

Dossier Marketing Bongrain



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
SYNTHESE MANAGERIALE	5
■ L'environnement	5
■ La société Bongrain	5
Première partie : Analyse externe	6
I/ CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DES PRODUITS LAITIERS	6
1/ Les entreprises.....	6
2/ La fabrication de produits laitiers, chiffres clés (en 2006).....	8
3/ La consommation de produits laitiers.....	9
4/ Caractéristiques des achats (en 2005) :.....	10
5/ Distribution des produits laitiers.....	10
6/ Le commerce extérieur.....	10
II/ L'ANALYSE DE PORTER	11
1/ La concurrence directe.....	11
2/ Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	16
3/ Le pouvoir de négociation des clients.....	16
4/ Les produits de substitution.....	16
5/ Menace des nouveaux entrants.....	17
III/ LE MODÈLE PEST	17
1/ Les Facteurs politiques et légaux.....	17
2/ les Facteurs économiques.....	19
3/ les Facteurs socioculturels.....	20
4/ les Facteurs technologiques.....	21
Deuxième partie : Analyse interne	23
I/ Présentation du groupe	23
1) Historique.....	23
2) Domaines d'activité stratégiques du groupe.....	23
a) Les produits fromagers.....	23
b) Autres produits laitiers.....	25
3) Un portefeuille de marques ouvert au monde.....	25
4) Analyse du chiffre d'affaires.....	25
a) la répartition du CA par activité.....	26
b) Répartition du CA par zone géographique.....	27
5) Quelle évolution à attendre?.....	27
II/ L'analyse de la croissance	28
1) croissance organique et croissance externe.....	28
a) croissance organique.....	28
b) croissance externe.....	28
III. Etude de la stratégie marketing de la gamme de beurres Elle&Vire	29
1) Segmentation / Cibles :.....	29
2) Positionnement à travers l'étude des 4P :.....	30
■ a) <i>PRODUIT</i>	30
■ b) <i>PRIX & DISTRIBUTION</i>	33
■ c) <i>PROMOTION</i>	35
Troisième partie : Analyse SWOT & recommandations	36
I/ Analyse SWOT	36
II/ Matrice BCG	40

III/ Diagnostic	41
IV/Stratégie	42
V/ Plan d'action	42
Bibliographie	43

INTRODUCTION

La présente étude vise au travers d'une présentation du marché français des produits laitiers et de ses principales caractéristiques à situer les principaux acteurs et à se focaliser sur l'un des principaux groupes leaders, le groupe Bongrain.

Groupe familial français fondé en 1956, Bongrain intervient sur plusieurs segments de l'industrie laitière, et notamment sur les fromages (63,6% de son chiffre d'affaires de 2006) avec des marques à forte notoriété comme Caprice des Dieux, Tartare ou Cœur de Lion, entre autres. Ses autres domaines stratégiques d'activité se déclinent par ailleurs dans la crème, le beurre (gamme de produits Elle&Vire) et les avants-produits industriels.

Arrivé à maturité, le marché français des produits laitiers est caractérisé par une forte concentration, où Bongrain tient sa place. En effet, il est leader sur de nombreux segments comme ceux des fromages et des avants-produits laitiers et fromagers.

D'envergure internationale, le groupe réalise 60% de son chiffre d'affaires à l'international et distribue ses produits dans plus de 150 pays. La concurrence est forte sur le marché des produits laitiers où évoluent également des groupes tels que Lactalis (son principal concurrent), Entremont Alliance, Terrena ou Sodiaal. Bongrain a pris de l'avance en établissant avec ce dernier en juin 2007 une coopération visant à mettre en place un nouveau grand pôle fromager.

On pourrait alors se demander, de quelle manière Bongrain pourrait-il se développer afin de dépasser son principal concurrent direct Lactalis tout en faisant face à la montée croissante de l'importance des marques de distributeurs?

Nous montrerons ainsi successivement :

-au moyen d'une analyse externe les caractéristiques du secteur fromager puis du marché des produits laitiers,

-au moyen d'une analyse interne les particularités du groupe Bongrain avec ses problématiques de croissance et de perspectives d'avenir, tout en s'attardant sur l'étude stratégique de sa gamme de beurres Elle&Vire qui présente un positionnement intéressant

-par le biais des outils PORTER et SWOT les données stratégiques propres à élaborer la problématique d'évolution du Groupe, lui permettant ainsi d'établir des pistes de développement visant à se rapprocher/dépasser de son concurrent immédiat Lactalis.

■ L'environnement

L'évolution de la consommation des produits laitiers en France est sensiblement nulle depuis une décennie, tant la consommation directe des ménages que la consommation indirecte des industries agroalimentaires, des boulangers/pâtisseries et de la restauration.

L'industrie laitière est arrivée à maturité et les relais de croissance internes sont peu nombreux.

Pour maintenir le marché, l'innovation est indispensable dans ce secteur.

Le maintien du CA et des profits implique d'abord de maintenir la consommation domestique en s'éloignant de la banalisation, par la création de nouveaux créneaux et par la montée en gamme dans des produits à plus forte valeur ajoutée. Le dernier créneau porteur s'articule aujourd'hui autour de l'aliment santé.

Toutefois, à moyen terme, l'aspect nouveauté perpétuelle semble devoir irrémédiablement se tarir.

Les acteurs du marché sont ainsi contraints d'adapter leur stratégie pour se développer au risque de disparaître.

Croissance externe par fusion/acquisition et externalisation sont des solutions obligées.

Les pays /marchés futurs sont essentiellement en Europe de l'Est, en Amérique Latine et surtout en Asie, lieux où culturellement la consommation de produits laitiers est faible et le pouvoir d'achat augmente.

■ La société Bongrain

Bongrain est une société leader mondialement dans les spécialités fromagères et dont les produits sont distribués dans plus de 150 pays, 60% de son CA étant réalisé à l'export.

La société se prépare à l'avenir en articulant plusieurs variables :

- création d'une société commune avec Sodial dans la fromagerie,
- rationalisation de son activité par la mise en place d'un programme de réduction des coûts sur 3 ans,
- recentrage sur les produits à forte valeur ajoutée,
- développement d'une offre pour le Hard discount dont la progression est continue,
- installation de coopération dans les marchés émergents.

I/ CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DES PRODUITS LAITIERS

1/ Les entreprises

Les principaux groupes dans le secteur des produits laitiers :

Rang	Groupes	CA consolidé (ME)	Clôture
1	NESTLE	62 695	31/12/2006
2	DANONE	14 073	31/12/2006
3	LACTALIS (*)	7 400	31/12/2006
4	BONGRAIN	3 338	31/12/2006
5	TERRENA	3 100	31/12/2005
6	SODIAAL (***)	2 000	31/12/2005
7	ENTREMONT	1730	31/12/2005
8	COOPAGRI BRETAGNE	1 439	31/12/2005
9	SENOBLE (**)	779	31/12/2005
10	3A (**)	120	31/12/2005

(*) CA prévisionnel ; (**) CA non consolidé ; (***) Hors Yoplait

Source : Xerfi via presses

Bongrain SA, bien qu'en 4^{ème} position, n'est pas dans le top3 des groupes qui le précèdent à savoir Nestlé, Danone et Lactalis qui réalisent un CA bien plus important. Sa stratégie immédiate doit donc viser à se démarquer au mieux des groupes directement concurrents.

Malgré le fait que le segment fromager fasse partie intégrante de celui des produits laitiers, il nous a cependant paru important d'insérer quelques informations concernant cette activité au sein de Bongrain. En effet, 64% de l'activité de Bongrain est réalisée dans l'industrie fromagère.

Les poids lourds de l'industrie fromagère (en 2006) :

Rang 2006	Nom	Part de l'activité réalisée dans l'industrie fromagère
1	Lactalis	49%
2	Bongrain	64%
3	Entremont Alliance	90%
4	Bel	92%

5	Sodiaal	33%
6	Fromagerie de l'Ermitage	100%
7	Union Coopagri Bretagne / Terrena	3%
8	3A	15%
9	Fromageries Henri Hutin	100%
10	GLAC	75%

Source : Xerfi via presses

Bongrain SA se situe à la seconde position dans le secteur des fromages en 2006. Le groupe fait face à son principal concurrent Lactalis, qui arrive premier, bien que possédant une part d'activité dans l'industrie fromagère inférieure

Principaux intervenants dans les différents segments du secteur fromager (en 2004) :

Entreprises/ Parts de marché	Bongrain SA	Lactalis	Entremont Alliance	Eurial Poitouaine	MDD
Marché de l'emmental		14,5% → Président	8,6% → Meule d'Or		52% → marché des pâtes pressées cuites
Marché des fromages de chèvre				20,7% (des volumes) → Soignon	24,8%
Marché des pâtes fraîches aromatisées	28,8% → Tartare	28,2% → Boursin			

Source CNIEL

Ainsi, on peut remarquer que les trois premiers poids lourds de l'industrie fromagère en 2006 Lactalis, Bongrain et Entremont Alliance se partagent des parts de marchés confortables sur ces trois segments. On peut toutefois noter la percée non négligeable des Marques de Distributeurs.

Entre 1996 et 2006, les quantités totales de fromages consommés en France ont progressé de +3,5%.

