



Filozofická
fakulta
Faculty
of Arts



Mémoire de stage

Madeta a.s

4 mai - 10 juillet 2020

Comment l'entreprise Madeta a.s peut-elle s'implanter de manière pérenne dans les pays de la péninsule ibérique tout en gardant sa culture et ses idéaux intacts ?

Stagiaire : Maël Boissinot

Double diplôme franco-tchèque

Licence Langues Etrangères Appliquées spécialité Commerce International

Université Bretagne-Sud – Lorient

Licence Philologie spécialité Langue espagnole pour le commerce européen et international

Université Bohème du Sud – České Budějovice

Enseignante référente : Mariannick Guennec

Entreprise : Madeta a.s

Maître de stage : Eva Smolíková

Rudolfovská tř. 246/83, České Budějovice, 370 01

République Tchèque

Remerciements

Je remercie tout d'abord Eva Smolíková, ma tutrice de stage, dont l'enseignement m'a permis d'appliquer mes connaissances théoriques à des situations concrètes. Je la remercie également pour toute la confiance qu'elle m'a accordée, que ce soit dans le choix de mes missions ou au niveau des responsabilités déléguées.

Mes remerciements vont ensuite à Mariannick Guennec, qui m'a aidé grâce à ses précieux conseils et son soutien dans l'élaboration de ce travail et de tous mes projets.

J'atteste que le présent mémoire est le fruit de ma réflexion personnelle, et certifie que tout emprunt à un tiers est mentionné comme tel. Je suis conscient que le fait de ne pas citer une source constitue un plagiat. J'ai pris connaissance des sanctions encourues en cas de plagiat.

A České Budějovice le 25/05/2020

Maël Boissinot

Maël BOISSINOT

Keryhuel

56 520 GUIDEL

+33 6 98 11 96 38

mael.boissinot@gmail.com

25 ans – RQTH jusqu'en 2022

COMPÉTENCES

Domaines d'étude :

Traduction français – anglais – espagnol, communication, marketing, droit commerce international...

Langues :

Français langue maternelle

Anglais bilingue - TOEIC 805 points (C1)

Espagnol – aisance orale et écrite CLES B2 (B2)

Russe et Tchèque débutant (A1)

Informatique :

⇒ Utilisation quotidienne de la suite Microsoft Office, et des logiciels métier Matlab et LaTeX

⇒ Langages de programmation : HTML, C++, CSS et Python

⇒ Certification PIX

SEJOURS LINGUISTIQUES

République tchèque (2018 et 2019-2020), Russie (2018), Angleterre (2014 et 2016), États-Unis (2015), Espagne (2015)

PARCOURS SPORTIF

10 ans de pratique du foot fauteuil
Club de Kerpape

⇒ Élu meilleur sportif de la ville de Guidel en 2010 ; 2 participations en ligue des champions (2e puis 3e) à Londres et Lille ; plusieurs fois vainqueur de la coupe de Bretagne ; triple vainqueur de la coupe de France

PARCOURS MUSICAL

Musicien depuis 12 ans : guitare, basse et chant

⇒ Apprentissage en autodidacte ; enseignement de la guitare et de la basse en bénévolat ; composition et enregistrement d'un album Rock-Métal en 2017 à l'aide des logiciels Ableton Live et Pro Tools

LICENCE LANGUES ÉTRANGÈRES APPLIQUÉES

Commerce International



PARCOURS DE FORMATION

2017-2020 **Double diplôme franco-tchèque Licence Langues Etrangères Appliquées (Anglais - Espagnol) et Commerce International**

Université de Bohême du Sud - České Budějovice
République Tchèque

Université Bretagne Sud - Lorient (56) - France

2017 **Licence Sciences Pour l'Ingénieur, spécialité Acoustique**

Université du Mans (72) - France

EXPERIENCES

Depuis 2017 **Traduction technique pour Naval Group – Lorient - France**

Langues : Français – Anglais - Espagnol

Depuis 2010 **Bénévolat – « Musiques Actuelles au Pays de Lorient »**

Association organisant concerts et festivals sur Lorient

Missions :

Recrutement et gestion de 60 à 80 bénévoles

Gestion des imprévus

Référent handicap : conseils quant à l'accessibilité tous handicaps confondus

Mai-juillet 2020 **Stagiaire Assistant Manager Export – Service Export – Madeta a.s**

Madeta a.s – České Budějovice – République Tchèque

Missions :

Suivi des dossiers et documents d'expédition

Développement international

Création de supports marketing

Traductions des notices produits et spécificités

Mise à jour du site web

Avril-mai 2019 **Stagiaire Assistant Export – Service Client – SWM Europe**

Papeteries de Mauduit – Quimperlé (29) - France

Missions :

Prise des commandes clients

Suivi des dossiers d'expédition

2018-2019 **Président de l'association étudiante de la filière LEA**

Élu étudiant « Conseil de Formation et Vie Universitaire »

Université de Bretagne Sud - Lorient (56) - France

Missions :

Représentation et défense des étudiants

Participation aux délibérations de la CFVU

Pilotage de groupes de travail étudiants

Création/programmation du site web de la filière LEA

2017 **Surveillances d'examens**

Le Mans Université - Le Mans (72) - France

2012 et 2013 **Moniteur en colonie de vacances artistiques (Étés)**

« Vacances Musicales Sans Frontières » sur Angers (49) - France

Missions :

Encadrement de jeunes de 13 à 17 ans

Enseignement de la guitare et de la basse

Développement d'activités ludiques et pédagogiques

Organisation/planification des concerts

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction..... | 1 |
| I) L'entreprise et sa culture..... | 2 |
| 1 - Présentation de l'entreprise..... | 2 |
| 2 – Madeta et ses idéaux..... | 3 |
| 3 – République Tchèque et péninsule ibérique : de grandes différences culturelles et socio-économiques | 4 |
| 4 – Une adaptation de la transmission des valeurs..... | 6 |
| II) Madeta en République Tchèque | 8 |
| 1 – Concurrence interne au pays..... | 9 |
| 2 – Position sur le marché tchèque | 11 |
| 3 – Position sur le marché international | 11 |
| 4 – Futurs objectifs à l'export..... | 12 |
| III) A la conquête de nouveaux marchés | 14 |
| 1 – Choix des pays de la péninsule ibérique..... | 14 |
| 2 – Etudes de marché avancées | 15 |
| 3 – Critères de comparaison des marchés potentiels | 17 |
| 4 – Choix des marchés..... | 18 |
| IV) Propositions de stratégies à l'export..... | 20 |
| Conclusion | 21 |
| Résumé..... | 22 |
| Table des annexes | 23 |

Introduction

Dans le cadre de ma dernière année de licence en Langues Etrangères Appliquées, j'ai décidé de partir un an en République Tchèque afin d'obtenir un double diplôme franco-tchèque en Commerce International. J'ai effectué mon stage de fin d'année dans l'entreprise Madeta *akciová společnost*¹ en tant qu'assistant manager export. L'objectif de ma recherche de stage était de trouver une entreprise en République Tchèque avec des missions dans le domaine du développement international, du marketing ou de l'import-export afin de confirmer mon choix de master. Le stage effectué m'a permis d'entrevoir une illustration de tous ces domaines. J'ai eu l'occasion de faire une étude de marché, de la prospection et de travailler dans l'import-export de marchandises ou encore la création de supports marketing.

Etant donné que l'entreprise souhaite développer son activité à l'étranger, notamment dans les pays de la péninsule ibérique dans les prochaines années, ce mémoire va traiter de la problématique suivante :

Comment l'entreprise Madeta a.s peut-elle se développer de manière pérenne dans les pays de la péninsule ibérique tout en gardant sa culture et ses idéaux intacts ?

