huilor, Gamme Cristal, Gamme Lesieur) et du prix mondial moyen du Soja (2008 : indice 100)**

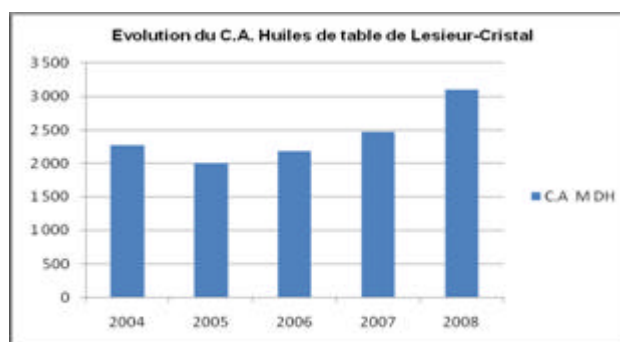
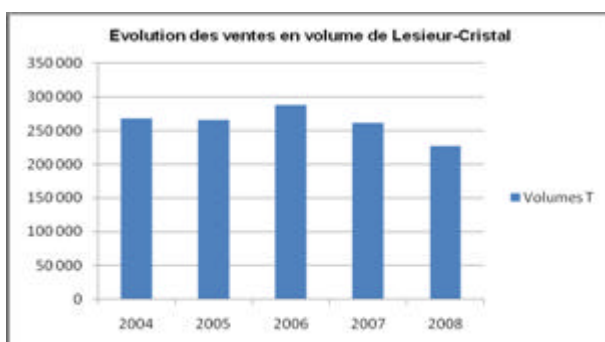


Sources : prix des huiles : Direction de la Statistique et Enquête Mazars 2010 et 2011 ; prix mondiaux : Tradingcharts.com

- Sur la période 2004-2008 – qui comprend les années de guerre des prix 2005 et 2006 – l'augmentation des prix des huiles reste inférieure à celle des prix du soja sur le marché mondial.
- En 2009, le taux de variation des prix est de -10% au niveau national, contre -8% pour le prix du soja. Le consommateur marocain se trouve ainsi avantage.
- Néanmoins, en 2010, les prix augmentent au niveau national, alors qu'ils continuent de diminuer au niveau mondial. Trois hypothèses peuvent expliquer cette évolution :

1. « Effet rattrapage » : les producteurs renouent avec des niveaux de marge moins faibles qu'après les années de guerre des prix.

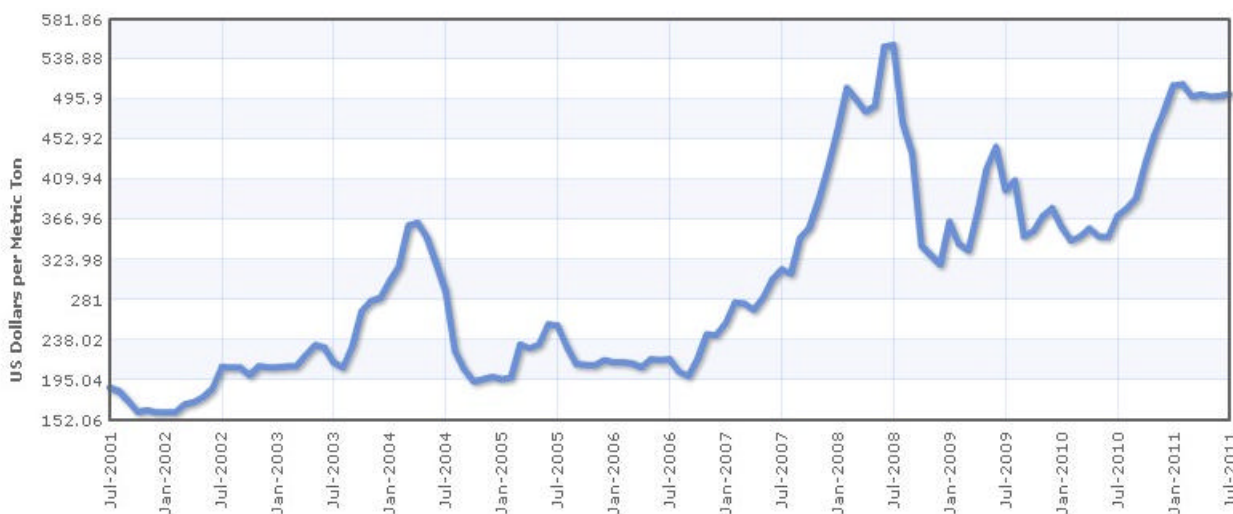
Toutefois, les graphiques ci-dessous montrent qu'un rattrapage a déjà eu lieu à partir de 2008.



Source : estimation effectuée à partir des données mises à disposition par Lesieur Cristal (rapports d'activité, informations aux actionnaires, communiqués).

2. « Prudence » : cette évolution peut découler d'une prudence face à la volatilité des prix et une forte augmentation passagère fin 2009.

Le graphique ci-dessous, montrant l'évolution détaillée des prix du soja, permet d'étayer cette hypothèse.



3. « Entente » : cette hypothèse n'est pas à exclure bien que les seules évolutions des prix ne permettent pas de la valider.