Année	Consommation totale de fromages (unité : % des variations annuelles en quantité)
1999	0,7%
2000	1,4%
2001	2,1%
2002	0,8%
2003	-2,1%

2004	-0,1%
2005	-0,1%
2006	+0,7%

Source: SEDOCIP via CNIEL Maison du Lait

Chiffres clés de la consommation par habitant (en 2005):

- **23 kilos/habitant**, dont **15 kilos** de fromages affinés diversifiés et **8 kilos** de fromages frais (fromages blancs, petits-suissees ou fromages frais salés).
- **2nde place** de la France au sein de l'Union Européenne, devancée par la Grèce.
- **98 500 tonnes** de fromages AOC achetés.
- **43** fromages bénéficient de l'Appellation d'Origine Contrôlée, dont 28 au lait de vache, 12 au lait de chèvre, 2 au lait de brebis, 1 au lactosérum (Brocciu).

2/La fabrication de produits laitiers, chiffres clés (en 2006)

En France, la collecte de lait de vache est en baisse de 2,1% par rapport à 2005. Entre 2005 et 2006, pour les différentes fabrications, on observe la poursuite d'évolutions lourdes qui conduisent la laiterie France à se centrer progressivement vers les produits frais au détriment des produits secs :

- légère baisse des laits conditionnés de 1%
- poursuite de la progression des produits laitiers frais avec les yaourts et desserts lactés frais 2,14 millions de tonnes, mais baisse de 1% des fromages frais
- hausse de +0,7% des fabrications de fromages pour l'ensemble des fromages au lait de vache, hors fondus
- hausse très nette des poudres de lait de 9%

En 2006, les exports de lait et de produits laitiers s'élèvent à 4,54 milliards d'euros (+1,2%) permettant de dégager un solde positif de 2,4 milliards d'euros.

3/La consommation de produits laitiers

Les quantités totales de produits laitiers consommées en France ont globalement reculé (-2,2%) sur la période 1998-2006, malgré une légère augmentation de +0,1% en 2006, qu'il faut toutefois noter.

Année	Consommation totale de produits laitiers (unité : % des variations annuelles sur données en tonnes)
1999	0%
2000	-0,6%
2001	-0,5%
2002	-0,3%
2003	+0,1%
2004	-0,1%

2005	-0,9%
2006	+0,1%

Estimation Xerfi

Chiffres clés de la consommation par habitant (en 2005):

En 2006 en France, la consommation totale de produits laitiers s'élève à 130 kg par habitant. Cette consommation inclut :

- les produits laitiers consommés tels quels, à domicile ou à l'extérieur
- les produits laitiers utilisés comme ingrédients, dans la confection des viennoiseries et pâtisseries, dans la biscuiterie, les plats préparés

Les produits laitiers les plus achetés en 2006 ont par ailleurs été :

	Lait UHT standard	Crème fraîche	Beurre plaquette 250 gr	Emmental	Yaourts entier aromatisé et fruits
Part de marché en volume des produits les plus achetées en 2006	89%	48%	53%	20%	15%

Source CNIEL/Secodip

Le lait UHT standard est ainsi incontestablement le produit laitier phare avec une part de marché en volume en 2006 de 89%. Les yaourts entiers aromatisés et fruits sont quand eux les moins plébiscités.

Budget annuel moyen des français

Les français consacrent près de 14% de leur budget alimentaire annuel dans les produits laitiers → 485€ en moyenne par ménage (2005).

Les produits laitiers consommés diffèrent selon les différentes régions françaises...

La consommation est partagée entre l'Est et l'Ouest de la France. Dans chacune de ces régions, on consomme plus de :

- Dans l'Ouest de la France → le beurre et le lait
- Dans l'Est → crème
- Dans le Centre-Est → les ultra-frais

...et selon les pays de l'Union Européenne

Au sein de l'Union Européenne, en 2005, les plus gros consommateurs de produits laitiers sont les pays nordiques : Finlande, Suède, suivis de près par le Royaume-Uni.

4/Caractéristiques des achats (en 2005):

- **Les fromages** sont la famille laitière la plus achetée par les Français (42%).
- **Les ultra-frais** suivent avec plus du tiers du budget laitier (34%).
- **Le lait, la crème et le beurre** se partagent le reste du budget (24%).

La pénétration est très forte et les fréquences d'achat sont différenciées :

Les produits laitiers sont achetés par une très large majorité des ménages, avec une pénétration annuelle supérieure à 90% pour chaque catégorie de produits. En effet, le nombre d'acheteurs atteint :

- 93% pour le beurre
- 93% pour la crème
- 97% pour le lait
- 99% pour les ultra-frais
- 100% pour le fromage.

	Lait liquide	Crème	Beurre	Fromages	Ultra-frais
Nombre d'actes d'achat par acheteur et par an	21	13	16	39	38

Source : CNIEL/Secodip

Les fromages et les ultra-frais sont les produits laitiers les plus achetés, suivis de près par le lait liquide.

5/Distribution des produits laitiers

Les supers et hypermarchés : prédominent largement au sein de la distribution de produits laitiers. Leur principal atout repose sur une offre très large, économique et innovante, tant au niveau des conditionnements que des produits.

Le hard-discount : Les GSA sont de plus en plus concurrencées par celui-ci, qui affiche 14,2% des ventes en valeur et qui séduit par son positionnement prix compétitif.

Les crémeries : ne contribueraient qu'à hauteur de 3,5% des ventes en valeur en 2005.

6/Le commerce extérieur

L'excédent commercial de la France en produits laitiers a diminué en 2006, pour atteindre **2,21 milliards d'euros**. En raison du manque de disponibilités laitières en France suite à une collecte très faible, les opérateurs nationaux se sont mis à importer davantage de produits laitiers industriels et de lait liquide. Cependant, les exportations de yaourts et de desserts ont été dynamiques en raison de la bonne image de ces produits.

Les exportations de la France en produits laitiers se font à hauteur de **81,3%** en 2006 **vers des pays membres de l'Union Européenne**. L'Allemagne et les pays du Bénélux, à forte tradition laitière, ont concentré 37,5% des exportations et 53,9% des importations en 2006. L'Asie, où la consommation de produits laitiers se développe, représente également à moyen terme un marché important.

En ce qui concerne le segment des fromages, on peut dire que le solde commercial de la France est structurellement excédentaire. Ainsi, celui-ci s'est amélioré en 2006, pour flirter avec la barre des 1,5 milliards d'euros. La croissance des exportations s'est accélérée en 2006 : +3,2% contre +0,9% en 2005. En effet, le dynamisme de la demande européenne, notamment sur le segment des fromages à pâte molle, y a contribué. Grâce à une légère hausse des prix à l'exportation, les exportations vers les pays tiers ont également augmenté

de manière soutenue : +5% en valeur. La hausse des importations a en revanche nettement ralenti en 2006, la croissance provenant essentiellement du segment des fromages fondus (+21,2%).

II/ L'ANALYSE DE PORTER

Au regard de l'analyse de PORTER, nous développerons les 5 grands points qui nous permettront d'apprécier l'environnement économique dans lequel évolue le groupe Bongrain.

1/La concurrence directe

Sur les marchés du fromage, des beurres et crèmes, Bongrain doit faire face à une concurrence directe induite par des intervenants divers :

- les groupes familiaux ou indépendants
- les groupes coopératifs
- les groupes étrangers

Bongrain SA fait partie des groupes familiaux ou indépendants. Il est le 2nd producteur de fromages en France, et se place en 1^{ère} position sur les pâtes persillées et les fromages frais.

	Présentation générale	Chiffre d'affaires	Activités dans le secteur
LACTALIS	<p>Le groupe familial - Fondé en 1933</p> <p>- 1^{er} producteur de fromages en France et dans le trio de tête sur chacun des segments du marché.</p> <p>- Présent dans 140 pays, où il figure à la 1^{ère} place européenne, et à la 2^{nde} au niveau mondial.</p> <p>- Politique de croissance externe intensive afin de renforcer ses positions, notamment sur le marché du fromage.</p>	<p>Chiffre d'affaires consolidé en 2006 = 7,5 milliards d'euros (progression de 27,6% par rapport à 2005) → Celui-ci devrait atteindre les 9 milliards d'euros en 2007 grâce à son rapprochement avec le suisse Nestlé.</p>	<p>-lait (Lactel)</p> <p>-crème (Bridélice)</p> <p>- beurre (Président, Bridel)</p> <p>-fromages (Président, Salakis, Rondelé...)</p> <p>-avant-produits industriels (beurre industriel, lactosérum, poudre et calcium de lait...)</p>
	<p>-Fondé en 1865</p> <p>-Spécialisé dans la</p>	<p>-Chiffre d'affaires consolidé en 2006 = 1 777 millions</p>	<p>-fromages à pâtes pressées (Babybel, Leerdammer,</p>

<p>BEL</p>	<p>production de fromages (fabrique aussi des produits laitiers secs destinés aux industries agro-alimentaires)</p> <p>-Leader sur le segment des fromages fondus</p> <p>-Produits présents dans plus de 120 pays → 80% de son chiffre d'affaires à l'export. Renforcement de ses positions en France et à l'étranger.</p> <p>-Actuellement, investissements massifs pour relancer les ventes de sa marque phare "la Vache qui rit" sur le segment des fromages fondus, en raison d'une concurrence forte des MDD.</p>	<p>d'euros (+8,4% depuis 2000°.</p>	<p>Cousteron...) → leader (France)</p> <p>-fromages fondus (Vache qui rit, Kiri, Apéricube...) → leader</p> <p>-fromages à pâtes molles (Sylphide)</p>
<p>- SODIAAL</p>	<p>-1^{er} groupe coopératif laitier français</p> <p>- 1^{ère} place mondiale sur le segment des fromages à raclette 2^{nde} place sur le segment du brie</p> <p>-Présent sur tous les segments de marché de l'industrie laitière par le biais d'unions régionales</p> <p>-17% de son activité à l'international en 2005.</p>	<p>-Chiffre d'affaires consolidé en 2005 = 2 milliards d'euros (hors Yoplait).</p>	<p>-lait de consommation (Yoplait, Candy, Candia)</p> <p>-lait concentré et infantile (Régilait)</p> <p>-fromage (Riches-Monts et le Rustique notamment)</p> <p>-yaourts (Yoplait, Perle de Lait, Petits Filous, etc.)</p> <p>-beurre</p> <p>-crème</p> <p>-produits secs.</p>
	<p>-Fondé en 2002</p>	<p>-Chiffre d'affaires</p>	