Pour répondre à cette question, je ferai tout d'abord une présentation de l'entreprise et de sa culture. Ensuite, un examen de l'assise de l'entreprise en République Tchèque, de ses forces, de ses faiblesses, sera effectué. Puis, la possibilité de futurs marchés dans la péninsule ibérique sera faite sur la base d'études de marchés. Enfin, des solutions et outils d'aide à la prospection seront proposés.

1 Akciová Společnost : statut juridique tchèque proche de la société anonyme française. Sera abrégé a.s par la suite.

<https://www.republiquetcheque.fr/affaires/type-societes.html>, République tchèque – types de sociétés, consulté le 03/08/20

I) L'entreprise et sa culture

1 - Présentation de l'entreprise

Madeta a.s est une société par actions tchèque de produits laitiers de toutes sortes tels que le lait, les yaourts, les crèmes, le fromage. C'est une entreprise qui a plus de 115 ans d'histoire et de traditions. En 1838 apparait la première usine de fromage de Bohême du Sud. C'est seulement 60 ans plus tard, en 1902, qu'est créée la Mlékařské Družstvo Táborské, première coopérative laitière de la région. Lorsque l'on prononçait son nom, seules les initiales étaient utilisées (M-D-T). Ainsi est née la marque MADETA. Après la Révolution de Velours², la production a été restructurée et concentrée en 1992 par l'établissement de la société par actions Jihočeské mlékárny, a.s. En 2000, intervient le début de l'utilisation de la marque MADETA pour tous les produits de Jihočeské mlékárny, a.s. Et en 2002, l'entreprise change de nom pour celui de MADETA a.s³.

Il s'agit d'une marque qui s'est imposée comme leader sur son marché national grâce à des valeurs fortes, comme la non-discrimination en particulier envers les femmes et les personnes handicapés ou encore l'importance des traditions chères à la population tchèque⁴. Pour les transmettre, elle utilise de multiples supports marketing et techniques de prospection. Les principaux utilisés sont le site web, la participation à des salons ou encore des emails de prise de contact après une prospection ciblée.

Madeta a.s est issue du regroupement de plusieurs fabriques à partir de 1992. Actuellement toute l'activité se situe en 5 endroits de Bohême du Sud. Dans la ville de České Budějovice se trouve le siège social ainsi que tous les services non liés à la production comme par exemple le service Export. Ensuite viennent les 4 usines de production qui sont chacune spécialisées dans une ligne de produits. Dans la ville de Planá nad Lužnicí sont fabriqués les fromages naturels comme l'Emmental, le Maasdamer, l'Akawi et beaucoup d'autres. Dans celle de Jindřichův Hradec naissent les desserts, les yaourts et autres produits laitiers fermentés. A Pelhřimov est produit le lait UHT entre autres et enfin à Český Krumlov est produit le fromage bleu comme le Niva⁵.

2 Présentation de la République Tchèque lors du cours de Droit européen d'Ivo Petrů, 2019.

3 Traduit du tchèque vers le français à partir du site web de l'entreprise <https://www.madeta.cz/o-nas>, consulté le 03/08/20 puis explicité à l'aide d'explications d'Eva Smolíková.

4 <http://www.republiquetcheque.fr/population/valeurs.htm> République - Les valeurs, consulté le 05/08/20.

5 Voir Annexe I : Fiche entreprise p. 24

L'export représente environ 20 % du chiffre d'affaires de l'entreprise avec 1,016 milliards de couronnes tchèques (CZK) par an soit environ 38,2 millions d'euros. Le service export est constitué de 5 personnes supervisées par la responsable grands comptes principale. Il y a 3 managers exports qui se répartissent les pays par zones géographiques et volume des commandes. Ceux-ci sont secondés par deux assistants qui s'occupent d'éditer les dossiers et faire le suivi des commandes⁶.

Eva Smolíková, ma tutrice de stage, est responsable des assistants et de l'export vers les pays d'Europe. Ses missions principales sont les études de marché, les acquisitions, le calcul préliminaire du prix, les appels d'offres et la conclusion des contrats. En tant que responsable des assistants, elle assume également la préparation des documents types et des étiquettes pour que les assistants s'en servent. Pendant les périodes de fortes productions laitières, certaines activités comme les études de marchés sont délaissées afin de subvenir à la demande des clients existants.

2 – Madeta et ses idéaux

Madeta a des valeurs et idéaux très forts étroitement liés à la culture tchèque. Les lignes directrices de sa culture sont les suivantes :

- Le respect des droits de chacun et la non-discrimination des employés ou clients. Chacun est jugé uniquement sur ce qu'il peut apporter à la société, peu importe d'où il vient, sa couleur de peau, qu'il ait un handicap ou non.
- L'environnement est très important pour l'entreprise ainsi que la Tchéquie et ses citoyens. Une des fiertés de l'entreprise est de ne pas utiliser de conservateurs, ni d'émulsifiants dans ses produits et ceci est utilisé comme principal argument de vente. Cela peut se ressentir avec son slogan international « The genuine taste of milk » traduit par « Le véritable goût du lait » ou encore son slogan tchèque « Nenajdete ve světě sýry jako v Madetě »⁷ signifiant « *Vous ne trouverez pas meilleur fromage au monde que celui de Madeta* ».
- Le fait de ne pas s'engager dans la sphère politique. Ceci est fondamental pour Madeta. En effet, de par son histoire et son omniprésence sur le marché national, il est très important pour l'entreprise de travailler avec les partis politiques. Ce n'est pas

6 Voir Annexe II : Organigramme du Service Export p. 25. Traduit à partir du tchèque

7 Voir Annexe III : Exemple de publicité p. 26

travailler au sens contrat avec l'État mais plutôt être en bon terme avec cette entité
L'objectif est d'être neutre sur le plan politique, dans le but de servir au mieux toute
la population.⁸

Dans un souci de cohérence avec ces valeurs, l'entreprise est donc spécialisée dans la
vente de produits laitiers sans conservateurs, ni émulsifiants avec des saveurs naturelles.
Ce choix influe sur sa stratégie à l'export et ces valeurs sont toujours transmises au travers
du marketing ainsi que la communication⁹.

Le problème est que l'éloignement géographique, entre péninsule ibérique et république
tchèque, ainsi que les différences culturelles, sociales, politiques, économiques peuvent
entraîner de l'incompréhension.

3 – République Tchèque et péninsule ibérique : de grandes différences culturelles et socio-économiques

La République Tchèque a connu des changements politiques et socio-culturels intenses au
cours des trente-cinq dernières années avec la révolution de Velours portant Václav Havel
au pouvoir, les accords de Visegrád en 1991, l'explosion de la Tchécoslovaquie en 1992
donnant naissance à la République Tchèque en 1993 puis son intégration à l'Union
européenne en 2004. Tous ces événements impactent et effacent petit à petit le fossé
culturel séparant la République Tchèque du reste de l'Europe et, en particulier, des pays
de la péninsule ibérique (Espagne, Portugal).

Mais il reste de nombreuses différences qu'il est important de connaître pour créer des
liens commerciaux prospères entre ces pays.

La République Tchèque possède une économie ouverte¹⁰. Le pays dépend très fortement
de ses importations et exportations et donc des autres pays avec plus de 80 % de son PIB
lié aux exportations. Les États membres de l'Union européenne, et surtout ceux de la zone
euro, ont constitué les principaux partenaires commerciaux de la République Tchèque en
2019 (respectivement 74 % et 57 % de ses échanges commerciaux)¹¹.