## Conclusions

Le secteur des huiles de table a fait l'objet de nombreuses évolutions depuis l'annonce de sa libéralisation au milieu des années 90.

Il a d'abord fait l'objet d'un regroupement d'acteurs – avant la première réforme – donnant naissance à un leader national, Lesieur Cristal. La libéralisation a ensuite permis une diminution de la concentration du secteur avec les entrées successives des Conserves de Meknès en 2000, puis en 2004 de Savola, filiale du groupe saoudien Afia International.

Cependant, ces deux entrées n'ont pas bouleversé la structure d'un marché de nature oligopolistique – il ne comporte que cinq opérateurs – et caractérisé par la domination de Lesieur Cristal, avec un peu moins des deux tiers des parts de marché. Ainsi, les Conserves de Meknès, situées sur un segment haut de gamme, ne détiennent que 1% du marché. D'autre part, si avec 17% de parts de marché en 2009 Savola a réussi à se frayer une place comme l'un des challengers de Cristal Lesieur, elle l'a fait essentiellement aux dépens d'un autre concurrent, Les Huileries du Souss. Depuis l'entrée du saoudien, cet opérateur est passé de 31% de parts de marché à 18%, alors que Lesieur Cristal n'en a perdu que 3%. L'indice de concentration C3 (part de marché des trois principaux opérateurs du marché) est éloquent quant à l'évolution du marché : ce dernier passe de 98% en 2003 – avant l'arrivée de Savola – à 96% en 2004 et 2005, avant de remonter progressivement et de retrouver le niveau de 98% à partir de 2008.

Ainsi, bien que les acteurs ne soient plus les mêmes, la structure du marché demeure inchangée.

Cette situation n'est pas appelée à évoluer de manière exogène : les huiles de table sont un marché à l'attractivité limitée. Ceci découle à la fois de l'importance de l'investissement nécessaire pour y rentrer (mise en place de l'appareil de production et des circuits de distribution, campagne marketing de forte intensité), de la difficulté de faire face à un leader incontesté, et surtout de la faiblesse des marges qui impliquent un retour sur investissement à long terme seulement.

Si la libéralisation et l'entrée de Savola n'ont pas modifié substantiellement la structure de marché, ces événements ont toutefois fortement stimulé la compétition au sein du secteur. Les acteurs – et plus particulièrement Lesieur Cristal – ont ainsi mis en place de nouvelles stratégies pour défendre leurs positions. Ces dernières reposent avant tout sur la différenciation des produits et l'innovation, qui permettent de mieux segmenter la clientèle et de créer des niches. Ces stratégies s'accompagnent généralement (Lesieur Cristal, Savola, Les Conserves de Meknès) d'une forte communication.

Aujourd'hui, trois principaux facteurs clés de succès doivent être pris en compte pour le secteur : la capacité à acheter à bas prix – essentielle pour un produit dont 70% à 85% du prix final dépend des matières premières – ; la capacité de distribuer le produit – c'est une des principales évolutions liées à la libéralisation et qui illustre l'augmentation de la concurrence au sein du secteur – ainsi que, dans une moindre mesure, la capacité à élargir la gamme de produits.

La cession de 41% du capital de Lesieur Cristal au groupe français Sofiprotéol renforce cet opérateur dans la mesure où il s'adosse à un groupe spécialisé dans les huiles de table et pouvant de ce fait améliorer sa capacité d'achat. A travers cette opération, Lesieur Cristal devient le seul acteur à posséder des facteurs clés de succès à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

L'histoire concurrentielle récente du secteur est mouvementée : lors de son entrée, Savola a déclenché une guerre des prix qui a fait l'objet d'une intervention des autorités de la concurrence de l'époque (la Direction des Prix et de la Concurrence du Ministère des Affaires Économiques et Générales a condamné Savola pour pratique de vente à perte) et qui s'est

déclinée en différents procès (accusations de concurrence déloyale de la part de Savola, accusations de refus de vente de la part de Marjane, enseigne issue du même groupe que Lesieur Cristal). Aujourd'hui, le secteur a retrouvé plus de sérénité, au point de laisser parfois planer le doute sur une nouvelle atteinte à la concurrence. En effet, si les fortes augmentations des prix depuis 2007 sont a priori clairement imputables à l'évolution des cours mondiaux des oléagineux, les évolutions des volumes de production et certaines variations de prix peuvent suggérer – sans le prouver – d'éventuelles ententes ponctuelles sur la période récente. Cette supposition doit être modérée par la prise en compte la structure du secteur : lorsqu'un acteur qui représente 62% du marché agit dans un sens, cela génère un mouvement qui, dans un autre secteur, nécessiterait la coordination de 6 acteurs pesant 10% chacun.

L'historique et les évolutions à venir du secteur doivent motiver un suivi rapproché de la part du Conseil de la Concurrence de manière à assurer l'absence d'ententes futures.

---

## Votre contact pour ce projet

*Nabil Bayahya - Associé directeur*

[nabil.bayahya@mazars.ma](mailto:nabil.bayahya@mazars.ma)

06 61 15 66 71



M



MAZARS

---