<p>3A (Alliance Agro-Alimentaire)</p>	<p>- Spécialisé dans la fabrication de produits laitiers (lait, beurre, ultra-frais, fromage, crèmes glacées et sorbets ou encore les poudres de sérum)</p> <p>-Fortement ancrée dans la fabrication de fromages du terroir d'Auvergne, des Pyrénées et des Causses</p> <p>-1^{ère} place sur le Cantal, 2^{ème} sur le segment des pâtes persillées (La Pastourelle)</p> <p>-Production d'une gamme de fromage destinée à la restauration (La Vie de Château)</p>	<p>non consolidée en 2006 = 220 millions d'euros → 60% de celui-ci auprès de la grande distribution sous des MDD</p>	
<p>GLAC Union de Coopératives Agricoles</p>	<p>-Spécialisé dans la collecte et la transformation de lait</p> <p>-13 sites de production, implantés en Poitou-Charentes.</p>	<p>-Chiffre d'affaires non consolidé en 2005 = 322,8 millions d'euros.</p>	<p>-fromage (fromage de chèvre Saint-Loup par exemple)</p> <p>-du beurre (Surgères, Lescure)</p> <p>-crème</p> <p>-lait (Les Fayes, Le Petit Vendéen, Lescure)</p> <p>-avant-produits laitiers (poudres de lait,...)</p>
	<p>- 1^{ère} position (en France) sur le segment des fromages de chèvre</p>	<p>- Chiffre d'affaires consolidé en 2005 = 530 millions d'euros</p>	<p>-fromages de chèvre et vache (Soignon et Sainte-Maure)</p>

<p>Eurial Poitouaine</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présent dans plus de 40 pays. -Produits à la fois destinés à la grande distribution, aux restaurateurs et aux industries agroalimentaires -Commercialisation de ses produits à la fois sous ses propres marques et pour le compte de MDD. 		<ul style="list-style-type: none"> -beurre (à travers des MDD entre autres) -crème -produits laitiers -produits laitiers biologiques -produits secs (caséines, poudres de lait instantanées, etc.)
<p>HOCHLAND</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe allemand, fondé en 1927 - Fait partie des leaders de l'industrie fromagère européenne -Produits distribués dans une trentaine de pays -Intervention en France par le biais de sa filiale Fromagerie Henri Hutin → se place parmi les principaux producteurs français de fromages. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires consolidé en 2005 = 787 millions d'euros (+ 10,4% depuis 2003) -Chiffre d'affaires de sa filiale française en 2003 = 115,3 millions d'euros. 	<p><i>Essentiellement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -fromages fondus (54% du CA total) -fromages doux -fromages frais -fromages en portion
<p>UNILEVER</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe anglo-néerlandais - Parmi les principaux groupes alimentaires mondiaux ainsi que des biens de grande consommation - Présent dans une centaine de pays - La marque Boursin 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2006 = 39,6 milliards d'euros (stabilisé en 2006 après plusieurs années de baisse → Unilever effectuait une politique active de recentrage sur ses marques les plus 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervention dans le secteur fromager à travers sa filiale Fromagerie Boursin

	est placée en 2 nd e position sur le segment des fromages frais	rentables.	
ENTREMONT ALLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe contrôlé majoritairement par des capitaux étrangers - 3^{ème} place des producteurs français de fromage après Lactalis et Bongrain - Spécialiste des pâtes pressées cuites (notamment l'emmental) - Fromages destinés à la grande distribution, et les avants-produits fromagers aux industries agro-alimentaires et à la restauration. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires consolidé en 2006 = 1, 730 milliards d'euros 	<ul style="list-style-type: none"> -fromage <u>principalement</u> (sur les segments des pâtes pressées cuites où il dispose de deux marques à forte notoriété : Entremont et Meule d'Or & fromages fondus & fromages à raclette et à tartiflette) -beurre -poudre de lait -laits liquides -sérums

Légende :

Groupes familiaux ou indépendants

Groupes coopératifs

Groupes étrangers

2/ Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La situation de filière lait n'est pas très bonne actuellement. En effet, en raison de la sécheresse survenue dans certaines régions en 2006 ainsi que de l'abattage anticipé de nombreuses vaches fin 2005, la production de lait de vache a diminué de 2,6% en 2006. Le faible niveau des prix a également été un argument déterminant pour la limitation de leurs collectes. Les transformateurs eux ont profité de cette baisse de la production française et du léger redressement de la demande professionnelle pour restaurer leurs marges. Les rapports entre les producteurs et les transformateurs sont ainsi relativement mauvais. Selon les producteurs, les transformateurs font en effet pression pour diminuer les prix.

Le négoce de lait s'effectue à travers des groupes coopératifs (Sodiaal par exemple) ainsi que par des grands groupes intégrés qui assurent eux-mêmes leur approvisionnement. Ce négoce

est effectué à travers des coopératives ou des grossistes auprès des producteurs. Les grossistes par exemple, de par la concentration du secteur, privilégient en grande majorité la collaboration avec des groupes puissants, laissant peu de place à des négociants indépendants.

En définitive, on peut donc dire que le rapport de force est favorable aux transformateurs.

3/Le pouvoir de négociation des clients

La grande distribution a un rapport de force favorable, étant donné qu'elle représente plus de $\frac{3}{4}$ des débouchés pour les grands groupes laitiers comme Bongrain et Lactalis. Comme précisé au point précédent, on remarque que la pression portée sur les prix est très élevée sur l'ensemble de la filière, qui passe par le producteur et les transformateurs.

On remarque par ailleurs également une prédominance des MDD. Beaucoup de transformateurs se sont en effet mis à produire pour la grande distribution, ce qui démontre encore une fois la puissance de négociation de la grande distribution. Les marques de distributeurs représentent en effet environ 40% des parts de marché en volume sur l'ensemble des segments :

- le lait : MDD en 1^{ère} position, Sodiaal en 2^{nde} et Lactalis en 3^{ème}
 - l'ultra-frais : MDD en 1^{ère} position, Danone en 2^{nde} et Sodiaal en 3^{ème}
 - les crèmes : MDD en 1^{ère} position, Lactalis en 2^{nde} et Bongrain en 3^{ème}
 - le beurre : MDD en 1^{ère} position, Bongrain en 2^{nde} et Terrena en 3^{ème}
- MDD en 1^{ère} position, Sodiaal en 2^{nde} et Lactalis en 3^{ème}

4/Les produits de substitution

Le produit de substitution phare se retrouve sur le segment du beurre, avec la margarine. La différenciation entre ces deux produits se retrouve dans la nature des graisses utilisées : le beurre est à base de graisse animale tandis que la margarine est à base de graisses végétales. On remarque depuis 1979 une augmentation constante des dépenses de matières grasses à travers la margarine : en 1979, cette dépense était de 7% et atteint en 2005 22%. L'avancée de la margarine sur le beurre s'illustre surtout pour la cuisson d'aliments, le beurre restant d'utilisation assez commune pour le petit-déjeuner et les sandwiches. La margarine, par rapport au beurre, bénéficie par ailleurs d'une meilleure image, de par son atout santé. Astra, Fruit d'or et Planta fin sont les principales marques de margarine. Le groupe détenteur de ces marques est Unilever Bestfood, leader sur le marché. D'autre part, le prix moyen du beurre classique est environ deux fois plus élevé que celui de la margarine classique.

On remarque de plus la montée en puissance d'un troisième segment, désigné sous des termes divers tels que "non beurre barquette" ou "produits mixtes" ou "margarine santé". Cette montée en puissance se réalise au détriment du segment des beurres de plus de 60% de matière grasse dont la consommation chute depuis quelques années.

5/Menace des nouveaux entrants

Le secteur des produits laitiers (crèmes, lait, fromage et beurre) est très concentré, avec une concurrence très forte. La croissance annuelle de la production en volume et en valeur progresse par ailleurs faiblement. Les entreprises du secteur sont ainsi en situation de maturité, et la menace des nouveaux entrants est donc relativement faible.

III/LE MODÈLE PEST.

Enfin, pour achever l'analyse externe, il nous semblait intéressant d'y inclure l'analyse PEST, afin d'appréhender au mieux les facteurs qui influencent l'environnement à la fois politico-légal, économique, socio-culturel et technologique du marché des produits laitiers, et concernant donc à fortiori le groupe Bongrain. De dimension internationale, celui-ci évolue ainsi dans un environnement complexe.

1/ Les Facteurs politiques et légaux

Dans le cadre de la loi française

■ Attribution du "Code de bonne conduite"

Depuis septembre 2000, le syndicat et l'Institut Professionnel du Lait de Consommation a créé un logo qui sera retranscrit sur les emballages des produits qui respectent le Code de bonne conduite.