8 Annexe IV : Extrait des valeurs de l'entreprise p. 27

9 Annexe V : Extrait de la présentation de Madeta pour les clients francophones p. 29

10 Définition d'une économie ouverte lors du cours de Management des organisations d'Hania
Renaudie, 2018.

11 <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/CZ/le-commerce-exterieur-de-biens-1> Commerce
extérieur de biens – République Tchèque, consulté le 08/08/20

Le commerce intra Union européenne représente :

- 84 % des exportations de la République Tchèque (dont l'Allemagne : 32 %, la Slovaquie : 8 %, la Pologne : 6%)¹².

- 66 % des exportations de l'Espagne (dont la France : 15 %, l'Allemagne : 11 % et l'Italie : 8 %)¹³.

- 76 % des exportations du Portugal (dont l'Espagne : 25 %, la France : 13 % et l'Allemagne : 11 %)¹⁴.

On peut en déduire que l'Espagne et le Portugal ne sont pas des partenaires commerciaux réguliers de la République Tchèque.

Depuis 1989 et la chute de l'URSS, les pays la constituant ont dû s'ouvrir à une économie de marché correspondant à celle des États-Unis et des pays de l'ancien bloc de l'ouest entraînant la privatisation des entreprises. Et même si la République Tchèque a réussi une transformation politique rapide, sa longue période associée à la Slovaquie et à l'URSS laisse des traces, avec une décentralisation et donc une concurrence des entreprises encore partielle.

D'un point de vue socio-économique, le pays dispose d'un des taux de chômage les plus bas de l'Union européenne, tout comme son taux de personnes non occupées ce qui amène une recherche active de main d'œuvre¹⁵. En effet, le taux de chômage en République tchèque est de 2,1 % alors qu'en France, il est de 8,7 % en avril 2020 de 6,3 % au Portugal et de 14,8 % en Espagne¹⁶.

12 https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/czechia_fr Union européenne - Fiche République Tchèque, consulté le 16/08/20

13 https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/spain_fr Union européenne - Fiche Espagne, consulté le 16/08/20

14 https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/portugal_fr Union européenne - Fiche Portugal, consulté le 16/08/20

15 https://fr.wikipedia.org/wiki/Ch%C3%B4mage_dans_l%27Union_europ%C3%A9enne Wikipédia - Chômage dans l'Union Européenne, consulté le 08/08/20

16 <https://www.touteurope.eu/actualite/le-taux-de-chomage-en-europe.html> Le taux de chômage en Europe, consulté le 08/08/20

Selon Eurostat¹⁷, en 2011, 40% des Tchèques parlent au moins une langue étrangère mais seulement 27% de la population parle anglais en 2012¹⁸. En Espagne, la même année, seulement 22 %¹⁹ de la population parle cette langue, ce qui crée des difficultés d'échange.

Un exemple de l'incompréhension culturelle peut se voir parfois lors d'échanges téléphoniques pendant la pause méridienne, décalée entre République Tchèque et Espagne ou Portugal.

Mais des solutions sont mises en place. Aujourd'hui, l'anglais est obligatoire à l'école et 100 % des tchèques de moins de 30 ans ayant fait une filière générale ont appris l'anglais au secondaire.

Du fait de l'économie ouverte du pays, la croissance économique et sociétale tchèque évolue en fonction de ses échanges commerciaux. C'est pourquoi, ce pays en recherche constante de nouveaux partenaires pour poursuivre son expansion, va adapter ses produits exportés et sa communication tout en respectant ses valeurs²⁰.

Madeta, acteur économique majeur de sa région, va continuer de travailler dans cette optique de compréhension de la clientèle en adaptant sa communication au client ciblé et espère ainsi contribuer à la meilleure communication mondiale et à des échanges commerciaux optimisés.

4 – Une adaptation de la transmission des valeurs

Le marketing et les stratégies de communication, même le fonctionnement interne de Madeta, vont toujours faire en sorte de véhiculer ses valeurs et les adapter pour que le plus grand nombre puisse s'identifier. Pour cela, une stratégie d'inclusion de tous les critères sociodémographiques est mise en place. Bien que certaines lignes de produits soient plus adaptées aux enfants, comme le yaourt Lipànek, avec plus de 250 produits,

17 <https://ec.europa.eu/eurostat/news/themes-in-the-spotlight/language-day> Language day - Union européenne, consulté le 10/08/20

18 https://fr.wikipedia.org/wiki/Langues_en_Tch%C3%A9quie Wikipédia – Langues en Tchéquie, consulté le 09/08/20

19 <https://vraiescolesdelangues.com/blog/actualites/langue-anglaise-place-dans-le-monde/> Place de la langue anglaise dans le monde, consulté le 09/08/20

20 <https://www.republiquetcheque.fr/population/mentalites.htm> Mentalité des tchèques – République Tchèque, consulté le 09/08/20

Madeta peut toucher un très large public. Aussi, son catalogue change tous les trimestres en enlevant les produits les moins vendus et en introduisant de nouvelles saveurs ou parfois même des nouvelles lignes de produits complètes. Cela lui permet de toujours se renouveler et de ne jamais ennuyer son public cible.

Afin de donner vie à ses produits et d'être un véritable acteur dans la transmission de ses idéaux, Madeta publie une à deux fois par semaine sur les réseaux sociaux. Il peut s'agir d'une recette élaborée à partir de leurs produits²¹, un spot publicitaire, ou encore un message de soutien aux sportifs qu'elle sponsorise comme l'équipe de hockey sur glace de České Budějovice par exemple.

Ensuite, leur stratégie de communication s'oriente vers la production de leurs produits. Proposant une qualité supérieure, avec des recettes sans émulsifiants, ni conservateurs, certifiés Klasa²², l'entreprise propose une offre unique à grande échelle en République tchèque. Cela les aide d'autant plus à se démarquer.

De plus, la marque va s'adapter à chaque client notamment linguistiquement et ainsi essayer d'être au plus proche du client et de ses attentes. Cela se fait par la traduction de ses supports marketing dans la langue cible mais aussi par la veille d'informations sur le client, effectuée au préalable, avant toute entrée en contact. Ainsi, cela permet au client de se sentir concerné et de mieux adhérer aux valeurs de l'entreprise, assurant ainsi une fidélité accrue envers elle.

Ainsi, les valeurs de l'entreprise sont indissociables de la marque mais également de ses clients et sa stratégie de communication.

21 <https://www.facebook.com/Madeta.AS> Madeta a.s – Facebook, consulté le 16/08/20

22 <https://www.eklasa.cz/co-je-klasa> Co je Klasa ?, consulté le 16/08/20

II) Madeta en République Tchèque

Les produits laitiers en République Tchèque sont des produits relativement chers et sont considérés par certains comme des produits de luxe. Cependant avec la hausse importante du PIB par habitant en 28 ans (219 % entre 1991 et 2018)²³ et du pouvoir d'achat²⁴, en 2018, ce sont des produits de plus en plus accessibles.

