

Spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine : étude du cas de l'entreprise malgache Vidzar

Foued Cheriet, Franck Duquesnois

▶ **To cite this version:**

Foued Cheriet, Franck Duquesnois. Spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine : étude du cas de l'entreprise malgache Vidzar. 2020. hal-02493534

HAL Id: hal-02493534
https://hal.science/hal-02493534

Preprint submitted on 27 Feb 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

S WPM 2020-2

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine : Etude du cas de l'entreprise malgache Vidzar

Foued Cheriet ; Franck Duquesnois

WORKING PAPER MOISA 2020-2

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine : Etude du cas de l'entreprise malgache Vidzar

Foued Cheriet[1] ; Franck Duquesnois[2]

[1]MOISA, Montpellier SupAgro, CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRAE, Univ Montpellier, Montpellier, France
[2]Université de Bordeaux, Laboratoire IRGO, IUT Tech de Co

Résumé
L'objet de notre travail est d'identifier les spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine à travers l'étude du cas du développement international du groupe malgache Vidzar, un des leaders africains du Rhum. Deux objectifs sont assignés à cette étude de cas : prendre en compte les spécificités contextuelles (Jackson, 2013 et Devine et Kiggundu, 2016) et adapter la démarche méthodologique (Kriauciunas et al., 2011). Les résultats obtenus montrent certaines spécificités en termes de rythme et de séquences du processus ou encore en termes de gestion des représentations commerciales et des intermédiaires, mais témoignent aussi de facteurs de ressemblances avec des cycles génériques d'internationalisation. Nos résultats plaident fortement pour l'analyse contextualisée du développement international des firmes africaines.

Mots-clés : Spiritueux, Afrique, Etude de cas, Développement International

Is african firm internationalization process' different? A case study of vidzar from madagascar

Abstract
Our work aims to identify the specificities of the internationalization process of an African firm through a case study of the international development of the Malagasy group Vidzar, one of the African leaders of Rum. Two objectives are assigned to this case study: taking contextual specificities into account (Jackson, 2013 and Devine and Kiggundu, 2016) and adapting the methodological approach (Kriauciunas et al., 2011). Our results show some specificities in terms of rhythm and sequences of the process and also the management of commercial representations and intermediaries. Our analysis also bears witness to factors of similarities with generic cycles of internationalization. Our results strongly support the contextualized analysis of the international development of African firms.

Keywords: Spirits, Africa, Case study, International development.

J**EL:** L21, L66, F23

Cet article a fait l'objet d'une communication lors de la Conférence Internationale d'Atlas Afmi, Paris, 21-23 mai, 2018

Introduction

Alors que certains auteurs (Bruton et *al.*, 2013) signalent le changement du « centre de gravité géographique de création des richesses » des pays développés vers les pays émergents et les pays en voie de développement, les stratégies internationales de firmes de pays émergents dans des contextes de pays développés, tout comme leurs opérationnalisations marketing, restent encore peu explorées dans les recherches académiques.

Récemment, de nombreuses recherches se sont intéressées aux spécificités du contexte des pays émergents et à leurs impacts sur les stratégies des firmes issues des pays développés. Ces recherches abordent par exemple les spécificités d'implantation dans les pays émergents : modes d'entrée, stratégies de négociation, l'opérationnalisation marketing (Cavusgil et *al.*, 2002 ; Hoskisson et *al.* 2000). Toutefois, il existe peu d'études sur les firmes issues des pays en voie de développement qui s'internationalisent sur des marchés matures. Cela est encore plus marqué lorsqu'il s'agit de firmes africaines alors même que le contexte de départ semble spécifique (Walumba et *al.*, 2011 ; Acquaah, 2007). En termes de déploiement stratégique, il n'existe pas de consensus sur ce « degré » de spécificité : pas ou peu de spécificités africaines sur les stratégies des entreprises (Nafukho et Muyia, 2010) *versus* des spécificités africaines importantes (Munemo, 2012).

Concernant le processus d'internationalisation des firmes, les recherches antérieures ont pu identifier certaines différences et similarités des firmes des pays développés et des pays émergents, en termes de séquences, de choix de pays et de modes d'entrée ainsi que dans la gestion stratégique et opérationnelle du processus (Amal et *al.*, 2013). Dans une méta analyse (1995-2011) sur les processus d'internationalisation des firmes africaines, Ibeh et *al.* (2012) ont montré des rythmes précoces et rapides de l'internationalisation, des facteurs explicatifs plus diversifiés du déclenchement de l'internationalisation, un focus régional prédominant et une utilisation accrue des réseaux formels et informels.

L'objet de notre travail est d'identifier certaines spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine à travers l'étude du cas du développement international du groupe malgache Vidzar, un des leaders africains du Rhum. Cette entreprise créée en 1981 a connu une première restructuration en 1996 et a entamé un processus d'internationalisation accélérée à partir de 2009. Actuellement, elle exporte près de 40 000 bouteilles dans une vingtaine de pays essentiellement en Europe et en Amérique du Nord.

Nous répondons à travers cette étude de cas à un double objectif : prendre en compte les spécificités contextuelles, telle que recommandée par Jackson (2013) et adapter notre protocole de recherche à un contexte non traditionnel en abandonnant notre « zone de confort » (Kriauciunas et *al.*, 2011).

Notre travail brossera dans un premier temps un bref panorama des études « africaines » portant sur l'internationalisation des firmes. Ensuite, nous présenterons notre démarche méthodologique de recueil des données avant d'exposer les faits marquants de la stratégie du groupe Vidzar. Nous discuterons enfin des spécificités du processus d'internationalisation de cette entreprise à la lumière des résultats des études antérieures.

1. L'internationalisation des firmes des pays africains : un chemin spécifique ?

Au-delà d'un intérêt académique propre, l'internationalisation des firmes africaines soulèvent de manière accrue des enjeux de création de richesses et d'emplois et de développement économique dans les pays d'origine et d'insertion de ces économies dans les échanges internationaux et le processus de mondialisation (Naudé, 2009 ; Kamdem, 2007).

Une dynamique importante a été relevée dans le champ du management international sur le continent africain (Adeleye et *al.*, 2015 ; Babarinde, 2009). Depuis quelques années déjà, un courant de recherche important se focalise sur les spécificités du management et de l'entrepreneuriat africains (Shamba, 2007 ; Kamdem, 2007). Des recherches plus récentes ont porté sur la dimension « internationale » des entreprises africaines.

Dans une analyse des 40 plus grandes firmes africaines à l'international, un rapport du *Boston Consulting Group* confirmait certaines des tendances précédentes : une forte concentration régionale des grandes firmes (18 en Afrique du Sud, 10 au Maghreb, 7 en Egypte), une internationalisation davantage « macro-régionale » que mondiale et une concentration sectorielle de plus en plus affirmée (Banques et Finance, Télécommunications, ressources naturelles[1]).