Il repose sur :

- le respect de la législation
- la composition nutritionnelle des produits
- la maîtrise de la qualité
- la traçabilité des produits

■ Loi Galland, ou loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales

- Elle a été votée en juillet 1996 dans le but de réglementer les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs. Le petit commerce devait être ainsi protégé, en empêchant les grandes surfaces de répercuter la totalité des ristournes et des rémunérations des prestations commerciales qu'ils recevaient de leurs fournisseurs dans les prix de vente aux consommateurs. Cette loi évite donc la prise en compte des marges arrières dans la fixation des prix de vente au client.

- La loi a cependant évolué, et, au terme d'un accord signé en juin 2004, plus de souplesse au cadre de la négociation commerciale a été donné, tout en préservant l'interdiction formelle de la revente à perte. Ainsi a-t-il été décidé que les prix en

hypermarchés devraient être baissés de 2% à partir de septembre 2004 sur près de 5000 produit de grande consommation, et de 1% en 2005. Ce sont les grands industriels et les grands industriels qui ont la charge de réduire leur marge commerciale.

- La "loi PME", dit loi Dutreil, du 02 août 2005, reprend et complète la loi Galland. Elle modifie l'article L442-2 du code de commerce en donnant la possibilité aux distributeurs de réincorporer dans le prix de revient tous les autres avantages financier dépassant 20% en 2006, puis dépassant 15% en 2007. Toutefois, les modalités de cette nouvelle loi semblent compliquées à appliquer.

Dans le cadre communautaire :

■ **Le Paquet "Hygiène"**

Entré en application le 1^{er} janvier 2006, le "Paquet Hygiène" dispositif réglementaire européen, a pour but de remanier, harmoniser et simplifier les dispositions en matière d'hygiène des aliments. Il concerne l'ensemble de la filière agroalimentaire.

Les entreprises sont tenues à quatre obligations :

- leur enregistrement
- le chef d'entreprise est responsable de la sécurité alimentaire
- des objectifs doivent être fixés en matière d'hygiène, les moyens restants du ressort de l'entrepreneur
- elles doivent prouver l'atteinte de ces résultats par des autocontrôles

■ **Les AOC, concernant les fromages**

D'après l'article L 115-1 du Code de la consommation, un produit portant le sigle AOC doit avoir été produit dans la zone concernée. Ainsi, les producteurs sont protégés de toute fraude d'imitation ou de contrefaçon. En outre, cela permet de préserver et soutenir l'attrait des fromages, perçus comme produits du terroir par excellence.

■ **La PAC**

La politique agricole commune (PAC), créée en 1962 par les six Etats membres de la CEE, repose sur 3 éléments :

- la fixation d'un prix commun pour chaque produit
- soutien de ce prix sur le marché intérieur
- protection des produits communautaires contre la concurrence des produits tiers par des taxes sur les importations et des aides à l'exportation.

■ **Les OCM**

Dans le cadre de la PAC ont été créées les Organisations Communes de Marché pour chaque type de produit, afin d'orienter les productions et stabiliser les prix sur le marché intérieur.

Entre 2000 et 2008, après l'observation de l'impact limité des mesures visant la surproduction du lait et des produits laitiers (=lait, crème de lait, beurre, fromages, lactose entre autres), la Commission européenne a décidé de réorienter ses interventions en adoptant le principe du découplage des aides et de la subordination du versement des aides au respect d'un ensemble de mesures relevant d'une démarche de développement durable (écoconditionnalité).

Cette réforme de l'OCM lait a eu plusieurs conséquences :

- une baisse de 15% des prix d'intervention pour la poudre de lait
- une baisse de 25% des prix d'intervention pour le beurre
(ces deux baisses étant été répercutées en trois fois entre 2004 et 2006.)
- la baisse du prix du lait est compensée par "l'aide directe laitière", qui, en 2007, a été totalement découplée. Les exploitants ont ainsi la possibilité d'orienter leur production indépendamment des aides reçues, voir ne rien produire, toujours dans le respect de l'écoconditionnalité.
- une augmentation du quota national de production de 1,5% entre 2006 et 2008.

Le passage d'un système de soutien des prix à un soutien des revenus agricoles, ainsi que la mise en place de mesures environnementales, risquent de mettre en difficulté la filière. Face à l'entrée récente de nouveaux pays membres dans l'Union Européenne, les aides allouées par la PAC aux agriculteurs français risquent de diminuer.

2/les Facteurs économiques

L'industrie laitière nationale, évoluant dans la zone euro, est *de facto* tenue à l'écart des problèmes de change et les pays du PECO, fournisseurs futurs de matières premières de produits laitiers sont également maintenant dans la zone.

La faible croissance économique en France et en Europe et la stagnation /diminution du pouvoir d'achat des ménages est un frein à l'expansion de la consommation, en particulier des nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée.

Le problème de la juste rémunération du producteur devant les coûts de l'industrie de la transformation et du traitement nécessite une équitable répartition des marges tout au long de la chaîne de valeur.

Ainsi, la concurrence dans le secteur laitier est telle que la valeur du lait ne pourra augmenter que par le biais d'importants investissements sur le plan de l'efficacité, de l'innovation du produit ou des économies d'échelles.

3/les Facteurs socioculturels

C'est l'observation des facteurs socioculturels qui doit permettre aux industriels de procéder à des choix stratégiques.

Le profil des consommateurs types de produits laitiers en France est :

- Des enfants, dont la consommation est incitée par les parents, en raison de leur aspect bénéfique pour la croissance → toutefois déclin tendanciel de la consommation de produits laitiers.

- Des femmes, qui consomment plus de produits laitiers que les hommes en général.

- Selon le lieu d'habitation, les traditions culturelles et culinaires sont différentes.

Ex : Beurre et lait dans l'Ouest de la France

Produits ultra-frais dans l'Est de la France

- Des foyers modestes, hormis concernant les yaourts à 0% privilégiés par les foyers aisés d'Ile-de-France.

56,4% des petits-déjeuners comportent un produit laitier. Les yaourts et les desserts lactés sont davantage consommés à la fin des repas.

En France, pour l'année 2006, la consommation totale de produits laitiers s'élève à 130 kg par habitant. Les produits laitiers sont achetés par une très large majorité des ménages, avec une pénétration annuelle supérieure à 90% pour chaque catégorie de produits.

Le profil des consommateurs types de fromage en France est :

- Les ménages âgés entre 35 et 64 ans sont les plus gros consommateurs de fromages;

Les plus de 50 ans préfèrent les fromages AOC;

Les enfants et jeunes adultes préfèrent quand à eux surtout des fromages fondus et des fromages frais salés, et ce en dehors des repas.

→ Mais constat d'un déclin tendanciel de la consommation de fromage en France, notamment en ce qui concerne ceux à pâtes molles.

- Les hommes préfèrent les fromages traditionnels au goût prononcé;

Les femmes, moins consommatrices que les hommes, se dirigent davantage vers les fromages allégés.

- Selon la région d'origine, la consommation de fromages diffère.

Ex : le camembert est davantage consommé dans l'Ouest et le Centre-Ouest de la France en raison de ces origines normandes.

-Les classes modestes et moyennes (agriculteurs, artisans, commerçants, ouvriers) sont les plus gros consommateurs ;

Les artisans, commerçants et les cadres-professions intellectuelles préfèrent les AOC.

Les habitudes des français évoluent. Traditionnellement consommés en fin de repas, les fromages se retrouvent également de plus en plus à l'apéritif, avec le plat principal, en grignotage, voire en entrée.

En France, pour l'année 2006, la consommation totale de fromage s'élève à 23 kg par habitant. Les fromages bénéficient d'une pénétration annuelle de 100%.

Importance donnée au facteur santé :

Actuellement, 9 français sur 10 sont convaincus de l'influence de l'alimentation sur la santé. Les maladies cardio-vasculaires, l'obésité et l'excès de cholestérol sont considérés comme les principaux risques liés à une alimentation de mauvaise qualité, mal équilibrée ou excessive. La diffusion massive de messages nutritionnels dans les médias et les médecins a largement contribué au constat actuel.

Lactalis est le précurseur de cette tendance avec le lancement dès 1983 d'une marque dédiée au light, "Bridelice".

Depuis 1998, les lancements de produits lights au sein du groupe Bongrain se multiplient, pour suivre cette tendance :

- **en 1998** les beurres d'"Elle et Vire Tendre&Léger" à 41% et 25% de matières grasses
- **en 2001** la gamme "Ligne & Plaisir" (avec par exemple le "Chamois d'Or Ligne & Plaisir")
- **en 2002** "Carré Frais 0%"
- **en 2003** "Cœur de Lion extra léger", "Fine Bouche 3%", "Tartare 0%", "Chavroux 0%", "Saint Môret 0%" et la "Crème Elle & Vire extra légère 5%"
- **en 2005** le beurre d'"Elle et Vire Tendre&Léger" à 20% de matières grasses
→ produit le plus léger du marché, à teneur réduite en matières grasses.

Eurial a également lancé par exemple un beurre certifié biologique, et récemment Lactalis, en retard dans ce domaine, a lancé un beurre "Président" spécial cuisson qui ne noircit pas.

4/les Facteurs technologiques

De très nombreux fromages apparaissent en 2005 en France. L'innovation est le maître mot. Ainsi, les fromages à pâtes molles les pâtes fraîches et les pâtes pressées cuites sont les fromages les plus innovants cette année là. Ces innovations concernent :

- la praticité** : multiplication des kits apéritifs, des fromages prétranchés pour sandwichs à grignoter et des nouveaux fromages à cuire.
- le plaisir** : exprimé à travers la légèreté et de la douceur : toujours plus de textures onctueuses et fondantes, des recettes qui cherchent à préserver le goût et la tradition.
- la santé et la forme** : plus d'une innovation de fromage sur quatre est un fromage avec une promesse nutritionnelle.

