

Thierry Debarnot

EXE4MO

Etude de Cas
FLEURY MICHON



2005-2006

Question 1

BCG & Facteurs clés de succès

Nous allons tout d'abord identifier les DAS du groupe Fleury Michon, puis nous les qualifierons par l'intermédiaire de la matrice BCG et enfin nous en déduirons les facteurs clés de succès du groupe.

Le groupe Fleury Michon possède deux DAS principaux :

- la charcuterie : 57%
- le traiteur : 39 %

(en valeur)

Chacun de ces DAS est composé de 3 ségments de marché :

➡ La charcuterie

- les charcuteries cuites : 46.7 %
- le jambon libre service : 38.3 %
- les aides culinaires : 14.9 %

➡ Le traiteur

- les plats cuisinés frais : 32 %
- le traiteur de Mer : 43 %
- les salades composés : 25 %

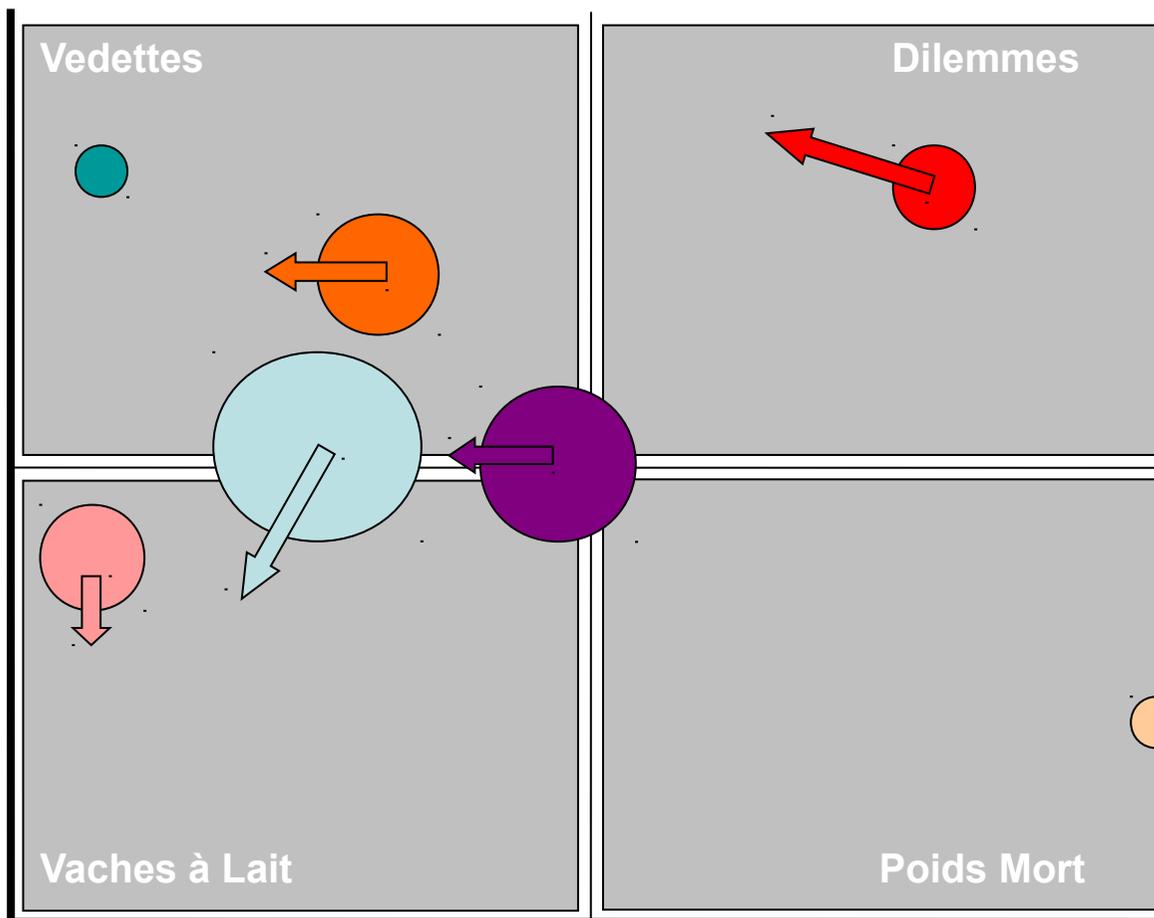
(en volume)

D'après les chiffres du marché, présentés en annexe 2 nous pouvons établir la matrice BCG ci-dessous :

Taux de croissance du marché

Fort

Faible



Vedettes

Dilemmes

Vaches à Lait

Poids Mort

Fort

Faible

Part de marché relative

- Aides culinaires
- Jambon
- Saucisses & Pâtés
- Assiettes gourmandes
- Charcuterie à la coupe
- Salades composées
- Surimi frais
- Plats individuels
- Nouvelles salades / surimi
- Viennoiseries