L'internationalisation des entreprises en Afrique interpelle également les chercheurs sur plusieurs questions spécifiques : le rôle accru des diasporas africaines ou étrangères en Afrique (chinoise, indienne ou libanaise), les stratégies des firmes de certains pays sur des zones régionales (Maroc en Afrique de l'Ouest, Egypte en Afrique de l'Est, Afrique du Sud en Afrique australe, etc.) (Mc Namme et *al.*, 2015), la performance et la compétitivité internationale (Ngok-Evina, 2014) des entreprises selon leur profil managérial et leur mode d'internationalisation (Gumede, 2014 ; Kropp et *al.*, 2006 ; Matanda, 2012).

Avec des terrains d'application souvent distincts sur le plan empirique et des contextes institutionnels et économiques différents, ces études ont néanmoins abouti à mettre à jour des résultats intéressants quant au processus et aux résultats de l'internationalisation des firmes africaines (Okpara, 2012 ; Mtigwe, 2005).

Au-delà des caractéristiques managériales africaines (Shamba 2007 ; Babarinde, 2009), plusieurs recherches antérieures ont pu dégager des spécificités « continentales » de l'internationalisation des firmes, que ce soit au niveau des acteurs (firmes multinationales et petites entreprises), des processus, ou des enjeux en termes de développement économique (Munemo, 2012 ; Amal et *al.*, 2013, Adeleye et *al.*, 2015). Ces spécificités permettent d'appréhender l'internationalisation en Afrique comme un champ de recherche « différent », nécessitant des efforts de contextualisation et des adaptations des *backgrounds* théoriques adoptés jusqu'ici (Kriauciunas et *al.*, 2011).

Dans une analyse bibliométrique extensive, Ibeh et *al.*, (2012), ont montré une forte diversité des facteurs spécifiques de l'internationalisation des firmes africaines : une utilisation des

[1] Boston consulting Group (2010), The African Challengers: global competitors emerge from the overlooked continent, 12p. Disponible sur: www.bcg.com/documents/file44610.pdf

réseaux formels et informels, une focalisation régionale, une prédominance du secteur des services ainsi que des rythmes précoces et rapides d'internationalisation. A ces quelques caractéristiques communes, il faudrait opposer une très forte diversité des situations selon les secteurs, les pays, les régions et les types d'entreprises.

La plupart des études se sont en effet intéressées à des contextes « nationaux », ne permettant que très peu une généralisation continentale pertinente. Par exemple, les études de Matanda (2012), Okpara (2012), Ngok-Evina (2014), portant respectivement sur l'internationalisation des entreprises kenyanes, nigérianes et camerounaises, ont abouti à des résultats contrastés en termes de déterminants du processus d'internationalisation et de descriptions des modes d'entrée ; et ce malgré la proximité des pays étudiés et des périodes analysées. Parfois, certaines études portant sur le même pays conduisent à des résultats « différents » en termes de caractérisation des processus d'internationalisation. Cela a été l'exemple des analyses menées sur les firmes sud-africaines par de nombreux chercheurs (Gumede, 2004 ; Kropp et *al.*, 2006 ; Mtigwe, 2005).

Ce bref panorama permet de constater que la question des spécificités contextuelles n'est pas tranchée mais qu'un consensus semble se dégager pour les intégrer dans les analyses des processus d'internationalisation des firmes. L'intérêt de notre étude de cas est donc de répondre à ce « gap » académique en nous intéressant à l'internationalisation d'une firme africaine et sa présence sur des marchés aux caractéristiques éloignées (Europe et Amérique du Nord). Par ailleurs, une telle analyse permettrait d'identifier des spécificités par rapport à d'autres processus d'internationalisation qui ont eu des focus plutôt régionaux. Nous présentons dans ce qui suit notre démarche méthodologique avant d'aborder la description du groupe Vidzar et de son internationalisation.

2. Démarche méthodologique et étude de cas

Notre étude de cas se justifie sur le plan méthodologique par le caractère dynamique du processus d'internationalisation de la firme (longue période, rétrospective), la difficulté d'accès à des données homogènes et normalisées et la nécessité de prendre en compte les perceptions des acteurs in situ de leurs propres démarches stratégiques.

Notre démarche de recueil de données s'est appuyée sur deux étapes distinctes et s'est étalée sur près de six mois pour concerner une période de 8 ans de la vie du groupe.

La première étape, entamée à Madagascar en juin 2016 suite à la rencontre de représentants de la firme, a porté sur un recueil extensif de données secondaires. Nous avons ainsi relevé des données issues des rapports du groupe de son site Internet, des revues de presses et des monographies réalisées par d'autres chercheurs ou professionnels souvent malgaches. Un « matériau » empirique important a été ainsi recueilli (*cf.* Annexes) à travers la consultation de diverses sources (*cf.* Annexe ***6***).

Ensuite, une seconde étape a porté sur le recueil de données primaires *via* des entretiens avec le responsable de la représentation commerciale de Vidzar (Dirum Sarl France). Depuis, octobre 2010, le groupe Vidzar s'appuie dans son processus d'internationalisation sur une

représentation commerciale exclusive, créée à cet effet pour gérer à son tour une quinzaine de distributeurs dans autant de pays. Cette entreprise basée à Garches près de Paris en France, représente la marque auprès des distributeurs et organise certaines opérations logistiques, alors que le groupe garde le contrôle sur le *process* de production et la stratégie marketing.

Nous avons pu ainsi réaliser deux séries d'entretiens auprès du directeur export en charge du développement des marchés internationaux du groupe Vidzar, en novembre 2017. Ces entretiens d'une durée moyenne d'une heure, ont été entièrement retranscrits, puis complétés et validés par l'interviewé. Le premier entretien a porté sur les relations entre Dirum et Vidzar (répartition des tâches, communication, partage de la valeur), les produits distribués, les opportunités et les freins du développement des marchés internationaux et plus globalement sur les spécificités des rapports commerciaux Europe Afrique. Le second entretien a concerné de manière plus spécifique le processus (dates clés, difficultés, contrats avec les distributeurs, résultats obtenus, etc.) et les perspectives futures (développement de nouveaux marchés/produits, projets futurs).

Enfin, une troisième série d'entretien a concerné des cadres du groupe Vidzar. Réalisés en face à face en décembre 2017, ces deux entretiens d'une heure chacun, menés auprès des cadres et des responsables export, nous ont permis d'avoir la vision « corporate » du processus d'internationalisation. Nous avons recueilli des informations concernant la démarche de développement à l'international, les objectifs assignés, les projets futurs et des précisions concernant certains choix stratégiques (représentation, contrats, exclusivité, etc.).

Les données recueillies à travers les trois étapes décrites ci-dessus nous ont permis de comprendre le processus d'internationalisation de la firme Vidzar et au regard à ses propres caractéristiques managériales et aux spécificités du contexte malgache.