On peut ainsi noter en innovation marquante en 2005 par exemple :

- les Tranches moelleuses de "Chaussée aux Moine"
- "Folifrais Apéricube"
- "Fine Bouche" riche en oméga 3 (réduction de cholestérol).

Deuxième partie : Analyse interne

I/ Présentation du groupe

Le groupe Bongrain, fondé en 1956, est le leader mondial sur le segment des spécialités fromagères, des beurres techniques et des protéines laitières. En France, il est le leader sur le segment des fromages et des avants-produits laitiers et fromagers.

Bongrain est également très présent dans le monde puisque ces produits sont distribués dans plus de 150 pays et que son chiffre d'affaires est réalisé à plus de 60% à l'international.

1) Historique

Tout commence en 1956 lorsque Jean-Noël Bongrain créa la première marque du futur groupe, à savoir "Caprice des Dieux". Grâce à une croissance rapide, l'entreprise développe rapidement de nombreuses autres marques de fromages telles que "Tartare" et "St Albray", entre autres.

Dès 1962, et ce jusqu'à 1971, plusieurs filiales commerciales s'installent à l'étranger, en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis. A partir de 1975, des filiales cette fois industrielles sont implantées un peu partout dans le monde, passant par l'Amérique du Sud avec le Brésil, les Etats-Unis, l'Europe occidentale avec l'Espagne ou encore l'Océanie. Dans les années 1990, Bongrain continue à grand vitesse à s'implanter à l'international. Le groupe renforce sa présence en Amérique du Sud, tout en partant à la conquête de l'Europe centrale et orientale, du bassin méditerranéen (Maroc en 1998 puis Egypte en 2000), ou encore des puissances montantes que sont l'Inde et la Chine.

L'entreprise est introduite en Bourse en juin 1980. En 1992, Bongrain prend la direction opérationnelle de la LCE (Compagnie Laitière Européenne), qui occupe une place majeure sur les marchés du camembert, du beurre et de la crème avec les marques "Elle & Vire" et "Cœur de Lion". Cette acquisition permet en outre au groupe d'acquérir une avance technologique notable dans la fabrication de fromages, de protéines et de poudres de lait.

2) Domaines d'activité stratégiques du groupe

Le groupe Bongrain intervient sur 2 segments de l'industrie laitière :

- les produits fromagers
- les autres produits laitiers

Notons que le segment Gastronomie a été cédé durant le semestre écoulé de cette année 2007.

a) Les produits fromagers

Bongrain SA est le premier producteur mondial de spécialités fromagères. Les produits fromagers à eux seuls représentent actuellement 63,5% du chiffre d'affaires. Le groupe possède un portefeuille de produits très variés :



La première marque du groupe.

Portefeuille de marques de fromages de Bongrain (*)

Pâtes molles	Pâtes pressées	Pâtes persillées	Fromages frais	Brebis Chèvre	Fromages fondus
Caprice des Dieux Fauquet Cœur de Lion Le Vieux Pané Saint-Albray Chamois d'Or Chaumes	Fol Epi	Bresse Bleu Saint-Agur	Rambol Carré Frais Apérifrais Saint-Môret Tartare Boursault Le Montagnard Pié d'Anglois	Brebiou Chavrou Etorki Chavroux	Kidiboo P'tit Louis Menu Fromage

(*) liste non exhaustive
Source : Bongrain

Le groupe est fortement présent en Europe, notamment en France où il est le leader, en Allemagne et en Espagne et dans la plupart des pays d'Europe centrale et orientale.

Il possède une large gamme de produits :

- en largeur : portion et mini, tranches, crèmes à tartiner, libre-service et coupe.
- en profondeur : pâte molle, fromage fondu, pâte pressée, pâte fraîche et pâte persillée.

Ces produits tous confondus répondent aux attentes des consommateurs tant au niveau du goût (nature, aromatisé, enrichi ou allégé) qu'au niveau de l'utilisation (dessert, ingrédient culinaire, sandwich et tartine, plateau, goûter).

Reflète du meilleur de l'innovation agro-alimentaire mondiale, l'Espace Tendances & Innovation du SIAL (Salon International de l'Agro-alimentaire) 2006 a retenu plusieurs produits fromagers de Bongrain SA parmi lesquels les fromages à tartiner (Bresso, crème de nature St Môret), allégés (Bresse bleu), enrichis (Balade, Fine Bouche), des portions (Fol Epi), des dès marinés (Tartare côté Sud), des sauces et des tartes fromagères (Apetito, Rambol) qui illustrent bien les multiples façons de consommer le fromage.

b) Autres produits laitiers

Sur le marché de la grande consommation : le groupe occupe la 1^{ère} place des beurres modernes et de la crème longue conservation en France et en Belgique.

Leader mondial des beurres techniques et des protéines lactières à haute spécificité pour les industries de l'alimentation de la diététique et de la santé.

Le groupe se situe également au 1^{er} rang des avant-produits laitiers et fromagers pour les métiers de bouche et la restauration commerciale en France. Aussi il est leader pour la crème longue conservation et les préparations à base de crème auprès de l'hôtellerie internationale haute gamme. Le groupe occupe le 2^{ème} rang du Top 10 des producteurs de fromage en France. Il est 1^{ER} sur les pâtes persillées et les fromages frais.

A ce même Espace Innovation & Tendances, ont été aussi élus le fondant au chocolat de Elle&Vire, 3 spécialités et une crème pour la praticité de leur conditionnement (crème épaisse Elle&Vire, petit fondant de St Albray, Bouchées fromagères de Rambol), 1 beurre à base végétale riche en oméga (Prolife de Miloko) et un lait maternisé de haute qualité nutritionnelle (Vitalarmor).

3) Un portefeuille de marques ouvert au monde

Afin de satisfaire une demande fromagère de plus en plus exigeante, tant sur le plan de la diversité des goûts que sur les différents modes de consommation, le groupe Bongrain SA bénéficie d'une technologie de production à la pointe qui lui permet donc de répondre aux attentes des consommateurs.

En distribuant ses produits dans plus de 150 pays, le groupe s'efforce donc de s'adapter aux goûts de chaque pays et les met sur le marché sous différentes marques locales qui bénéficient déjà d'une forte crédibilité.

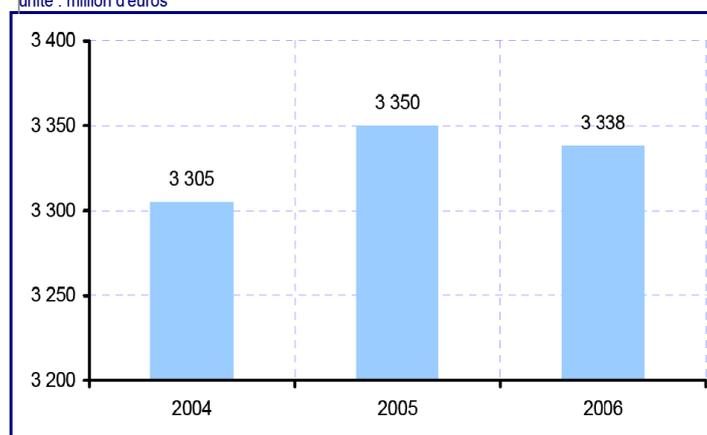
4) Analyse du chiffre d'affaires

Après une légère augmentation de 1,4% du chiffre d'affaires du groupe Bongrain en 2005, celui de 2006 a reculé de 0,4%, principalement en raison d'un changement de périmètre de consolidation (cession d'activités en Australie) et un taux de croissance interne de 0,9%.

Le groupe réalise 60% de son CA à l'international et emploie environ 18 000 personnes dans 24 pays.

Chiffre d'affaires consolidé du groupe Bongrain

unité : million d'euros



Toutefois, l'activité des Produits Fromagers progresse en volumes sur la plupart des marchés, avec un bon développement des marques majeures.

L'activité des Autres Produits Laitiers accélère la progression de son chiffre d'affaires par rapport à la tendance constatée à la fin du 1er semestre 2007 grâce au bon niveau de la demande mondiale de protéines et de matières grasses laitières, dans un contexte de prix élevés des matières premières laitières.

Les changements de périmètre de consolidation entraînent une diminution du chiffre d'affaires de - 0,6% : sortie des sociétés Lactos (Australie) au 2ème trimestre 2006 et Santa Rosa (Argentine) à la fin de l'année 2006.

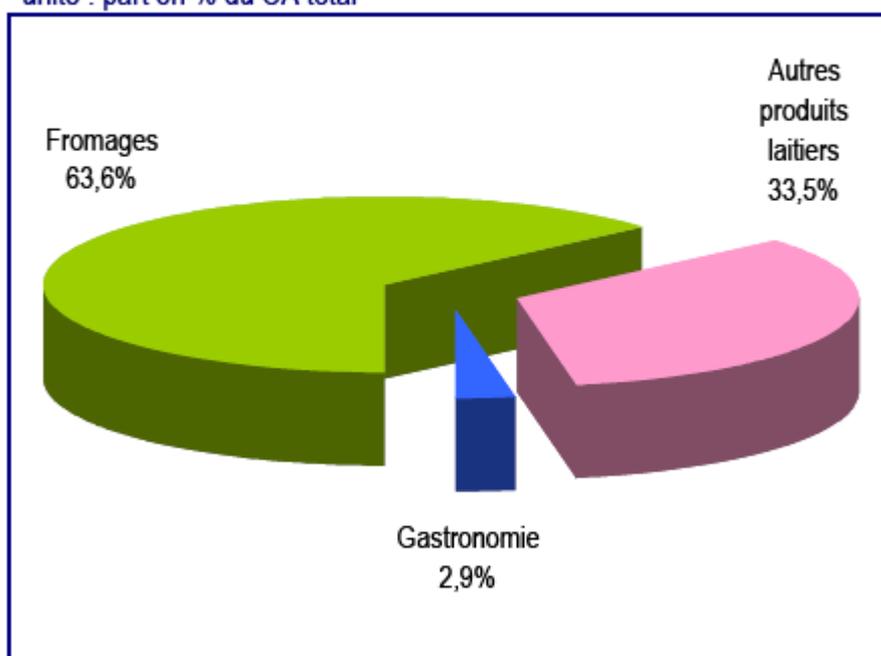
L'effet de change négatif ressort à -0,8%, l'euro s'étant apprécié, surtout par rapport au dollar américain.