Afin de déterminer la place de Madeta sur le marché des produits laitiers, la définition précise d'une cible est nécessaire. Les critères de segmentation usuels²⁵ sont difficilement applicables dans le cadre de la nourriture car elle fait partie des besoins physiologiques de l'Homme²⁶, nécessaire à tous. Cependant, certaines informations ont pu ressortir :

| | |
|--------------------------|--|
| Caractéristiques | |
| démographiques | Famille active commençant à s'installer avec des enfants, hommes et femmes entre 30 et 50 ans |
| géographiques | République Tchèque et Union Européenne, Émirats Arabes Unies, Jordanie, Liban, Arabie Saoudite, Ukraine, Biélorussie Arabie Saoudite, Vietnam, Chine |
| socio-économiques | Classe moyenne et supérieure |
| comportementales | Achat après la vue des spots publicitaires |
| suivant la personnalité | Préférence des produits bio ou sans additifs, émulsifiants ou autres produits chimiques |
| par bénéfiques recherché | Certains styles de vie, allergies alimentaires |

Les raisons pour lesquelles la marque s'est installée à České Budějovice sont principalement historiques. Elle est la 7^e plus grande ville de République Tchèque et est la capitale de la région de Bohême du Sud. Ses 4 usines de production lui permettent de

23

<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?codeTheme=2&codeStat=NY.GDP.PCAP.PP.CD&codePays=CZE&optionsPeriodes=Aucune&codeTheme2=2&codeStat2=NY.GDP.PCAP.PP.CD&codePays2=ESP&optionsDetPeriodes=avecNomP> Evolution PPA République tchèque, consulté le 10/08/20

24 <https://francais.radio.cz/le-pouvoir-dachat-des-tcheques-de-nouveau-en-hausse-8174902>, Pouvoir d'achat tchèque – Radio CZ, consulté le 10/08/20

25 Cours de Principes of Marketing de Kamil Picha, 2020.

26 Cours de Gestion des Ressources Humaines d'Hania Renaudie, 2018

traiter 890 000 litres de lait par jour. Ensuite, Madeta a privilégié les grandes surfaces comme points de vente physique, soit plus de 50 % des parts des parts de marché de la distribution en République Tchèque.

Cela lui permet d'assumer son statut de plus grand groupe producteur de denrées alimentaire tchèque²⁷ et reflète le positionnement de la marque.

L'entreprise possède également sa propre filiale de transporteurs, Milktrans, qu'elle utilise pour le commerce national. Pour l'étranger, elle va faire appel à des compagnies de transports étrangères.

Bien sûr, le pont de vente et de contact le plus utilisé est le site web (<https://www.madeta.cz/>). Les clients peuvent y acheter les produits sans se déplacer et se faire livrer directement chez eux. Ils peuvent aussi passer par le site web des supermarchés. Ces canaux sont très importants pour l'entreprise car ce sont des endroits comme sur les réseaux sociaux où elle peut maîtriser son image de marque. La livraison fait partie intégrante de la chaîne de valorisation de l'entreprise et de la satisfaction du client. Ainsi, Milktrans étant une filiale de Madeta, elle peut aller au contact individuel du client, transmettre les valeurs de l'entreprise et faire remonter les avis personnels sur le service. La relation client-entreprise de confiance alors créée fédère encore plus de monde. La possibilité de donner son avis sur la qualité du service, permet à la marque de mieux se situer vis-à-vis de ce qui fonctionne ou pas et ainsi, améliorer son image de marque constamment.

En conséquence, Madeta est une entreprise qui se démarque aisément de la concurrence. Le fait de connaître sa clientèle, d'avoir des valeurs clairement définies et de réussir à les transmettre sans difficultés en fait un concurrent efficace.

1 – Concurrence interne au pays

Plus tôt, nous avons vu que les produits laitiers en République Tchèque étaient des produits de luxe pour certains mais néanmoins de plus en plus accessible. Depuis 1992, les entreprises se sont privatisées et la concurrence s'est multipliée. Grâce à ses 115 ans d'expérience et de traditions, mais surtout grâce à ses recettes, Madeta peut faire la différence face à sa concurrence directe. Celle-ci correspond aux entreprises de produits laitiers basées sur le

27 <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/34667/38928/447871/priloha001.pdf>
agroalimentaire tchèque, consulté le 16/08/20

territoire tchèque. Madeta étant le plus gros producteur avec le plus gros chiffre d'affaire, j'ai choisi de faire un tableau ci-dessous avec les 4 principales entreprises, pouvant avoir un impact concurrentiel conséquent.

Mlékárna Pragolaktos, a.s.²⁸ est le concurrent le plus important de Madeta a.s. La grosse différence est que cette entreprise est une filiale du groupe Müller²⁹, groupe allemand avec des moyens de communication autrement plus développés du fait du budget d'un tel groupe. C'est une filiale spécialisée dans la crème et le lait à conservation longue durée, donc avec plus de possibilité d'exportation. De plus ils sont basés à Prague, la capitale.

Mlékárna Kunín³⁰, deuxième plus gros concurrent est quant à elle une filiale de Lactalis³¹, premier transformateur mondial de produits laitiers, basée à Ostrava.

Olma³², en troisième place de concurrent est une entreprise du conglomérat tchèque agroalimentaire Agrofert³³ basée également à Ostrava.

Le dernier concurrent de cette liste est Mlékárna Hlinsko³⁴ appartenant à Agrofert également. Ce conglomérat a été fondé par l'homme d'affaires et actuel Premier Ministre tchèque, Andrej Babiš³⁵.

A la lumière de recherches approfondies sur ces entreprises il apparaît que ce sont ses valeurs et le respect de celles-ci qui permettent à Madeta de se démarquer de la concurrence. Également, c'est la seule entreprise 100 % tchèque ou qui n'appartient pas à un conglomérat. Enfin Agrofert appartient à un homme politique, sphère avec laquelle Madeta souhaite rester neutre et ainsi ne pas se fermer de porte au niveau de la clientèle

Ainsi la concurrence de Madeta est facilement identifiable. Bien sûr, la veille concurrentielle reste importante, malgré une concurrence stable depuis plusieurs années. Elle permet aussi d'évaluer les nouveaux produits sur le marché, les nouvelles technologies, les nouvelles

28 <http://pragolaktos.cz/> Mlékárna Pragolaktos, a.s., consulté le 10/08/20

29 <https://www.muellergroup.com/die-gruppe/unsere-unternehmen/mlekarna-pragolaktos/>, Groupe Müller, consulté le 11/08/20

30 <https://www.mlekarna-kunin.cz/> Mlékárna Kunín a.s, consulté le 10/08/2020

31 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lactalis> Wikipédia - Lactalis

32 <https://www.olma.cz/cs> Olma a.s, consulté le 10/08/20

33 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Agrofert> Wikipédia - Agrofert consulté le 10/08/20

34 <https://www.tatramleko.cz/> Mlékárna Hlinsko consulté le 10/08/20

35 https://fr.wikipedia.org/wiki/Andrej_Babi%C5%A1 Wikipédia - Andrej Babiš consulté le 10/08/20

tendances³⁶. Pour être stable au niveau national et s’implanter durablement à l’étranger cela est indispensable.

2 – Position sur le marché tchèque

Le marché tchèque des produits laitiers est globalement dominé par 5 entreprises. Madeta en est le leader avec 5,6 milliards de couronnes tchèque de chiffre d’affaire. Aussi 80 % de son chiffre d’affaires est fait sur le territoire tchèque. Elle est suivie par Pragolaktos entreprise laitière de la capitale appartenant au groupe Müller, bénéficiant donc du rayonnement de la capitale et de son nombre d’habitant avec. Puis, la filiale tchèque de Lactalis est en 3^e position. Et enfin, en 4^e et 5^e se trouve Olma et Mlékárna Hlinsko. Voici un tableau récapitulatif de la concurrence du marché tchèque :

| | Chiffre d’affaires | Effectif |
|-------------------------------|--------------------|----------|
| Madeta a.s | 5.6 milliards CZK | 1500 |
| Müller – Pragolaktos a.s | 4.4 milliards CZK | 250 |
| Lactalis - Mlékárny Kunín a.s | 3.4 milliards CZK | 750 |
| Olma a.s | 3.3 milliards CZK | 250 |
| Mlékárna Hlinsko a.s | 2.6 milliards CZK | 175 |

Etant bien implantée au niveau national, Madeta peut donc rayonner à l’international et partir à la conquête de nouveaux marchés.