3. La stratégie internationale de Vidzar

3.1. Présentation du Groupe Vidzar et de son évolution

Le Groupe Vidzar SARL (son statut juridique malgache de SARL est similaire à celui de la France) est une entreprise productrice de rhum dont le siège est localisé à Tananarive la capitale de Madagascar. En 2012, elle est classée 62ème entreprise malgache tous secteurs confondus en termes de chiffre d'affaires et 5ème entreprise du secteur agroalimentaire. Avec une production de 8 millions de litres en 2016, le Groupe Vidzar est le 3ème producteur de rhum de l'Océan Indien. Avec sa marque Dzama, il est leader sur le marché malgache et exporte dans 13 pays. Actuellement, Vidzar exporte près de 1,5% des volumes produits.

La culture de la canne à sucre représente aujourd'hui entre 15 et 20 % de l'agriculture malgache. La distillation de la mélasse, résidu de la canne après sa transformation en sucre, est historiquement un monopole avec des sucreries-distilleries qui sont des usines d'Etat. Toutefois, ce statut public évolue en lien avec une restructuration en cours de ces sucreries. En 1972, toutes les sucreries de l'île ont été nationalisées et les entreprises qui souhaitent commercialiser du rhum sont obligées d'acheter leurs distillats à ces structures nationales, et à

assurer ensuite les assemblages et les vieillissements. L'incapacité de l'Etat malgache à assurer l'entretien de ces sucreries – distilleries, a entraîné d'une part la fermeture de la plus grande d'entre elles (Dzamandzar sur l'île de Nosy Be), et le quasi-arrêt d'une autre située à Brickaville, entre les villes de Tananarive et de Tamatave. Ces dysfonctionnements ont entrainé une chute de la production de sucre, produit dont Madagascar était un exportateur important, réduisant ainsi le montant des devises dont cet Etat a le plus grand besoin. L'Etat malgache a donc pris la décision d'autoriser la SIRAMA, structure nationale de gestion de ces sucreries, à passer des accords avec des sociétés privées pour qu'elles en assurent la gestion. C'est ainsi que depuis les années 2010, les sucreries d'Ambilobé et de Namakia, ont été confiées en gestion à des entreprises chinoises.

En 2016, Vidzar a pu passer un accord avec la même SIRAMA et obtenir l'autorisation de reconstruire la sucrerie de Dzamandzar sur l'île de Nosy Be et aussi celle de Brickaville. Vidzar poursuit sa replantation d'hectares de canne à sucre autour de ces deux distilleries, ce qui lui permettra à terme de maîtriser ses approvisionnements. La sucrerie de Dzamandzar devra à terme en 2020, produire 100 000 tonnes de sucre et employer près de 15 000 personnes. Désormais, une joint-venture a été créée avec 70 % du capital détenus par Vidzar et 30 % par la Sirama. La société agricole et sucrière de Madagascar (SASM) est une nouvelle plateforme qui assure l'exploitation des deux sites.

Tableau 1. Principales caractéristiques de l'entreprise Vidzar

Date de création	1980
Principales marques	Dzama, Tsingy, Vanilla, Cuvée Blanche et Noire
Présence à Madagascar	Dzama Club**,** la marque N° 1 en volume et Cuvée Noire la marque N° 1 en valeur
Date de Création de Dirum international	2010
% CA à l'export	1,5% des volumes produits en 2016
Nombre de pays/ présence internationale	15 pays, 3ème producteur de Rhum de l'Océan Indien

Concernant la distillation, elle se pratique dans les usines non loin des lieux de plantation, qui selon leurs emplacements, produiront des jus de saveurs différentes. Un rhumier participe donc à la valorisation des arômes du rhum, et ce par assemblages, réduction et vieillissement de cet alcool pur. Quant à l'industrie rhumière, elle a été introduite à Madagascar, dans la seconde moitié du 19ème siècle par le Français Jean Laborde, industriel et originaire du Gers. Soutenu par la reine de l'époque, Jean Laborde contribua plus généralement à l'industrialisation de l'île. Au 20ème siècle, l'industrie rhumière s'est développée dans l'entre-deux-guerres en lien avec celle du sucre, et ce parallèlement à la fabrication artisanale très répandue de la toaka, eau-de-vie de qualité médiocre obtenue à partir de la canne à sucre.

Concernant la marque Dzama développée par le Groupe Vidzar, elle est leader à Madagascar, et se présente comme la marque malgache par excellence. En trente ans, elle a su nouer un lien particulier avec ses consommateurs. Si traditionnellement le rhum est associé à toutes les étapes de la célébration de la vie à Madagascar, les rhums Dzama et plus généralement l'entreprise Vidzar, se revendiquent comme un emblème de la réussite possible des entreprises malgaches à l'international.

Dans ce sens, Vidzar met en avant sa volonté de toujours plus de qualité et d'innovation. Historiquement, c'est à la fin des années 1970 que M. Lucien Fohine Rakotodratsima et sa femme eurent l'idée de créer une marque de rhum à Madagascar. Métissé (malgache et chinois), Lucien Fohine bousculera les habitudes de consommation en rhum de ses compatriotes. En effet, à cette époque à Madagascar, M. Didier Ratsiraka, président de la République depuis 1975, engageait le pays dans la voie d'un socialisme africano-soviétique avec le contrôle du parti politique Arema qu'il crée en 1975.

Les échanges internationaux sont contrôlés. Les importations deviennent difficiles alors que les capacités de production industrielle du pays sont au plus bas. Côté fabrication de spiritueux, mise à part une production artisanale et aléatoire, le pays est confronté à un grand vide : aucune usine n'a les moyens de faire face à la demande locale. Concernant le rhum, il est généralement non seulement de piètre qualité mais aussi trop coupé et arrangé par chacun selon ses propres moyens. A l'opposé des pratiques existantes, Vidzar développera un savoir-faire, privilégiant la voie de la qualité qui fera son succès. Déjà reconnu dans la fabrication de whisky à Antananarivo, M. Lucien Fohine saisit donc l'opportunité de s'adresser à un marché laissé vacant et de créer son entreprise sous le nom de la Compagnie Vidzar dès 1981.

Non seulement le produit de base est réduit progressivement comme il se doit, mais de plus, contrairement à la coutume locale, M. Fohine fera vieillir pour la première fois à Madagascar le rhum dans des fûts de chêne ayant contenu du whisky pour en transférer les arômes du malt. Les barriques en chêne proviennent d'Écosse. M. Fohine a la confiance des distillateurs écossais qui l'autorisent à procéder lui-même à l'embouteillage des *singles malt* et des blends.