L'environnement économique est fortement influencé par l'accroissement des prix des matières premières. Les augmentations de tarifs en cours d'application limiteront les effets de ces hausses par rapport aux perspectives d'évolution du résultat opérationnel courant de l'année 2007 déjà communiquées.

a) la répartition du CA par activité

Répartition du CA par activité...

unité : part en % du CA total



Source : Bongrain, données 2006

Le segment produit fromager est celui qui constitue l'activité majeure du groupe Bongrain SA. Il contribue à hauteur de 63,4% du CA total en 2006.

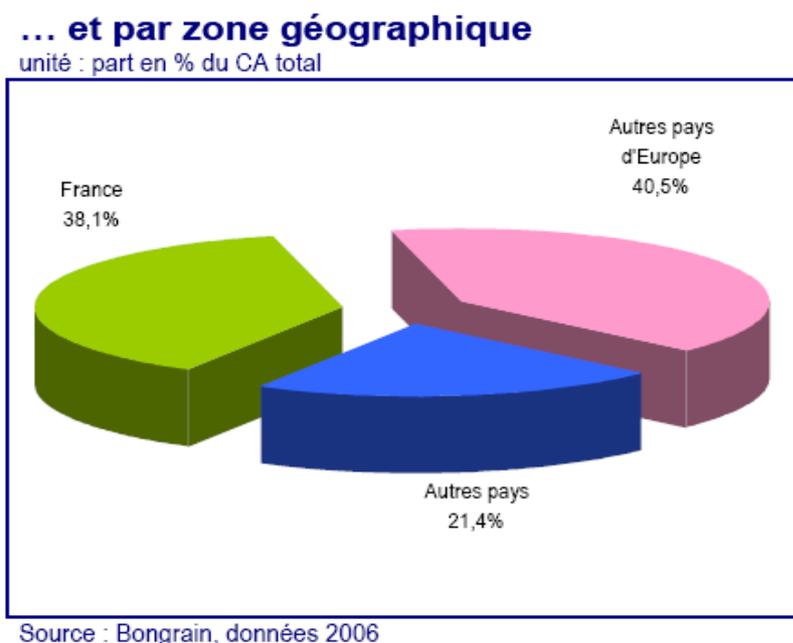
L'activité "autres produits laitiers" participe pour 33,5% du CA total en 2006.

Le segment de la gastronomie occupait une faible proportion du CA en 2006.

Au cours du trimestre écoulé de cette année 2007, Bongrain SA a communiqué la cession de l'activité Bongrain Gastronomie aux fonds gérés par la société 21 Centrale Partners. Bongrain SA conserve 20% du capital de cet ensemble. Les conditions suspensives ayant été levées, cette opération est devenue définitive le 31 octobre 2007. Par ailleurs, en date du 18 octobre

2007, les autorités de la concurrence ont donné leur accord au projet d'alliance entre La Compagnie des Fromages, filiale de Bongrain SA, et Les Fromageries Riches Monts du groupe Sodiaal. Donc Bongrain ne dispose plus que de deux domaines d'activité stratégiques.

b) Répartition du CA par zone géographique



Nous pouvons faire le constat qu'en 2006, la zone "autres pays d'Europe" participe majoritairement au CA du groupe à hauteur de 40,5%.

En 2^{ème} position on retrouve la zone France avec 38,1% du CA, suivie des "autres pays" avec 21,4%.

Remarquons toutefois que la France, à elle seule, représente plus du tiers du CA total.

5) Quelle évolution à attendre?

Résultat opérationnel courant=147,7 Millions d'euros

Résultat net part du groupe= 112,1 Millions d'euros

Le bénéfice net est en augmentation de 75,5% et la part du groupe en hausse de 78,5%. La charge financière nette représente 0,58% du CA contre 0,99% en 2005.

Bongrain SA renoue avec la croissance de son résultat opérationnel courant. La plupart des effets conjoncturels défavorables qui avaient impacté l'année 2005 ne se sont pas renouvelés en 2006.

La progression de la marge opérationnelle courante, de 4 % en 2005 à 4,4 % en 2006, s'appuie sur le maintien de la croissance organique (+ 0,9 %) et la bonne maîtrise des coûts. L'augmentation des coûts d'énergie et l'évolution de l'activité veaux ont limité l'amélioration des résultats.

La plus-value de cession des activités australiennes explique l'essentiel de la variation des éléments non récurrents. La charge financière diminue grâce à la réduction de l'endettement net et à l'effet positif de l'application des normes IFRS.

L'amélioration des performances et les cessions d'activités ont permis de diminuer l'endettement net qui passe de 64 % des fonds propres au 31/12/2005 à 43 % au 31/12/2006.

II/ L'analyse de la croissance

1) croissance organique et croissance externe

a) croissance organique

En février 2006, la marque phare et historique de Bongrain SA a fêté son cinquantième anniversaire. L'effet marketing engendré permit à la marque d'atteindre des records de ventes sur ses marchés de prédilection et de percer sur de nouveaux marchés. Exporté dans plus de 150 pays, plus de deux milliards d'unités ont vendus.

En novembre 2006, 13 produits ont été élus « saveur de l'année 2007 » par les consommateurs. Un tel signe de reconnaissance pourrait bien accroître les ventes de ces produits.

b) croissance externe

- En juin dernier, le groupe Bongrain SA annonçait la création d'un nouveau pôle fromager français en coopération avec Sodiaal. Ce projet a pour but la mise en commun de leurs activités semblables, au sein d'une société détenue à parts égales. Il s'agit des filiales : les Fromageries Riches Monts, du groupe Sodiaal et la Compagnie des Fromages, du groupe Bongrain SA.

Ce nouvel acteur du marché du fromage en Europe bénéficierait de la complémentarité des marques, des moyens industriels, des positions commerciales et des savoir-faire des collaborateurs des deux entreprises ainsi rapprochées. Ce partenariat permettrait de mieux appréhender les importantes mutations engendrées par la nouvelle Politique Agricole Commune, notamment en renforçant la situation des producteurs de lait, en enrichissant la gamme des produits et des services offerts aux clients et en confortant l'autonomie et la pérennité de l'activité fromagère en France.

Avec ce partenariat, Bongrain SA et Sodiaal marquent leur volonté de contribuer au renforcement et à la dynamisation de l'industrie de la transformation laitière française sur les grands marchés européens.

L'opération est soumise à l'avis des partenaires sociaux et à l'agrément des autorités de la concurrence.

- en décembre 2006, Bongrain Sa se lance dans un partenariat avec l'une des principales entreprises laitières d'Argentine : Milkaut. Désormais Bongrain SA détient 40 % des filiales concernées par le partenariat. Cette opération lui permet de conforter son influence en Amérique Latine.

- En mai 2006, Bongrain Sa a cédé sa filiale Lactos à une société australienne, National Foods Limited, elle-même filiale du groupe agro-alimentaire San Miguel Corporation. Cependant Lactos ne représentait que 2% du CA de Bongrain SA, n'engendrant pas d'impact prépondérant.

- Le groupe a conclu un accord avec la coopérative URCVL, pour créer une nouvelle entité à partir de la Fromagerie du Velay. Bien que URCVL soit l'actionnaire majoritaire de cette nouvelle entreprise, celle-ci continue de produire des fromages pour Bongrain SA.

- En septembre 2007, Bongrain SA poursuit sa stratégie de développement en cédant Bongrain Gastronomie aux fonds gérés par 21 Centrale Partners. Ainsi la société se recentre et assoit sa position sur son activité d'origine : les métiers du lait. Néanmoins, elle restera actionnaire de cette nouvelle entité à hauteur de 20%.

- En mai 2007, Bongrain SA annonce la signature d'un accord avec le groupe néerlandais Campina, pour l'acquisition, par sa filiale de commercialisation Bongrain Benelux. Ce groupe néerlandais est un acteur majeur sur le marché des fromages traditionnels dits « fromages d'abbaye ». Avec cette opération, Bongrain Benelux, se dote d'un outil industriel compétitif et complète son portefeuille de produits de l'apport de marques à forte notoriété en Belgique.

La réalisation de cet accord reste subordonnée à l'obtention des autorisations nécessaires, notamment à l'avis des autorités de la concurrence.

Perspectives d'avenir :

Sécuriser et faire fructifier les capitaux engagés dans le groupe en préservant son indépendance et son autonomie décisionnelle.

Participer au développement économique et social des pays qui accueillent le Groupe et servir le bien commun.