3 – Position sur le marché international

Actuellement, 20 % du chiffre d’affaires de Madeta se fait à l’export soit 1 120 000 000 CZK. Environ 50 % de ces exportations sont à destination de l’Union européenne.

Au niveau des parts de marchés mondiales, Lactalis, géant français, détient 5 % des parts de marché mondial³⁷. Par analogie on peut considérer que les 3 géants Danone, Lactalis et Nestlé contrôlent environ 15 % des parts du marché des produits laitiers. De plus, ils sont omniprésents sur les marchés espagnols et portugais.

Les 85% restants sont partagés par un nombre important d’entreprises du monde entier.

36 Cours de Commerce International de Laurent Jaffre, 2019

37 <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/-962460> Part de marché Lactalis, consulté le 12/08/20

La République Tchèque contrôle 0,2% de la production mondiale laitière. Madeta ne se considère actuellement pas compétitif au niveau mondial.

Ses marchés les plus solides se situent en Allemagne et au Liban.

4 – Futurs objectifs à l'export

Les principales évolutions des exportations, prévues dans un horizon de 1 à 5 ans, sont directement liées à l'achèvement de la nouvelle usine de production. Il s'agit de l'usine de Planá nad Lužnicí, qui va être agrandie et qui devrait être la plus grande fromagerie d'Europe centrale, avec un investissement total de 700 millions CZK. Cet investissement a été préparé depuis deux ans. La capacité de production sera de 42 tonnes de fromage par jour. Pour stocker le lait pasteurisé, il y aura des cuves d'une capacité de 200 000 litres de lait (actuellement elles font 100 000 litres). La reconstruction des caves permettra une augmentation de capacité soit deux fois plus de fromages qu'auparavant. La surface bâtie du complexe sera de 25 000 m².

Cette usine devrait être achevée en septembre 2020 et la production de fromages (fromages jaunes comme Edam, Maasdam, Gouda, etc.) devrait démarrer à l'automne. La capacité de l'usine de production existante sera ainsi portée à 200%. Cette production supplémentaire est destinée à l'exportation.

La période de garantie de ces articles est relativement courte. Généralement 120 jours. Cela ne suffit pas pour l'exportation dans bon nombre de pays. L'entreprise travaille donc à prolonger la durée de conservation de ces articles afin qu'ils soient des produits à l'exportation.

L'exportation n'est aujourd'hui possible que sur une petite partie de leur portefeuille de production, c'est-à-dire des produits qui ont une durée de vie plus longue. Le service export devra ensuite choisir quels produits exporter.

Les changements suivants sont prévus :

En premier lieu, pour les fromages de type jaune (Edam, Maasdam, Gouda), une prolongation de la durée de conservation à au moins 180 jours est envisagée avec une optimisation du

conditionnement. Grâce au doublement du volume total de production, est supposée une réduction du coût unitaire du produit, soit une réduction du prix à l'exportation et ainsi un accroissement de leur compétitivité sur les marchés étrangers.

Concernant les fromages à moisissure bleue (Niva), la prolongation de la durée de conservation à au moins 180 jours est aussi prévue, augmentant ainsi la compétitivité sur les marchés étrangers où une longue durée de conservation est requise. Malheureusement, la concurrence dans les pays du Benelux et d'autres pays est en mesure d'offrir 360 jours de conservation. Ce qui fait que leurs fromages ont pratiquement une durée de conservation illimitée. Cependant, les ingrédients qu'ils y mettent sont très controversés.

L'utilisation d'autres formules (mélanges de fromages de type Sacco par exemple) permet une augmentation de la durée de conservation.

Pour le lait UHT, une ligne de production d'emballage avec un bouchon devrait être achetée dans les années à venir. Actuellement, il existe une demande croissante pour ce type d'emballage dans le monde entier. Chez Madeta, il existe actuellement 4 lignes de production, mais toutes produisent du lait UHT sans bouchon, ce qui signifie que le consommateur doit couper le coin de l'emballage avec des ciseaux. Le contenant n'est alors pas refermable et cela déplaît à de nombreux consommateurs. En changeant de type d'emballage, ils deviendraient compétitifs dans la majeure partie de l'Europe. Le prix de l'article reste une question, car ce package augmentera le prix du produit d'environ 1 CZK par pièce.

L'objectif pour les cinq prochaines années est une augmentation substantielle des exportations vers les territoires existants dans les 3 zones de production ci-dessus (fromage jaune, fromage bleu, lait UHT), soit une augmentation annuelle d'au moins 20% dans chaque catégorie individuelle.

III) A la conquête de nouveaux marchés

Afin de pouvoir exporter un produit, créer des filiales ou trouver des clients à l'étranger, une entreprise doit vérifier que ses produits ou certains de ses produits, sont aptes à l'export³⁹. Il existe trois critères principaux qu'un produit doit respecter pour pouvoir être exporté :

- Physique : Les produits laitiers sont périssables. Il faut différencier date limite de consommation (DLC) et date de durée minimum (DDM) qui dépend des produits. La date indiquée sur le produit dépend de la catégorie de celui-ci. Lorsqu'il s'agit d'une DDM la mention « à consommer de préférence avant le » est indiquée. Cependant pour l'export c'est la DLC qui est prise en compte. Chez Madeta, le produit est considéré exportable, mais uniquement dans les pays frontaliers si la DLC est égale ou supérieure à 30 jours après production. Ils doivent être conservés au frais et lors du transport des camions ou citernes frigorifiques sont utilisés.
- Commerciaux : la marge applicable va quant à elle dépendre des coûts sur le marché visé en incluant les coûts douaniers hors Union européenne, mais également les coûts liés au mode de stockage (endroit frigorifié dans ce cas).
- Règlementaire : les produits étant des denrées alimentaires, ils sont soumis à toutes sortes de normes ISO et autres réglementations hygiéniques et sanitaires. Ces normes sont établies et régies par l'Union européenne.

Il apparaît à la suite de cette analyse que certains produits laitiers sont exportables mais en respectant des normes sanitaires strictes.

1 – Choix des pays de la péninsule ibérique

Le choix de s'orienter vers la péninsule ibérique a plusieurs raisons. Tout d'abord, Madeta venait de rencontrer des clients ou distributeurs potentiels en Espagne lors du salon Alimentaria à Barcelone et avait donc des contacts à exploiter. De plus, je parle français et espagnol et cela était une opportunité pour l'entreprise pour entamer la communication avec ces pays. Cela permettait d'être au plus proche des clients et de mieux leur transmettre les valeurs de l'entreprise. Aussi, Madeta exportant déjà vers l'Allemagne, l'entreprise souhaite s'étendre vers les pays plus à l'Ouest. La difficulté sur

ces marchés est l'omniprésence des géants de la production laitière français tels que Lactalis, Danone et Nestlé.

2 – Etudes de marché avancées

Tout d'abord, avant de commencer l'étude, il faut en établir les objectifs. En effet, l'objectif de Madeta, pour l'instant n'est pas de s'établir dans ces pays avec des succursales ou filiales mais de trouver de nouveaux clients ou réseaux de distribution. Cela lui permettrait ainsi d'augmenter son influence sur le marché international et de se faire connaître un peu plus au niveau mondial.

Généralement les études de marchés sont établies à partir de sources telles que des questionnaires, des enquêtes... Cependant à l'échelle d'un pays, un petit échantillon de population ne me semblait pas pertinent et, pendant la pandémie de Coronavirus, il était compliqué de faire une étude terrain. C'est pourquoi, j'ai fait le choix ici d'utiliser des sources web qui me semblent fiables telles que les sites des gouvernements, ainsi que celui de l'Union Européenne.