M. Lucien Fohine découvrira aussi que l'usine à sucre sur l'île de Nosy Be, située dans le canal du Mozambique près des côtes nord-ouest de Madagascar, produit un alcool aux saveurs uniques et persistantes. Après investigations, il en déduira que cela est dû aux racines d'ylang-ylang qui s'entremêlent à celles de la canne à sucre et aux arômes des girofliers, des poivriers et de la vanille qui poussent en abondance dans la région et dont on retrouve les parfums même après distillation. Rappelons que l'ylang-ylang est un arbre cultivé pour ses fleurs dont on extrait par distillation, une huile essentielle, base très utilisée en parfumerie.

Après son installation sur l'île de Nosy Be et le rachat de la sucrerie-distillerie Dzamandzar qui date de 1929, Lucien Fohine modernisera profondément ses équipements dans les années 80. Il donnera le nom de DZAMA à son rhum, diminutif de la ville de Dzamandzar où est produit le rhum de base. Ainsi, la dénomination VIDZAR provient de la contraction de « Vieux

Rhum de Dzamandzar ». Dans le nord de Madagascar, « Zama » fait aussi allusion à la confidentialité entre amis proches. Rapidement, la production de Vidzar augmente et l'entreprise se doit d'agrandir ses chais. M. Fohine importe aussi des alcools d'Occident. Pour toutes ces raisons, Lucien Fohine délocalisera en 1984 son entreprise à Tananarive la capitale. Quelques années plus tôt, en 1981 sortent les premières bouteilles de rhums Dzama : le *Dzamandzar Rhum Blanc Dzama* « le grand rhum de Madagascar », qui deviendra plus tard le *Blanc de Dzamandzar*, l'actuel Rhum Blanc de Nosy Be. Dès 1982, sort aussi un véritable produit de terroir : le *Dzama Ambré 52*°. Le taux d'alcool garantissant une plus grande pureté en alcool, avec moins de coupage, cette création est toujours en vente aujourd'hui sous l'appellation *Rhum Ambré de Nosy Be*.

En 1996, M. Lucien Fohine décède. La relève sera assurée par un de ses fils, Franck Fohine, 17 ans à l'époque, et qui plus tard se formera en France à l'œnologie et aux spiritueux dans les villes de Marseille et de Montpellier. Ses études d'œnologie lui permettront de devenir son propre maître de chai, et de procéder aux assemblages. Devenu Directeur Général à 17 ans (alors qu'il n'avait pas fini ses études d'œnologie à Marseille et Montpellier), M. Franck Fohine réorganisera totalement la filière avec la création d'une société de distribution nommée Mellis. Suite à une étude de marché, il agrandit la gamme et propose toute une nouvelle série de punchs, très appréciés des femmes qui aiment les rhums parfumés et moins forts. L'innovation prend ainsi un nouvel élan avec la naissance de nouveaux produits comme des premix et les Freeze.

En 1997, il y aura le lancement du célèbre Punch Coco qui reste une référence sur les tables malgaches. En 2008, la gamme totale des rhums est relookée. Dès 2009, Dzama lance une gamme de rhums Prestige pour partir à la conquête du monde : *Blanc de Nosy Be, Ambré de Nosy Be, Cuvée Noire* et *Cuvée Blanche* trouvent leur version dans cette gamme Prestige. Franck Fohine élargit aussi l'offre des rhums avec des blancs et des vieux, même si ceux-ci ne représentent que 5 % de la production totale. Un rhum blanc traditionnel nommé *Tsingy* est lancé, tout comme des rhums vieux comme le *Vanilla 10 ans*, *le 15 ans d'âge* ou encore *la Cuvée Spéciale Millésimé Lucien Fohine*. Il faut aussi rajouter les crèmes, punch et liqueurs aux parfums de fraise, vanille, noix de coco, pistache, café ou mandarine, et maintenant les rhums arrangés Dzama, aux saveurs fruitées (vanille, baie rose, gingembre, litchi, rock rock, ananas, etc). Vidzar compte ainsi plus de trente produits à base d'alcool de canne à sucre dont *Dzama Club* est la première marque en volume et *Cuvée Noire* la première marque en valeur.

L'innovation se poursuit avec *Dzama Cocktail Café* et la gamme *Prestige*. Vidzar investit dans une usine d'embouteillage de qualité pour *Dzama Prestige* principalement destinée à l'exportation. L'atelier de fabrication de *Dzama Prestige* a démarré en novembre 2014, et est logé dans une ancienne entreprise franche textile dont les employés confectionnaient, entre autres, le légendaire carré Hermès. Perpétuant la tradition de la qualité fait main, M. Fohine explique que la stratégie de production a pour objectif le "zéro défaut" et la création de collections de rhum d'excellence sans la moindre concession dans leur qualité comme sur leur authenticité. L'atelier est doté d'un laboratoire de contrôle physico-chimique et des prélèvements aléatoires sont réalisés sur les points de vente pour consolider les contrôles.

Tableau 2. : Dates clés dans le développement de Vidzar

Dates clés	Evènements marquants
1929	Rachat de la sucrerie-distillerie Dzamandzar de Nosy Be
1980	Marque Dzama et création du groupe Vidzar
1996	Décès du fondateur Lucien Fohine. Son fils Franck assure la succession
1997-2000	Refonte de la gamme Vidzar (punch Coco, Tsingy, Vanilla, cuvées spéciales) Création d'une société de distribution à Madagascar Mellis
2005	Première opération export vers l'Italie via F&G (Fetchio & Grazziano)
2009	Dirum France : distribution de 40 000 bouteilles en 2016/ CA 600 000 euros 50 agents et gestion de l'export en Europe et Canada Distribution dans 15 pays entre 2010 et 2017. Projets en cours /3 autres pays
2014	Nouvelle unité d'embouteillage de Dzama Prestige
2016	Accord avec la société d'Etat SIRAMA pour la reconstruction des deux usines de Dzamandzar sur l'île de Nosy Be et celle de Brickaville. Replantation de cannes à sucre

3.2. Internationalisation de Vidzar et de la marque Dzama : enjeux et spécificités

Les premières opérations export de Vidzar en Europe remontent à 2005, via un agent italien. En France, le produit Dzama arrive en 2010. En termes de communication, la campagne promotionnelle est basée sur la fierté nationale « Za'Malagasy !», le Groupe Vidzar restant à ce jour une entreprise malgache à part entière. Les participations de Vidzar dans les salons prestigieux de Vins et Spiritueux tels que Vinexpo à Bordeaux en France, ou encore la Foire internationale de Madagascar (FIM), appuient ses efforts de développement à l'export. En juin 2016, Vidzar confirmait que sa dimension internationale était de plus en plus réelle et comptait intensifier ses exportations qui ne représentaient encore que 1,5% de sa production.