III. Etude de la stratégie marketing de la gamme de beurres Elle&Vire

Nous avons choisi d'étudier la gamme de beurre de la marque Elle&Vire exploitée par Bongrain. En effet, cette gamme s'avère très innovatrice et donc très riche, avec le souci de se positionner sur tous les créneaux actuellement porteurs. Elle&Vire est une marque forte, avec 90% de notoriété assistée. Elle est la 2nde marque nationale sur le marché du beurre, juste derrière la marque Président, détenue par le groupe Lactalis.

1) Segmentation / Cibles :

Presque toute la gamme de beurres d'Elle&Vire (Beurre Tendre, Les Légers & Extra Légers, le Gastronomique, le 6 fois moins de Cholestérol et l'enrichi en Oméga 3) est conditionnée pour plaire à toute la famille, des plus petits au plus grands. Ces beurres sont consommables pour toutes les occasions, et existe dans plusieurs conditionnements, avec en outre pour le Beurre Tendre et les Légers et Extra Léger l'existence d'un conditionnement familial de 500 grammes.

Les beurres Noisy et de Pays Normand misent de préférence sur une cible adulte, en insistant sur la nostalgie : "rappelle petits déjeuners et goûters de votre enfance", "le beurre de votre enfance".

2) Positionnement à travers l'étude des 4P :

■ a) PRODUIT

- **Le beurre tendre/ Les Tartinables:**

Caractéristiques : le beurre de toutes les occasions (petit-déjeuner, à cuisiner, pour la cuisson).

En 1992, avec "Beurre Tendre", Elle&Vire invente le beurre tartinable dès la sortie du réfrigérateur.

Conditionnement: il existe en barquette, plaquette, en doux et demi-sel (250g).



- **Les Légers & Les Extras Légers :**

Mise sur un créneau porteur, celui du "light".

→ Les légers :

Caractéristiques : lancement en 1998 du premier beurre allégé à 41% de matières grasses (soit 2 fois moins que dans un beurre traditionnel) et le rend cuisinable.

Conditionnement : il Existe en doux et demi-sel, barquette 250g et format familial 500g.



→ Les Extra Légers :

Caractéristiques : lancement en 1998 du "Tendre et Léger 25%", un allégé sans concession sur le goût, puis du "Tendre et Léger 20%", le plus léger des allégés.

Conditionnement : ils Existents en doux et demi-sel, barquettes de 250 et 500 grammes.



- **Le gastronomique & le Beurre de Pays Normand :**

→ Le gastronomique :

Caractéristiques : le beurre de dégustation, mise sur la qualité (matière première "exceptionnelle", "issu des meilleures crèmes").

Conditionnement: il existe en doux et demi-sel et est conditionné par Plaquette de 250g et 125g / Rouleaux 500g / Mini-Beurre.

→ Le Beurre de Pays Normand :

Caractéristiques : côté traditionnel, produit de qualité "fabriqué au cœur de la Normandie".

Conditionnement : le Beurre de Pays Normand existe en doux et demi-sel (250g).



- **Noisy :**

Caractéristiques : mise sur la nostalgie (beurre frais et léger visant à rappeler les petits déjeuners et les goûters de l'enfance).

Conditionnement : il existe en plaquette de 250g doux.



- **6 fois moins de cholestérol :**

Caractéristiques : beurre léger contenant 6 fois moins de cholestérol → argument santé. Il est utile pour des tartines et sandwiches, fondre sur des aliments chauds et pour des pâtisseries.

Conditionnement : Il Existe en doux et finement salé, barquette de 250g.



Beurre aux Oméga 3 :

Caractéristiques : importance de l'apport nutritif → nutriment essentiel au bon fonctionnement de l'organisme. C'est le premier beurre léger (2 fois moins de matières grasses que le beurre entier) avec une teneur en Oméga 3 obtenue de façon naturelle.

Conditionnement : Il existe en doux et demi-sel, barquette 250g.



■ *b) PRIX & DISTRIBUTION*

- **Le beurre tendre/Les Tartinables :**

Beurre doux tendre, 250 grammes.

	Leclerc	Auchan	Carrefour	Champion	Cora	Géant	Intermarché	Système U
Prix moyen (en euros)	1,66	1,71	1,69	1,67	1,78	1,70	1,80	1,74
Nbre De magasins	32	35	9	21	27	23	19	26

Source : *quistlemoinscher.com*

- **Les Légers & Les Extras Légers :**

Beurre allégé à 41% de matières grasses, 250 grammes

	Leclerc	Auchan	Carrefour	Champion	Cora	Géant	Intermarché	Système U
Prix moyen (en euros)	1,57	1,61	1,59	1,63	1,68	1,76	1,63	1,69
Nbre De magasins	26	34	11	1	26	27	20	22

Beurre allégé à 20% de matières grasses, 250 grammes

	Leclerc	Auchan	Carrefour	Champion	Cora	Géant	Intermarché	Système U
Prix moyen (en euros)	1,19	1,18	1,19	1,18	1,19	1,18	1,19	1,19
Nbre De magasins	37	39	15	34	31	29	24	30

- Le gastronomique :

Le gastronomique doux, 250 grammes

	Lecle rc	Auchan	Carrefour	Champion	Cora	Géant	Intermarché	Système U
Prix moyen (en euros)	1,42	1,48	1,46	1,48	1,58	1,63	1,52	1,54
Nbre De magasins	35	39	18	31	28	40	32	18

- 6 fois moins de cholestérol :

Beurre léger & doux réduit en cholestérol, 250 grammes

	Lecle rc	Auchan	Carrefour	Champion	Cora	Géant	Intermarché	Système U
Prix moyen (en euros)	1,57	1,61	1,59	1,63	1,68	1,76	1,63	1,69
Nbre De magasins	26	34	11	1	26	27	20	22

Nous nous sommes basés sur des comparaisons concernant les conditionnements standards de 250 grammes. Nous n'avons malheureusement pas pu trouver des comparateurs de prix et de distribution concernant les beurres riches en Oméga 3, le beurre Noisy ainsi que pour le Pays Normand. La distribution est effectuée exclusivement au sein des GSA.

Conclusion PRIX :

→ Le beurre de la gamme le moins cher en moyenne = beurre allégé à 20% de MG.

→ Le beurre de la gamme le plus cher en moyenne = beurre doux tendre.

Ainsi, on remarque que le beurre pionnier de la gamme demeure le plus cher en magasin, peut être car celui-ci fait partie des beurres les plus achetés et les plus intégrés dans la tête des consommateurs.

Conclusion DISTRIBUTION :

→ Le beurre de la gamme le mieux distribué = le beurre allégé 20% de MG et le gastronomique, respectivement (en France) au sein de 239 et 240 enseignes.

→ Le beurre de la gamme le moins distribué = le beurre 6 fois moins de cholestérol et le beurre allégé 41% de MG, au sein de 167 enseignes chacun (en France).

→ Parmi les principales enseignes en France, celle où la gamme de beurres est le mieux référencée : Auchan.

→ Parmi les principales enseignes en France, celle où la gamme de beurres est le moins référencée : Carrefour

On observe que le dernier beurre lancé de la gamme, à savoir le beurre 6 fois moins de cholestérol (lancé en mars 2007), ainsi que le beurre allégé à 41% de MG (peut être qu'entre deux beurres allégés, les consommateurs préfèrent prendre celui à 20% de MG ?) sont les moins bien distribués de la gamme Elle&Vire. Les distributeurs semblent privilégier le beurre allégé à 20% de MG et le gastronomique, qui pourrait correspondre davantage aux demandes des consommateurs en terme de santé et de qualité.

■ c) PROMOTION

Tous les beurres de la gamme bénéficient de spots télévisés. En dessous du logo Elle & Vire, est apposé "L'envie du vrai".

D'autre part, Bongrain, pour sa gamme de beurre Elle& Vire insiste beaucoup dans sa communication sur les différentes récompenses attribuées à ceux-ci :

- Reconnus Saveur de l'année 2008 : la gamme Beurre Tendre, doux et demi-sel & réduit en cholestérol, doux et finement salé, barquette 250 grammes. (Reconnus Saveur de l'année 2007 : beurres de pays normand doux et salé, beurres Tendre et Léger 20% doux et salé, beurre 6 fois moins de cholestérol.
- Concours Général Agricole 2007 (permet de distinguer les meilleurs produits dans leur catégorie sur des critères objectifs de jugements organoleptiques (goût, odorat, vue...) : médaille d'argent pour Beurre de Pays Normand demi-sel et pour la gamme doux de Beurre Tendre, médaille de bronze pour le Beurre Gastronomique doux.

Conclusion et recommandations sur le positionnement :

Son principal rival Lactalis, avec sa gamme de beurres de la marque Président, se positionne également sur la qualité avec ses beurres tendre et son beurre de campagne et sur une certaine nostalgie.

Cependant, il a su se positionner dans un domaine porteur, en proposant son beurre de cuisson. Il s'agit là d'une idée intéressante, puisque la margarine, produit de substitution au

beurre, est généralement utilisé pour cette pratique → Bongrain devrait donc se lancer dans cette même voie.

Bongrain possède cependant une certaine longueur d'avance en ayant lancé ces dernières années des beurres allégés en matières grasses (41% et 20% de MG). Plus récemment encore, le lancement des beurres à teneur très réduite en cholestérol ou encore enrichis en Oméga 3 ont permis au groupe d'être novateur. Si Lactalis possède encore une part de marché plus élevée que Bongrain sur le segment du beurre (18,8% de Part de marché contre 11,3% pour Bongrain), ces récents lancements pourraient changer la donne.