2.1 Espagne

2.1.1 Informations générales

L'Espagne⁴⁰ se situe à l'ouest de la République Tchèque. Elle est bordée au nord-est par les Pyrénées, chaîne de montagne qui constitue une frontière avec la France et l'Andorre. A l'est et au sud-est de l'Espagne se trouve la mer Méditerranée. Au sud, elle est bordée par le territoire britannique de Gibraltar et son détroit, ce dernier séparant le continent européen de l'Afrique. Le Portugal est limitrophe de l'Espagne à l'ouest tandis que l'océan Atlantique borde le pays à l'ouest. Elle constitue la plus grande partie de la péninsule ibérique. L'Espagne a 46,9 millions d'habitants avec un Produit Intérieur Brut (PIB) en parité nominale de 1 425,87 milliards de dollars USD, et le PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat (PPA) est de 42 214,1 USD en 2019. Le taux de chômage est de 14,8 % en avril 2020.

Le régime politique est une monarchie constitutionnelle parlementaire unitaire. Celui-ci est stable depuis l'élaboration de la constitution de 1978, toujours en vigueur.

Son IDH, qui prend en compte l'espérance de vie, le niveau d'éducation et le PIB par habitant est de 0.893 contre 0.891 en République Tchèque, ce qui les place respectivement au 25^e et 27^e rang mondial⁴¹.

2.1.2 Le marché potentiel espagnol

En 2019, la consommation de produits laitiers représente 4 961 156 tonnes en Espagne⁴² et il s'agit d'une quantité croissante. Les habitudes de consommation évoluent vers une consommation bio, sans conservateurs additifs ou autres compléments.

La consommation des produits laitiers espagnols a baissé de plus de 300 000 tonnes depuis 2010 mais se stabilise depuis 2017 à environ 5 000 tonnes par an par ménage. Ce secteur est donc important dans la consommation alimentaire espagnole. En conséquence, l'offre est très importante et diversifiée avec la présence de groupes français tels que Nestlé, Danone et Lactalis mais de nombreux transformateurs locaux comme Central Lechera Asturiana, Feiraco ou encore Galega 100 % sont aussi présents. Mais la concurrence française y est omniprésente, Lactalis et Danone se battant chaque année pour le leadership du marché espagnol et ne laissant que peu de place à d'autres concurrents.

2.1.3 L'accès au territoire espagnol

L'accès au territoire espagnol est une difficulté car environ 2 000 km séparent České Budějovice de la frontière espagnole. Cependant, les deux pays faisant partie de l'Union européenne, ils ont accès à la libre circulation des biens sans droit de douane et cela supprime des coûts supplémentaires non négligeables, ainsi que l'obligation d'une documentation et d'un étiquetage différent.

2.2 Portugal

2.1.1 Informations générales

Le Portugal⁴³ se situe à l'ouest de la République Tchèque. C'est un pays d'Europe du Sud, membre de l'Union européenne, situé dans l'Ouest de la péninsule Ibérique. Délimité au nord et à l'est par l'Espagne puis au sud et à l'ouest par l'océan Atlantique, il est le pays le plus occidental de l'Europe continentale. Le Portugal a 10,4 millions d'habitants avec un Produit

41 https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_pays_par_IDH Wikipédia – Liste des pays par IDH, consulté le 16/08/20

42 <http://fenil.org/consumo-nacional-de-productos-lacteos/> Consumo nacional de productos lácteos, consulté le 16/08/20

43 <https://cs.wikipedia.org/wiki/Portugalsko> Wikipédia – Portugal, consulté le 16/08/20

Intérieur Brut (PIB) en parité nominale de 238,51 milliards de dollars USD, et le PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat (PPA) est de 36 470,7 USD en 2019. Le taux de chômage est de 6,3 % en avril 2020.

Le régime politique du Portugal est un régime semi-présidentiel unicaméral fondé sur la Constitution de 1976. Celui-ci est stable depuis l'élaboration de la constitution de 1976, toujours en vigueur.

Son IDH, qui prend en compte l'espérance de vie, le niveau d'éducation et le PIB par habitant est de 0.85 contre 0.891 en République Tchèque, ce qui les place respectivement au 57^e et 27^e rang mondial⁴⁴.

2.1.2 Le marché potentiel portugais

La consommation portugaise de produits laitiers est très importante comme dans le reste de la péninsule. Ces principaux partenaires étant la France et l'Espagne, son industrie laitière est également dominée par les grands groupes français Lactalis et Danone. Cependant, il existe de nombreux petits producteurs et transformateurs laitiers recensés au nombre de 428 en 2016.

2.1.3 L'accès au territoire portugais

L'accès au territoire portugais est lui aussi difficile car encore plus de kilomètres séparent České Budějovice du Portugal que de son voisin espagnol. Cependant, les deux pays faisant partie de l'Union européenne, la situation est la même concernant les droits de douane, la documentation et l'étiquetage.

3 – Critères de comparaison des marchés potentiels

Il faut vérifier qu'il n'y ait pas saturation du marché car ceci est un point très important dans le choix d'une implantation, de recherche de client et d'adaptation de la communication mais aussi de l'offre parfois.

La pluralité linguistique de l'Union européenne est un atout culturel mais devient sa plus grande faiblesse dans le domaine du commerce international.

Les écarts de niveaux de vie se réduisent (République Tchèque et Espagne) mais certains pays restent en marge (Portugal) créant des différences de pouvoir d'achat importantes.

Dans les pays au faible pouvoir d'achat, même un produit laitier, qui est de la nourriture, peut devenir un produit de luxe une fois importé.

La quantité de la population est aussi importante car elle détermine la taille du marché. En effet, dans un pays, ce n'est jamais 100 % de la population qui achète un produit, il est donc primordial de chercher un pays avec une population plus élevée car avec un même taux d'intérêt, plus de clients sont touchés.

La monnaie du pays est importante car si elle est différente, cela peut influencer sur le prix et la compétitivité d'un produit à l'international. Enfin certains pays peuvent faire partie de l'Union Européenne sans appartenir à la zone euro, comme la République Tchèque par exemple.

Ici, la stabilité du régime politique n'entre pas en jeu car tous les pays de l'Union européenne sont des démocraties avec des régimes stables.

En matière d'accessibilité des marchés, bien que membre de l'Union européenne, la distance et le coût élevé des transports peut parfois être un frein à un commerce durable. De plus, les normes sanitaires et réglementaires sont plus difficiles à respecter sur un trajet long, ce qui augmente les coûts mais aussi le risque de perte ou de détérioration des marchandises.

Nous pouvons remarquer que plusieurs critères doivent être pris en compte dans le choix de Madeta de s'orienter ou non vers la péninsule ibérique.

4 – Choix des marchés

La concurrence est rude sur le marché des produits laitiers dans la péninsule ibérique du fait de l'omniprésence des géants laitiers français (est là). Ce sont également des marchés qui sont saturés par l'offre bien que la demande y soit forte.

La difficulté de compréhension linguistique empêche une bonne communication vers ses pays. Lors d'échanges commerciaux, la compréhension est primordiale pour une relation durable. Les supports utilisés, publicités, séminaires doivent être limpides pour une pénétration optimale des marchés. La maîtrise des langues des marchés ciblés est donc très importante, ou au moins de l'anglais.

La population espagnole, 46 millions d'habitants ajoutée à la population portugaise, 10 millions d'habitants représenterait un marché conséquent pour l'entreprise, s'il n'y avait saturation du marché.

La différence de devise et les coûts que cela entraîne peut-être un frein mais n'est néanmoins pas le plus insurmontable.