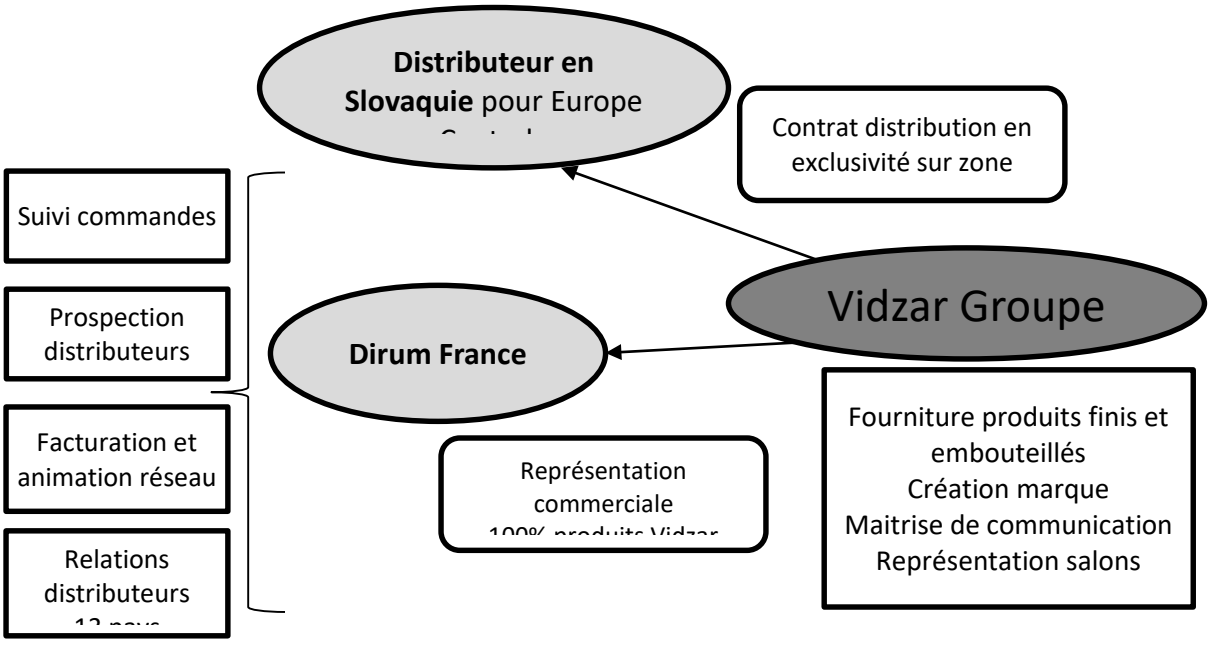
Pour ce faire, Vidzar s'est inscrit dans une coopération économique avec l'île de la Réunion, dans le cadre de partenariats industriels et technologiques, afin d'initier des échanges d'expériences et de savoir-faire et d'établir à terme des relations commerciales. Vidzar confirme ainsi son ambition de se hisser au niveau des standards internationaux et pour ce faire ce groupe est déterminé à améliorer son niveau de qualité afin d'aller vers des marchés à haute valeur ajoutée. En amont, suite à la restructuration en cours de deux distilleries et les replantations de canne à sucre associées, les volumes disponibles à l'exportation augmenteront. M. Franck

Fohine souligne vouloir *« améliorer la valeur et la qualité du made in Madagascar pour la satisfaction des besoins locaux et l'exportation, notamment vers l'Europe* ». Car les rhums malgaches suscitent l'intérêt et s'exportent. Notons que la signature de la marque Dzama développée par Vidzar est *« From Madagascar to the world* » *(cf.* Annexes **1** et **4)**.

Depuis 2010, 30 médailles (12 en or, 10 en argent et 8 en bronze) gagnées suite à des dégustations à l'aveugle par des professionnels du secteur, témoignent de la qualité des produits Dzama (*cf.* Annexe **3**). Les récompenses se succèdent donc dans les plus importants concours internationaux de spiritueux.

La société Dirum SARL basée en France a débuté en 2010 exclusivement pour faciliter le développement de la marque de rhums Dzama, plus précisément en proposant l'ensemble de la gamme des produits Vidzar distribués à Madagascar (41 produits). Depuis, compte tenu de la demande constatée année après année sur les marchés européens, Dirum se concentre sur la promotion de 10 produits sur ces marchés, via 50 agents ce qui permet notamment de limiter les frais liés au stockage des produits. Sur ces 10 produits, deux produits *Cuvée Noire* et *Cuvée Blanche* de la gamme *Prestige* représentent à eux deux plus de 50% de son chiffre d'affaires (600 000 euros).

Figure 1. : Schéma du mode de présence internationale de Vidzar-Dirum



En 2016, en termes de volume, 40 000 bouteilles environ ont été distribuées par Dirum qui travaille en direct sur la zone Europe et le Canada, en passant des accords exclusifs avec un seul importateur par pays. Pour la zone d'Europe de l'Est, Vidzar a souhaité, parallèlement à Dirum, passer en direct avec une société slovaque qui importe les produits Vidzar directement de Madagascar et qui ne vend que sur Internet pour cette zone. Ainsi, les distributeurs des rhums

Dzama, partenaires de Dirum, sont présents en France, Allemagne, Angleterre, Autriche, Belgique, Canada (au Québec, en Ontario et en Alberta), Danemark, Etats-Unis (Californie, Floride et New York), Italie, Luxembourg, Nouvelle Calédonie, Pays-Bas, République Tchèque, Roumanie, Suisse (voir tableau ci-dessous). L'entreprise vise à l'avenir une meilleure implantation en Ontario, ainsi qu'un retour sur les marchés espagnol et britannique.

Tableau 4. : Pays de présence et distributeurs gérés par Dirum France (*cf.* Annexe **5**)

Pays	Structure de distribution	Date
France	Dirum Sarl	2009-2010
Belgique	La Maison du Rhum	2010
République Tchèque	Ultra Premium Brands -	2010
Suisse	Cave de Begnins	2011
Danemark	Juuls Vin & Spiritus	2010
Pays Bas-Allemagne- Autriche	Haromex	2011
Angleterre	N.C./ Distillation	2012 (arrêt)/ relance 2017
USA	Vizcaya Wine Imports Inc	2012 (reprise par Vidzar)
Espagne	Color New	2013 (arrêt) / relance 2017
Roumanie	SC Top Beverage Group Srl	2013
Italie	Compagnia Dei Caraibi	2014
Nouvelle Calédonie	Noumea Gros	2015
Canada Québec	Réseau Global	2016
Canada Alberta	Nobilis Wines Importers Ltd	2016
Luxembourg	Othon-Schmitt	2017 en cours
Canada Ontario	United Stars	2017 en cours

Sur le plan opérationnel, Dirum se charge de remonter les commandes de ses distributeurs présents dans différents pays, de facturer aux clients, de reverser les commissions aux agents tous les 3 mois, de rédiger les fiches de commande et d'organiser le réassort avec l'entrepôt qui gère le stockage. Le directeur export de Dirum travaille seul depuis son bureau de Garches. Deux personnes travaillent à l'entrepôt, entreprise indépendante qui gère d'autres marques. L'entrepôt gère l'expédition des commandes vers les entrepôts de clients de Dirum, gère les droits de douane et paie la société de transport puis refacture le tout à Dirum. De son côté, Dirum assure un rôle de prospection des nouveaux distributeurs dans les pays dans lesquels la gamme Dzama n'est pas encore présente. De plus, Dirum soutient ses distributeurs par des tournées d'accompagnement des commerciaux auprès de leur clientèle voire de participation active à des salons professionnels.