Stratégie long terme

Cette matrice BCG démontre la bonne situation du groupe Fleury Michon. Effectivement, tous les segments d'activités du groupe ont une croissance positive, de ce fait les produits du groupe se trouvent en majeure partie dans une position de vedettes ou de vache à lait. Dans l'ensemble le portefeuille d'activité est équilibré, avec notamment des produits novateurs qui vont être lancés pour compenser l'abandon d'activités. Fleury Michon doit aussi faire attention aux évolutions de ces produits qui sortent de la position de vedette, le jambon, les saucisses et pâtes et les plats individuels. Il sera important pour Fleury Michon de trouver de nouveaux moyens pour soutenir les évolutions de ces trois segments très important en terme de CA (développement de nouveaux canaux de distribution, innovation, communication...)

Quels sont les facteurs clés de succès qui assurent la force compétitive du groupe ?

Nous pouvons relever trois principaux facteurs clés de succès :

- l'image de marque
- la qualité
- l'innovation

☞ L'image de marque :

Le premier élément décisif dans la réussite de ce groupe est l'image de marque. En effet, l'arrivée des MDD dans le secteur de l'alimentaire oblige les marques déjà présentes à avoir un capital d'image très fort. La sélection se fait alors par le haut, ce ne sont que les marques qui ont le plus de notoriété qui survivent, alors que les marques économiques disparaissent au profit des MDDs. Fleury Michon a réussi au fil des années à devenir une marque incontournable sur le marché traiteur et de la charcuterie. Aujourd'hui, la marque a un taux de notoriété de 80% et un taux de confiance élevé. Ces chiffres sont essentiels, car face à la montée des risques de crises alimentaires (surtout sur le marché de la charcuterie), les consommateurs se tournent en masse vers les marques en qui ils ont confiance. Ainsi, ils préféreront Fleury Michon à une MDD ou à une marque économique.

➤ La qualité :

Le deuxième élément vecteur de la réussite de Fleury Michon est la démarche qualité menée de la production à la commercialisation des produits par l'entreprise. Que ce soit par les conseils de Joël Robuchon (Fleury Michon étant le précurseur dans ce domaine, il sera ensuite suivi par d'autres marques avec les interventions de Paul Bocuse et d'autres grands chefs), la certification des ces usines de production (élément de nos jours indispensables à la fois pour figer les étapes de production, mais aussi pour pénétrer les marchés), et la création du label rouge qui est élément décisif (avec la montée des crises alimentaires) dans l'acte d'achat, Fleury Michon donne l'image d'une marque saine, contrôlée, garantissant des produits frais et apportant un suivi de la production.

Ce gage de qualité permet à Fleury Michon de faire perdurer ces produits (très peu de produits en fin de cycle de vie), et ainsi d'avoir un retour sur investissement important, pour au final avoir des résultats financiers très satisfaisants.

➤ L'innovation :

Enfin, le dernier facteur clé de succès du groupe est sa politique d'innovation perpétuelle. Cette stratégie de développement de la recherche permet à Fleury Michon de prolonger la durée de vie de ces produits. Ainsi, il ancre non seulement ces produits dans des produits de consommation courante, mais il rentabilise au maximum ces investissements. De plus, la création de nouveaux canaux de distribution (machine automatique, ou chaîne de restaurant) lui permet de toucher plus de prospects afin de leur faire découvrir les produits qu'ils pourront par la suite retrouver dans les GMS. Enfin, la politique d'innovation permet à Fleury Michon d'anticiper les mouvances de la demande, à l'image du lancement futur de produits tournés vers le « take away ».

Au final, l'innovation permet à Fleury Michon à la fois de prolonger la durée de vie de ces produits, et ainsi de préparer, en toute sérénité financière, leur retrait par le lancement de nouveaux produits.

L'image de marque, la démarche de qualité totale et l'innovation appuyés par une situation financière excellente, permettent à Fleury Michon de truster un nombre important de place de leader sur ces deux DAS. Ces leviers de développement résident donc dans la fortification de leur position sur le marché français et l'expansion sur les marchés internationaux. Intéressons nous maintenant à la stratégie d'expansion menée par Fleury Michon.

Question 2

Stratégie nationale applicable à l'international ?

Fleury Michon a adopté une stratégie nationale de recentrage de ces activités en 2001. En effet, il a cédé ses activités de viennoiserie en Pologne, et s'est désengagé de la charcuterie à la découpe. Penchons nous sur la possibilité de développement de cette stratégie de recentrage et de positionnement de marque à l'international. Pour illustrer nos propos nous nous appuyerons sur le comportement des consommateurs italiens.