La distance des marchés peut être un problème important sur le long terme, mais non existant dans le cas de transactions ponctuelles.

La différence d'IDH et de PPA peut être un frein sur le marché portugais à cause du niveau de vie et possibilités d'achats restreintes que cela entrainerait pour les clients potentiels par exemple.

En conclusion, l'argument le plus important contre le choix d'implantation ou de recherche de clients dans ces pays pour Madeta reste la saturation complète des marchés.

Après les études du marché de la péninsule ibérique, il apparaît qu'aucun de ces marchés n'est accessible à Madeta durablement pour l'instant. Cela pourra cependant être envisagé plus tard.

A la lumière de ces informations, des démarches stratégiques pour le futur peuvent être proposées.

IV) Propositions de stratégies à l'export

Concernant le marché vers la péninsule ibérique Madéta devrait prendre le temps de revoir sa stratégie et de réétudier le marché avec des produits plus compétitifs qui seraient en capacité de concurrencer les groupes leaders.

L'atout principal de Madeta est la qualité gustative et le côté « naturel » de ses produits. Cependant, les techniques de longue conservation peuvent dénaturer ce goût. Cela pourrait en plus, contredire le fait d'avoir des produits naturels, actuel fer de lance de la communication.

La solution envisageable pour atteindre des marchés sur une telle distance serait d'ouvrir une succursale dans ces pays et surtout de choisir des pays avec un marché non saturé.

La consolidation de leur position sur leurs marchés principaux (Allemagne et Liban) serait à envisager en priorité dans le cadre de leur développement à l'international

Pour combler les lacunes linguistiques mais également socio-culturelles pouvant nuire aux négociations, il pourrait être intéressant d'avoir des cours de langues proposées par l'entreprise, en anglais mais également dans la langue des pays clients les plus important .Cela permettrait aux employés d'avoir des négociations téléphoniques et en face à face sans peur de mauvaise compréhension. Ainsi, les valeurs et l'image de l'entreprise seraient mieux transmises et la portée de l'entreprise accrue.

Enfin, l'embauche et/ou la formation d'une personne spécialisée dans la recherche de nouveaux clients et marchés permettrait de déléguer une partie du travail des employés actuels mais aussi développer une base de clients à l'export de manière efficace avec des stratégies marketing adaptées.

Conclusion

Le rapport de stage écrit dans le cadre de cette dernière année de licence Langues Etrangères Appliquées et du double diplôme franco-tchèque en commerce international et langue espagnole pour le commerce européen et international m'a été bénéfique pour diverses raisons. Tout d'abord, il m'a permis d'assimiler le cours de commerce international de Monsieur Jaffré, indispensable pour mes missions de stage également, tout en étant à distance et de l'appliquer à des situations concrètes. Etant donné que l'entreprise où je travaillais souhaitait développer son activité à l'export dans la péninsule ibérique, mon rôle était de trouver des clients potentiels et de négocier avec eux. Durant mon stage et mon année en République tchèque plus généralement, la communication se faisait quotidiennement en 4 langues : le tchèque, l'anglais, l'espagnol et le français avec les quelques tchèques francophones. Cela m'a permis de développer une aisance et une souplesse linguistique idéale dans ma volonté d'adaptation à l'interlocuteur et le client. Je faisais également de la traduction de supports marketing et de communication.

Lors de l'écriture de ce rapport, j'ai aussi développé des capacités de recherche et d'analyse qui pourront me servir dans la suite de mes études mais aussi dans ma future vie professionnelle. Cela m'a permis d'approfondir mes connaissances de la République Tchèque, son histoire, sa situation politique. Et enfin, j'ai pu découvrir le marché des produits laitiers après le marché du papier à cigarette l'an dernier.

Il était important pour moi de choisir une problématique qui vise le développement international afin de me projeter et d'avoir déjà une idée de ce que pourrait être ce type de métier si je choisis cette voie. Mais aussi, je souhaite que le résultat de ce mémoire soit profitable à Madeta a.s..

Finalement, ce stage confirme mon choix d'orientation en 1^{ère} année de master Responsable du Développement International à Lorient afin de continuer à apprendre ce que j'ai découvert lors de ce stage et de commencer une vie professionnelle dans le domaine du développement international.

Résumé

Ce rapport de stage est le fruit de recherches ayant pour but de résoudre le problème suivant : Comment l'entreprise Madeta a.s peut-elle s'implanter de manière pérenne dans les pays de la péninsule ibérique tout en gardant sa culture et ses idéaux intacts ?

Pour répondre à cette question, l'entreprise et ses idéaux ont été présentés. Ensuite, les différences entre péninsule ibérique et République Tchèque ont été analysées pour avoir une idée de la communication envisageable. Puis, l'adaptation de la communication et ses raisons sont expliquées.

Ensuite la deuxième partie est dédiée à la place de Madeta sur le marché des produits laitiers au niveau national et international. Cette partie a mis en exergue la difficulté d'obtenir des données fiables ou exploitables lors de mes recherches, surtout en pleine pandémie de Covid19. En outre, les objectifs à l'export de l'entreprise au cours des cinq prochaines années ont été dévoilés.

La troisième partie a permis de comparer les potentiels marchés de la péninsule ibérique et leur accès pour Madeta. Le résultat est négatif pour une implantation durable mais reste envisageable pour des transactions ponctuelles.

Enfin, en quatrième et dernière partie de ce rapport, des propositions de stratégies et conseils pour une meilleure implantation à l'étranger ont été faites.

Pour conclure, et à la lumière de ce qui précède, ce rapport a atteint son objectif même si l'évaluation des marchés de la péninsule ibérique et des possibilités d'implantations tout en gardant ses valeurs a obtenu une réponse négative. Et au vu des objectifs des prochaines années, cela va peut-être changer.

Table des annexes

ANNEXE I : Fiche entreprise p.24

ANNEXE II : Organigramme du Service Export de Madeta a.s p.25

ANNEXE III : Exemple de publicité p.26

ANNEXE IV : Extrait des valeurs de l'entreprise p.27

ANNEXE V : Extrait de la présentation de Madeta pour les clients francophones p.29