3.3.Premier bilan de la présence de Vidzar à l'international

Globalement, la trajectoire internationale de Vidzar témoigne d'un processus séquentiel, malgré quelques « retraits » de marchés (USA, Espagne, Italie), relancés ou en cours. Même avec un contrôle renforcé des opérations logistiques et commerciales, la société Dirum connait des difficultés pour atteindre un seuil de rentabilité. Le prix d'achat élevé des rhums à Vidzar engendre un prix de vente élevé, peu compétitif. Les Rhums *Cuvée Blanche* et *Cuvée Noire* de la gamme *Prestige* sont répertoriés à des prix supérieurs à 48 euros (sans promotion) donc peu compétitifs face par exemple aux Rhums *Diplomatico et Dictator* distribués par la société Dugas. Or les Rhums *Cuvée Blanche* et *Cuvée Noire* nécessitent des promotions afin d'assurer une mise en avant essentielle à la présence de la marque chez les cavistes.

Des relais de croissance ont aussi été évalués, par exemple la gamme de rhums arrangés; toutefois il s'est avéré que la concurrence de produits antillais dont la qualité est croissante, est extrêmement forte. Dirum a donc, pour le moment, laissé cette gamme de produits de côté.

Concernant les difficultés de Dirum pour atteindre un seuil de rentabilité, plusieurs causes ont été identifiées, toutes liées à l'importance des charges par rapport au chiffre d'affaires réalisé. Les prix d'achat des rhums auprès de Vidzar étant fixes pour Dirum, plusieurs voies pour gagner en compétitivité et donc pour regagner des marges ont été explorées par Dirum. L'une d'elles consiste à réduire les charges. Une première voie a été suivie d'effet puisqu'elle a consisté à déplacer les stocks de l'entrepôt de Bruges près de Bordeaux vers une plateforme située à Jarnac en Charente toujours en France. Ce changement de site a permis de réduire significativement les charges de stockage.

D'autres voies ont été explorées comme la mise en bouteilles de plusieurs références en France. En effet, la dépréciation continue du cours de l'Ariary, monnaie malgache, entraîne une hausse des prix des produits importés (comme les bouteilles importées d'Europe) qui ne peut être répercutée sur les prix proposés aux distributeurs européens. Des unités d'embouteillage remplissant toutes les conditions de normes de qualité requises ont été approchées par Dirum afin d'étudier le coût d'une telle prestation d'embouteillage. Selon Dirum, cette proposition qui s'avèrerait intéressante, est toujours à l'étude et n'est pas encore entrée en application.

En outre, les coûts de stockage et de logistique sont élevés, du fait que Dirum ne distribue qu'une seule marque, Dzama. Une autre voie est donc à l'étude, l'élargissement du portefeuille, aujourd'hui uniquement constitué de références de rhums Dzama, à d'autres spiritueux, comme un gin, une vodka, afin de répartir sur plusieurs produits les charges de logistiques et administratives. Des contacts ont été pris avec plusieurs fournisseurs pour trouver des partenaires.

Enfin, une partie des difficultés de Dirum peut être attribuée à l'éloignement de Madagascar par rapport à la France. En effet, si les coûts de transport pour importer ces produits directement de Madagascar vers la France constituent une charge (toutefois assez limitée par conteneurs maritimes), les délais de livraison sont allongés pour de multiples raisons, ce qui oblige Dirum à importer par avion certains produits Vidzar pour honorer ses ventes et ne pas perdre de clients.

Le coût du transport aérien est si important qu'il correspond à une destruction complète des marges pour Dirum. Pourtant, c'est parfois une nécessité, en certaines périodes de l'année (notamment aux mois de novembre et décembre), car ces retards de livraison créent des ruptures de disponibilité sur le marché européen et une perte de confiance dans la capacité de Dirum à assurer un service fiable et suivi auprès de ses clients. Normalement, la durée moyenne d'acheminement des produits Vidzar à partir de Madagascar (Port de Tamatave) est de l'ordre de deux mois, plus 10 jours de dédouanement à l'arrivée en France à Bordeaux. Il faut savoir qu'un porte-conteneur (non chargé à plein) ne remonte pas par la côte Ouest de l'Afrique, le long de laquelle le fret est rare, mais part vers Singapour pour récupérer ce fret et poursuit sa route chargé à plein vers Gibraltar puis Bordeaux en France.

3.4. Quelle lecture du processus d'internationalisation de Vidzar en Europe ?

Cette présentation du processus d'internationalisation du groupe Vidzar conforte l'analyse de Amal et *al.*, (2013) sur l'existence de similarités mais aussi un certain nombre de différences par rapport aux démarches observées par les firmes des pays développés, soit en contexte occidental ou ceux prévalant dans les pays en développement et émergents.

La première observation concerne le caractère « international » direct de l'internationalisation. En d'autres termes, et contrairement à ce qui est observé pour d'autres firmes africaines (Mc Namee et *al.*, 2015 ; Ibeh et *al.*, 2012) ou ce qui est indiqué par les modèles étapistes (Uppsala entre autres), l'internationalisation de Vidzar ne s'est pas faite sur une première base régionale. Le marché européen a été visé en premier en distinguant une première étape (Europe occidentale) comme base d'expansion vers l'Amérique du Nord et les pays d'Europe centrale et orientale.

La seconde observation porte sur la séquentialité du processus entre 2010 et 2017 et contrairement à ce qui est soutenu dans la littérature, l'internationalisation du groupe n'a pas été précoce (Cheriet, 2015 ; Ibeh et *al.*, 2012), mais tardive avec des étapes de tâtonnement et une gestion « opportuniste » de certaines relations commerciales avec les différents intermédiaires. Une fois la société Dirum montée, une accélération a été observée pour identifier des distributeurs exclusifs par pays ou par Etat comme au Canada. Autrement, la séquentialité du processus a été en partie déléguée à la représentation commerciale française.

Un troisième élément concerne justement cette question de la délégation de gestion à un intermédiaire qui ne s'est pas faite sans difficultés : le groupe Vidzar semble distinguer selon l'importance des différents marchés et des débouchés, deux modes de présence principaux et octroie des rôles distincts à ces deux intermédiaires : un seul pour la région Europe de l'Est et Centrale, pouvant distribuer d'autres produits et une gestion contrôlée des distributeurs d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord par une représentation commerciale (Dirum), elle-même très encadrée par le groupe. Contrairement au représentant slovaque pour l'Europe centrale, celle-ci entretient des relations commerciales exclusives avec les distributeurs sur des produits Vidzar. Cette diversité des modes de présence internationale à ce stade du processus relève davantage d'un opportunisme commercial que d'une maturité stratégique.