Le recentrage des activités, un gain d'efficacité et d'argent

Le soutien d'une marque nationale et encore plus au niveau international, exige désormais de telles dépenses commerciales, publicitaires et promotionnelles qu'il n'est plus possible, même pour des entreprises puissantes, de défendre simultanément et efficacement les dizaines de marques qu'elle ont¹.

Le développement international de Fleury Michon exige de nouveaux investissements importants, en conséquence, il est inévitable dans une optique financière que Fleury Michon utilise une stratégie de recentrage des marques. Ainsi, le groupe pourra concentrer ces investissements financiers, et également obtenir une stratégie d'ensemble beaucoup plus claire, donc plus efficiente.

Le recentrage des marques, un atout dans la pénétration des marchés internationaux

Dans une perspective de conquête de marchés nouveaux, il est très important d'avoir une clarté de l'offre optimale. Or, Fleury Michon n'a pas de reconnaissance internationale. Le groupe se doit donc de proposer une offre précise et performante dès les premières pénétrations de marché. C'est pourquoi il est nécessaire pour Fleury Michon de recentrer son activité sur les produits qu'elle maîtrise le mieux afin de donner une première image de ce que le groupe sait faire le mieux.

¹ Lendre, Levy, Lindon, Mercator, Dalloz

En outre, à l'image des grands groupes internationaux déjà implantés dans de nombreux pays, la stratégie la plus adaptée semble être une concentration sur les activités qui rapporte le plus. Ici, nous citerons Franck Riboud (Président de Danone), qui souhaite « avoir un minimum de marques avec un maximum de chiffre d'affaire ». A titre d'exemple, pour les biscuits sucrés de la marque Alsacienne et Belin, il a préféré les regrouper sous un seul et même marque, LU, plus connue à l'international.²

Le positionnement de marque, le garant de sécurité et d'une image forte

A l'image de ce que nous avons relevé dans le comportement du consommateur français, les consommateurs internationaux sont très sensibles à la sécurité alimentaire et à la politique de conception des produits. Ce fait est encore expliqué par la montée de l'insécurité alimentaire, qui amène les consommateurs, à l'image des consommateurs italiens³ et français, à se tourner vers les marques, et de préférence les marques nationales.

En conséquence, Fleury Michon se doit d'utiliser un positionnement de marque. Ce positionnement doit reprendre la stratégie du groupe en France, c'est-à-dire utiliser une marque nationale, reconnue par les consommateurs du pays. C'est pourquoi il est important pour Fleury Michon, à l'image de ce qui a été mis en place pour l'Italie, de développer des partenariats avec une marque reconnue dans le pays d'implantation, vectrice de la sécurité alimentaire, et du respect du terroir national.

² Lendre, Levy, Lindon, Mercator, Dalloz

³ Annexe 4

Question 3

Le droit international : un bouclier pour Fleury Michon ?

L'organisation mondiale de la propriété intellectuelle délivre plusieurs outils qui permettent à Fleury Michon de se protéger dans son expansion à l'international.

En effet, tous d'abord le brevet permet à l'entreprise de protéger ces inventions. Le groupe se doit alors de déposer les brevets dans tous les pays qu'elle souhaite protéger, autrement dit dans tous les pays où elle s'implante. Cette protection est primordiale car Fleury Michon est souvent le précurseur sur les marchés internationaux où elle s'implante, en conséquence, les concurrents pourraient utiliser librement ces innovations qui sont pour le groupe un des principaux facteurs clé de succès. Le bémol de ce système de brevet est que Fleury Michon doit en déposer dans chaque pays où il s'implante, les frais sont donc plus élevés, ainsi que le temps de traitement administratif. Toutefois, il est à noter que les perspectives, données par l'OMPI, d'harmonisation des brevets à l'international vont certainement diminuer voir supprimer ces freins.

La volonté de l'OMPI de veiller en permanence à établir de nouvelles normes afin de tenir compte du progrès technique et des pratiques commerciales, laisse présager une bonne protection des labels de sécurité alimentaire créés par Fleury Michon. Le groupe pourra ainsi, à l'avenir, donner une orientation plus certifiée de ces labels de sécurité alimentaire par leurs normalisation où leur adaptation aux futures normalisations.

Enfin, les solutions repas de marques sont protégées par le dépôt de marque. Une marque communautaire peut être enregistrée, elle est alors protégée dans la totalité du territoire de l'Union Européenne. Cette procédure est plus simple et moins coûteuse que les dépôts nationaux dans chaque état membre. Toutefois, l'enregistrement de la marque communautaire peut être refusé si il existe dans un des pays une marque nationale identique ou similaire par ces produits ou service. Fleury Michon dispose donc d'une protection partielle de ces solutions repas à marque, par son alliance avec des marques nationales des pays dans lesquels elle s'implante, elle pourra être totalement protégée par le dépôt d'une marque nationale.