ANNEXE I

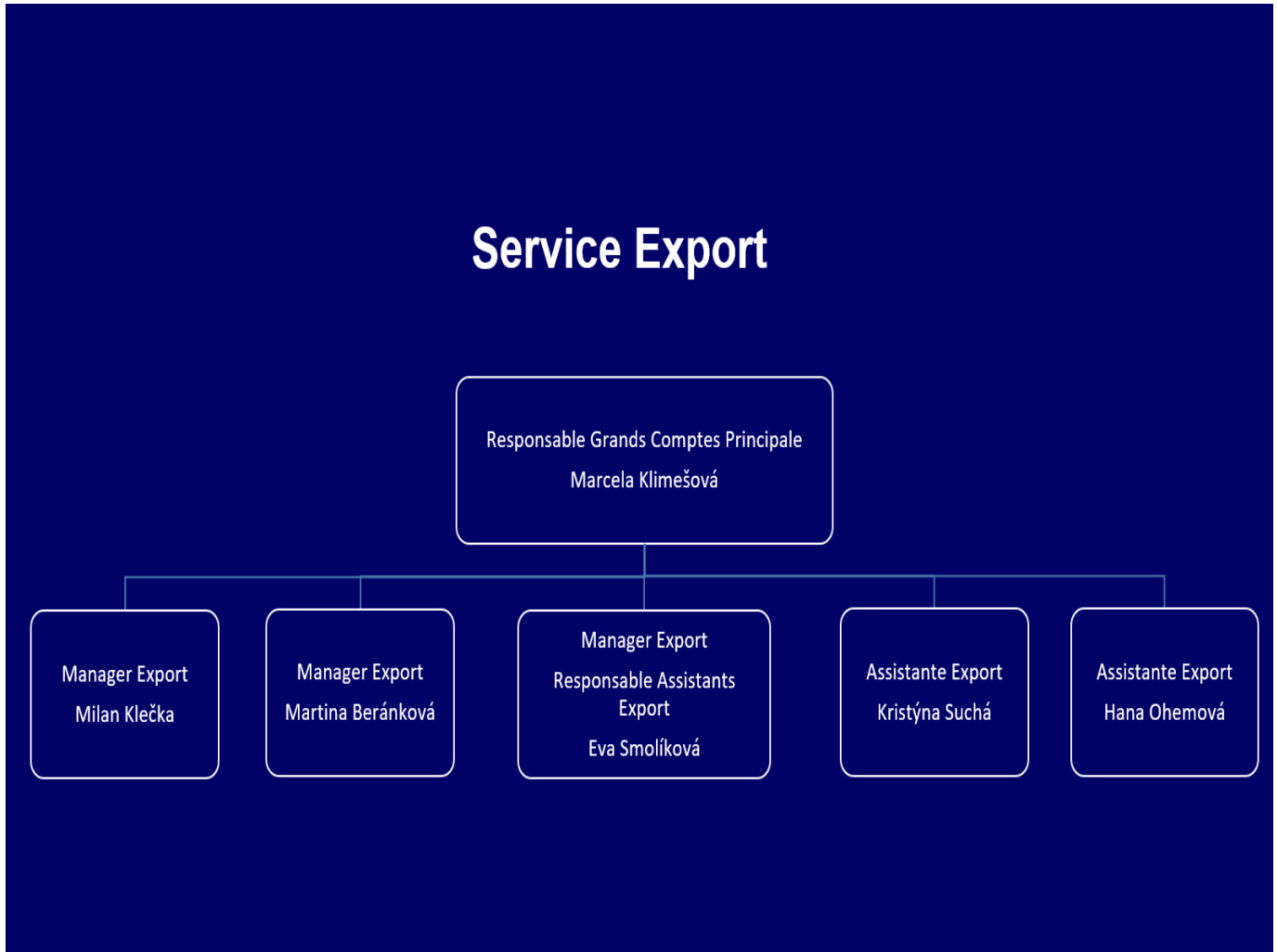
Fiche entreprise de Madeta a.s

| | |
|---|---|
| Raison sociale | Madeta a.s |
| Statut juridique | Akciova Spolecnost a.s |
| Création | 2002 |
| Siège social | Rudolfovská tř. 246/83, České Budějovice 370 01, République Tchèque |
| PDG groupe | Milan Teplý |
| Secteur d'activité | Produits laitiers |
| Chiffre d'affaires | 5.6 Milliards de couronnes tchèques |
| Part du CA à l'export | Environ 20 % |
| Présence internationale | Amérique du Nord et du Sud, Europe, Asie |
| Effectif | 1500 |
| Localisations du groupe et activités | České Budějovice : siège social, administration, service export Planá nad Lužnicí : les fromages naturels comme l'Emmental, le Maasdamer, l'Akawi et beaucoup d'autres Jindřichův Hradec : les desserts, les yaourts et autres produits laitiers fermentés Pelhřimov : lait UHT Český Krumlov : fromage bleu, Niva, Caesar bleu |
| Produits | Lait transformé |
| Certifications | HACCP ; Klasa ; IFS Food Certificate ; |

ANNEXE II

Organigramme du Service Export de Madeta a.s

Traduit du tchèque vers le français



ANNEXE III

Exemple de publicité



ANNEXE IV

Extrait des valeurs de l'entreprise

Traduit en français à partir d'une traduction du tchèque vers l'anglais d'Eva Smolíková

3.3. Droits de l'homme et relations de travail

MADETA as soutient les droits humains internationaux, promeut l'égalité des chances et la diversité, veille à leur protection, respecte la dignité et la personnalité de chaque employé et veille également à ne pas participer à des violations des droits humains.

Les relations mutuelles sont caractérisées par le respect mutuel, la décence, l'esprit d'équipe, le professionnalisme et l'ouverture. Les gestionnaires donnent l'exemple dans ce comportement et, en particulier dans les situations de conflit, agissent comme des personnes de contact compétentes.

Aucun employé ou candidat à un emploi à MADETA ne peut subir aucune discrimination fondée sur leur sexe, leur état matrimonial, leur race, leur caste, leur origine nationale, leur âge, leur état de santé, leur handicap, leur religion, leur orientation sexuelle, leur appartenance à une organisation ou leur affiliation politique. La sélection, la formation et l'accompagnement des salariés sont décidés exclusivement en fonction des critères applicables à l'activité. L'emploi est toujours basé sur le libre choix, y sont interdits toutes les formes de travail forcé et obligatoire. La relation entre le salarié et l'employeur est toujours basée sur les réglementations nationales applicables.

MADETA as ne soutient pas le travail des enfants et ne recrute pas d'enfants. Les travailleurs de moins de 18 ans ne sont pas employés la nuit ou dans des conditions dangereuses.

Tous les employés reçoivent toujours des informations claires sur les conditions de leur travail, avant la conclusion du contrat de travail. Salaire du travail et est payé conformément à la législation.

La qualité de la coopération entre les supérieurs, les collègues et les employés est cruciale pour le succès de l'entreprise. L'intégrité dans le comportement mutuel, qui se caractérise par le respect et l'ouverture à l'autre personne, évite les comportements indécents, garantit non

seulement la communication et la qualité de la culture d'entreprise, mais influe également de manière décisive sur l'impression externe de l'image de l'entreprise. De tels comportements, garantis par des mesures institutionnelles appropriées, conduisent à la confiance.

MADETA est un lieu de travail commun et les négociations ne toléreront pas la violence, les menaces, l'intimidation, les attaques ou tout autre comportement inapproprié sur le lieu de travail. Elle respecte la dignité humaine et la vie privée de l'individu. Elle est encline à promouvoir les innovations, les nouvelles propositions et solutions, les changements bénéfiques, la capacité à accepter de nouvelles solutions dans la pratique, la volonté d'aider les collègues de manière appropriée.

3.7. Environnement

L'entreprise est prudente en cas de menace pour l'environnement et développe des initiatives pour promouvoir une approche responsable de l'environnement, le développement et la diffusion des technologies environnementales. Il perçoit la responsabilité vis-à-vis de l'environnement et se rend compte que c'est un facteur important dans le succès durable de l'entreprise.

MADETA considère qu'il est nécessaire de se conformer aux exigences des législations locales et nationales relatives aux normes environnementales.

3.11. Comportement envers la sphère politique

En raison de son importance pour l'économie et la société, le groupe MADETA est conscient de la nécessité d'un dialogue avec les représentants des organes de l'État et des partis politiques. Cependant, afin d'éviter toute indication d'influence induite, les principes suivants sont établis :

- L'entreprise se comporte comme politiquement neutre et ne fait aucun don à des partis politiques, des organisations ou des fondations étroitement liées à des partis politiques, n'emploie pas ou ne conclut pas de convention de conseil avec des personnes qui détiennent un mandat public dans leur principal emploi, ou des membres du parlement.

Annexe V

Extrait de la présentation de Madeta pour les clients francophones



PRODUCTION

- Plus de 250 produits laitiers conventionnels
- Production selon des recettes traditionnelles et originales uniquement
- Parmi les rares producteurs du marché produisant sans conservateurs ni émulsifiants
- Uniquement couleurs et arômes naturels (vraie vanille, cacao, etc.)