Cette dichotomie du mode de présence appelle également à une observation sur le dilemme « contrôle Vs autonomie » de la représentation commerciale de Dirum et des difficultés engendrées par cette dualité. Dans la lignée des travaux de Birkinshaw (*in* Beddi, 2012), nous constatons bien une différenciation du contrôle exercé par le groupe Vidzar vis-à-vis de Dirum par rapport à la relative autonomie du représentant pour l'Europe centrale. Ainsi, Dirum gère exclusivement les produits Vidzar et ne peut inclure d'autres produits à distribuer.

L'idée d'embouteiller en France pour réduire les coûts logistiques ou encore de lancer des produits distincts par types de marché restent à l'étude par Vidzar qui souhaitait maintenir un contrôle total sur le produit (matières premières, production, et mise en bouteille) et le marketing (communication, lancement de marque). Cela est par ailleurs la même situation pour le représentant slovaque qui n'a aucune liberté de modification de la communication « corporate » du groupe. Autrement dit, le groupe Vidzar délègue à ses deux représentants des actions de suivis logistiques (commande, transport, facturation) et d'animation du réseau de distributeurs, tout en maintenant le contrôle sur les fonctions « stratégiques ».

Au-delà de certaines difficultés de communication entre le groupe et ses deux partenaires, cette situation engendre un éclatement des efforts marketing et des stratégies opportunistes par pays (notamment en termes de prix). Par ailleurs, le groupe semble déléguer son déploiement stratégique à l'international aux différents représentants et leurs distributeurs. De la sorte, Vidzar ne maitrise pas de manière intégrée l'ensemble des fichiers clients, n'accumule pas des connaissances sur les différents marchés et développe peu ses compétences en matière de logistique à l'export.

Enfin, une dernière observation porte sur la déconnexion du développement du groupe Vidzar sur le marché domestique (investissement et replantation) versus sur les marchés à l'export (1,5% des volumes produits, gamme *Prestige* dédiée, délégation de la démarche). Il semble même que le groupe profite de son image d'exportateur (médailles et prix, présence dans des salons internationaux, etc.) pour renforcer son leadership à Madagascar. Certains auteurs avaient déjà observé de telles situations en analysant des processus d'exportation de petites entreprises viticoles françaises pour lesquelles, les opérations à l'international avaient aussi des finalités de visibilités sur les marchés domestiques (Cheriet et Maurel, 2016).

Conclusions, limites et implications managériales

L'étude du cas de l'internationalisation du groupe malgache Vidzar permet de conforter les analyses suggérant d'inclure les spécificités contextuelles dans l'analyse des processus de développement des firmes internationales (Bruton et *al.*, 2013), notamment africaines (Amel et *al.*, 2013). Certaines dynamiques « continentales » poussent les firmes nationales à chercher de nouveaux débouchés, avec plus ou moins de succès (Adeleye et *al.*, 2015).

Nous avons pu déterminer certaines spécificités mais aussi des traits de ressemblances avec des processus génériques d'internationalisation. Les spécificités sont marquées par une gestion « hésitante » de l'internationalisation aboutissant souvent à des cycles de tâtonnements-

opportunités (Ibeh et *al.*, 2012). Le processus est certes séquentiel mais tardif. Il s'accélère après les premières présences (Cheriet, 2015). Contrairement à ce qui est observée dans les processus des pays développés, l'internationalisation du groupe visait directement des marchés du « grand » export sans passer par une présence régionalisée.

Le groupe Vidzar délègue dans un cas son processus de présence à une représentation commerciale qu'il a du mal à autonomiser pour gérer une quinzaine de distributeurs en Europe occidentale ; et un distributeur contractualisé avec davantage de marge de manoeuvre pour l'Europe orientale. Cela s'inscrit pleinement dans les questionnements portant sur les liens « siège-filiales » dans la gestion de la dualité contrôle *versus* autonomie.

Même si nous sommes sortis de notre zone de confort pour adapter notre protocole de recherche au contexte particulier de Madagascar (Kriauciunas et *al.*, 2011) en multipliant les sources et les répondants (auprès des cadres de Dirum France et Vidzar Madagascar), et malgré l'intérêt de certains résultats, notre étude de cas souffre de certaines limites. La première porte sur la réplication de l'analyse à d'autres cas d'entreprises malgaches ou africaines, sachant que les processus sont contingents des effets distincts des contextes de départ sur les choix stratégiques des entreprises. La seconde concerne l'insuffisance des données concernant les liens exacts et les relations commerciales entre les intermédiaires et le groupe (coûts, marges, part de marché, détails des contrats, etc). De telles informations auraient sans doute permis d'affiner notre analyse.

Sans remettre en cause la démarche, ces limites suggèrent d'abord de multiplier ces études de cas contextualisées pour répondre aux recommandations académiques (Devine et Kiggundu, 2016) de plus en plus nombreuses, et d'intégrer les spécificités africaines dans l'analyse des processus d'internationalisation.

Références bibliographiques

- Acquaah, M. (2007), "Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy", *Strategic Management Journal*, vol 28, p.1235-1255.
- Adeleye, I., Ibeh, K., Kinoti, A., White, L. (2015), *The Changing Dynamics of International Business in Africa*. Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan.
- Amal, M., Awuah, G.B., Raboch, H., Anderson, S. (2013), Differences and similarities of the internationalization process of multinational companies from developed and emerging countries", *European Business Review*, vol 25, N° 5, p.411-428.
- Babarinde, O. A. (2009), Africa is open for business: A continent on the move. *Thunderbird International Business Review*, vol 51 N°4, p.319-328.
- Beddi, H. (2012), Les relations siège-filiales dans les firmes multinationales : vers une approche différenciée ?, *Revue Management International*, vol 17, N° 1, p. 89–101.
- Boston consulting Group (2010), The African Challengers: global competitors emerge from the overlooked continent, 12p.
  Disponible sur : www.bcg.com/documents/file44610.pdf

- Bruton, G. D., Filatotchev, I., Si, S., and Wright, M. (2013), "Entrepreneurship and Strategy in Emerging Economies", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol 7, N° 3, p.169-180.
- Cavusgil, T., Ghauri, P., Agarwal, M. (2002), *"Doing business in emerging markets: Entry and negotiation strategies"*, Thousand Oaks, Sage.
- Devine, R.A., Kiggundu, M.N. (2016), Entrepreneurship in Africa: Identifying the Frontier of Impactful Research, *Africa Journal of Management*, vol 0, N° 1, p. 1-32.
- Cheriet, F., Maurel, C. (2016), Être petit et réussir à l'export : Etude de 10 cas d'entreprises viti-vinicoles françaises, conférence annuelle Atlas-Afmi, Madagascar, mai.
- Cheriet, F. (2015), Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales?, *Revue Management International*, vol 19, N°4, p. 121-139.
- Gumede, V. (2004), Export Propensities and Intensities of Small and Medium Manufacturing Enterprises in South Africa , *Small Business Economics*, vol 22, N°5, p. 379-389.
- Hoskisson, R.E., L. Eden, C.M. Lau and M. Wright (2000), Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, vol 43, N°3, p. 249-267.
- Ibeh, K., Wilson, J., Chizema, A. (2012), The internationalization of African firms 1995-2011: Review and implications. *Thunderbird International Business Review*, vol 54, N°4, 411- 427.
- Jackson, T. (2013), Reconstructing the Indigenous in African Management Research, *Management International Review*, vol 53 N°1, p. 13–38
- Kamdem, E. (2007), Éthique, mondialisation et pratique des affaires : enjeux et perspectives pour l'Afrique, *Management International*, vol 11, N°2, p. 65-79.
- Kiggundu, M.N. (2002), Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done, *Journal of Development Entrepreneurship*, vol 7, N°3, p.239-261
- Kriauciunas, A., Parmigiani, A. and Rivera-Santos, M. (2011), "Leaving our comfort zone: Integrating established practices with unique adaptations to conduct survey-based strategy research in nontraditional contexts", *Strategic Management Journal*, vol 32, p.994-1010.
- Kropp, F., Lindsay, N. J., Shoham, A. (2006), Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, vol 23, N°5, 504-523.
- Matanda, M.J. (2012), Internationalization of established small manufacturers in a developing economy: A case study of Kenyan SMEs, *Thunderbird International Business Review*, vol54, N°4, p.509-519.
- McNamee, T., Pearson, M. & Boer, W. (2015), *Africans Investing in Africa: Understanding Business and Trade, Sector by Sector.* Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan.
- Mtigwe, B. (2005),The entrepreneurial firm internationalization process in the Southern African context: A comparative approach, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol 11, N°5, p.358 – 377
- Munemo, J. (2012), Entrepreneurship in developing countries: is Africa different? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol 17, N°1, p.125-137.
- Nafukho, F.M., Muyia, H. M. (2010), Entrepreneurship and socioeconomic development in Africa: A reality or myth*?, Journal of European Industrial Training*, vol 34, N°2, p. 96-109.
- Naudé, W. (2009), Entrepreneurship, developing countries, and development economics: new approaches and insights, *Small Business Economics, vol 34*, N°1, p.1-12.

- Ngok-Evina, J-F. (2014), La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun, *Revue des Sciences de Gestion*, vol 3, N°s267-268, p. 51-58.
- Okpara, J.O. (2012), An exploratory study of international strategic choices for exporting firms in Nigeria, *Thunderbird International Business Review*, vol 54, N°4, p.479-491.
- Shamba, P.B. (2007), Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique? Le « management africain » à l'épreuve des évidences empiriques, *Actes du 18ème congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Suisse, 12p.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Aryee, S. (2011), "Leadership and management research in Africa: A synthesis and suggestions for future research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 84, p. 425-439.

Annexes

Annexe 1 : Extraits du site web https://dzama-international.com

« La stratégie de Vidzar Groupe est de stimuler la croissance et améliorer la marge de façon durable et responsable. Le Groupe considère avec enthousiasme sa matière première : le respect, l'autre, en un mot la valorisation du côté humain ».

« Dans un environnement où la concurrence est démentielle, la différenciation apparaît souvent comme la seule stratégie pour atteindre l'émergence. Dans ce dessein, la recherche permanente de l'excellence à travers l'innovation est devenue un leitmotiv pour le groupe. Cet impératif de différenciation est appliqué à tous les niveaux du groupe ».

« Cette rigueur opérationnelle et cette maîtrise guidées par l'expérience et la culture du résultat animent chaque membre de l'équipe, conférant ainsi au groupe un savoir-faire inégalable et inégalé ».

« La fidélité aux racines Malagasy est un facteur indissociable du groupe. La multiplication des gammes de produits du Groupe ne cesse de s'enrichir tout en restant fidèle aux racines et aux valeurs de Madagascar. Dans toute la stratégie de communication du groupe, cette fierté *Za Malagasy* est indiscutablement véhiculée ».

« Vidzar doit comprendre l'impact social, environnemental et économique de ses activités et adopter une approche plus structurée pour gérer ces impacts, à renforcer les engagements entre les parties prenantes et à créer de la valeur ajoutée ».

Annexe 2 : Produits de la gamme Dzama



Source : https://dirum.eu/

Annexe 3 : Médailles internationales reçues par les produits Dzama



Source : https://dzama-international.com/le-groupe/les-societes-et-les-marques/

Annexe 4 : Logo de la marque Dzama et signature « From Madagascar to the world »

FROM MADAGASCAR TO THE WORLD

DZAMA

Illustration du montage graphique de la signature « *From Madagascar to the world* » :



Source : https://dzama-international.com/le-groupe/axe-de-developpement-2/

Annexe 5 : Carte d'implantation de la marque *Dirum* et son réseau de distributeurs



Source : https://dirum.eu/nos-distributeurs-2/

Annexe 6 : Autres références consultées

- Ecoaustral.com, 2015, *Le projet sucrier de Vidzar à Nosy be prend forme*, novembre 2015, accessible en ligne le 10 août 2017 sur le lien suivant : http://ecoaustral.com/le-projet-sucrier-de-vidzar-nosy-be-prend-forme-0

- Dwizernews.com, 2016, *Think BIG, Think Malagasyéééé* !, October 16, 2016, accessible sur le lien suivant : http://dwizernews.com/big-cola-madagascar-aje-vidzar/

Sites Web pour informations complémentaires et données secondaires

- https://dzama-international.com
- http://www.dzamarums.com/?page_id=48
- http://www.excellencerhum.com/fr/35_dzama
- http://dwizernews.com/big-cola-madagascar-aje-vidzar/
- http://ecoaustral.com/le-projet-sucrier-de-vidzar-nosy-be-prend-forme-0
- http://ecoaustral.com/succes-grandissant-pour-la-fim-qui-confirme-lattrait-de-la-grande-ile
- http://www.lagazette-dgi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46217:compagnie-vidzar-quand-le-vita-malagasy-flambe-d-excellence&catid=45&Itemid=110
- http://www.lagazette-dgi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46425:reprise-de-la-sirama-nosy-be-et-brickaville-renaissent-avec-dzama&catid=45&Itemid=110
- http://ecoaustral.com/le-projet-sucrier-de-vidzar-nosy-be-prend-forme-0
- http://www.fthm.mg/docs/les_100_premieres_entreprises_de_madagascar_par_secteur_vpmei.pdf