Troisième partie : Analyse SWOT & recommandations

I/ Analyse SWOT

Diagnostic externe	Opportunités	Menaces
MARCHES	<ul style="list-style-type: none"> - Solde commercial de la France <u>en fromages</u> structurellement excédentaire & suite à légère hausse des prix à l'exportation en 2006, les exportations ont augmenté de 5% en valeur. - Solde commercial <u>en lait et produits laitiers</u> positif, de +1,2% en 2006, par rapport à 2005. - Grâce à la baisse du prix du lait, conditions d'approvisionnement des fabricants avantageuses - Concentration forte du secteur favorable aux groupes puissants du secteur, comme Bongrain → menace des nouveaux entrants faible. 	<ul style="list-style-type: none"> - filière laitière en difficulté suite au passage au sein de la PAC d'un système de soutien des prix à un soutien des revenus agricoles, ainsi que la mise en place de mesures environnementales. - collecte de lait de vache en baisse de 2,1% en 2006 par rapport à 2005 due au manque de disponibilités laitières en France ainsi qu'au faible niveau des prix → augmentation des importations de produits laitiers industriels et du lait liquide. - exportations de la France en produits laitiers trop concentrées vers les pays membres de l'Union Européenne (81,3%). - pression des transformateurs sur la diminution des prix

		<p>-rapport de force favorable à la grande distribution : + de ¾ des débouchés pour les grands groupes laitiers comme Bongrain ou Lactalis → saturation du marché domestique, produits banalisés</p>
CONCURRENCE		<p>- Toujours en seconde position derrière Lactalis dans le secteur fromager, et 4^{ème} dans le secteur laitier plus global (où il se retrouve plus proche en termes de CA consolidé des concurrents qui le talonnent que du top 3)</p> <p>-Menace des MDD croissante</p> <p>- Augmentation de l'importance de la margarine en tant que produit de substitution au beurre.</p>
COMPORTEMENT CONSOMMATEURS	<p>- Entre 1996 et 2006, les quantités totales de fromages consommés en France ont progressé de +3,5% (2nde place de la France en terme de consommation au sein de l'Union Européenne)</p> <p>- Les ménages âgés entre 35 et 64 ans sont les plus gros consommateurs de fromages;</p> <p>- Consommation des enfants incitée par les parents, en raison de leur aspect bénéfique pour la croissance</p> <p>- Consommation plus importante de produits laitiers des femmes</p> <p>- Plus grande consommation de la part des classes modestes</p>	<p>- Déclin tendanciel de la consommation de produits laitiers : Les quantités totales de produits laitiers consommées en France ont globalement reculé (-2,2%) sur la période 1998-2006, malgré une légère augmentation de +0,1% en 2006, qu'il faut toutefois noter.</p> <p>- Il faut constamment innover pour conserver et conquérir de nouveaux clients.</p>

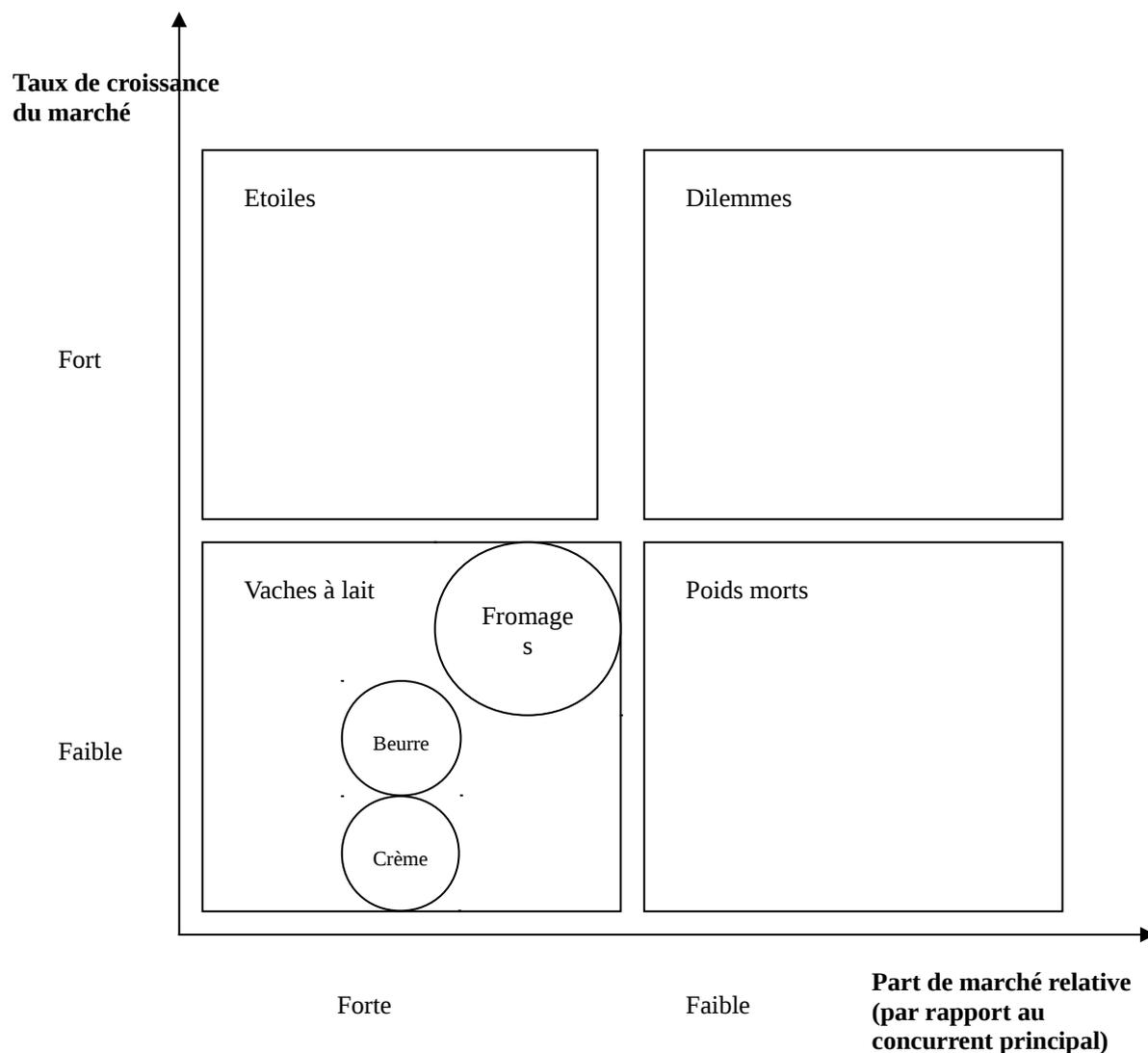
	<p>et moyennes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pénétration annuelle supérieure à 90% pour chaque catégorie de produits. (100% pour les fromages) - Diversification des moments de consommation journalière de fromages - Importance donnée au facteur santé - Les fromages sont la famille laitière la plus achetée par les Français (42%) & Les ultra-frais suivent avec plus du tiers du budget laitier (34%). 	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Diagnostic interne	Forces	Faiblesses
ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> -Leader sur le segment des fromages et des avants-produits laitiers et fromagers (en France) -Concernant les autres produits laitiers, sur le marché de la grande consommation : 1ère place des beurres modernes et de la crème longue conservation en France et en Belgique. -Leader mondial des beurres techniques et des protéines 	<ul style="list-style-type: none"> -Après une légère augmentation de 1,4% du chiffre d'affaires du groupe Bongrain en 2005, celui de 2006 a reculé de 0,4%

	<p>laitières à haute spécificité pour les industries de l'alimentation de la diététique et de la santé.</p> <p>-Forte présence en Europe (notamment en France) et plus généralement dans le monde (produits distribués dans plus de 150 pays + CA réalisé à plus de 60% à l'international)</p> <p>-Juin 2007 : création d'un nouveau pôle fromager en coopération avec Sodiaal</p>	
<p>Dimension Marketing</p> <p>Prix</p> <p>Produit</p> <p>Distribution</p> <p>Communication</p>	<p>-Un portefeuille de produits très variés, une large gamme de produits (en largeur et en profondeur)</p> <p>-Réponses aux diverses attentes des consommateurs tant au niveau du goût (nature, aromatisé, enrichi ou allégé) qu'au niveau de l'utilisation (dessert, ingrédient culinaire, sandwich et tartine, plateau, goûter).</p> <p>-Portefeuille de marques personnalisé selon les différents pays où le groupe est implanté</p> <p>-L'activité des produits fromagers progresse en volume sur la plupart des marchés, avec un bon développement des marques majeures.</p>	<p>-Les produits fromagers à eux seuls représentent actuellement 63,5% du chiffre d'affaires → risques plus importants en raison de son importante spécialisation dans ce DAS.</p>

II/ Matrice BCG

■ Matrice BCG



Nous pouvons remarquer que les trois DAS de Bongrain se retrouvent dans la zone des "Vaches à lait".

Les marchés du beurre, de la crème et des fromages sont en effet en faible croissance ces dernières années : la consommation décline depuis les années 1990. L'industrie laitière globalement est dans un degré avancé de maturité et ne progresse plus. Les produits sont largement banalisés et l'aspect nouveauté risque de jouer de moins en moins dans le choix des ménages.

D'autre part, la demande du "bien manger" s'accélère actuellement. Les produits affichant des promesses santé continueront donc de séduire les consommateurs et permettront d'éviter un reflux de la consommation.

La part de marché relative de Bongrain par rapport à son principal concurrent Lactalis reste cependant forte. En effet, par exemple, lorsque Lactalis détient une part de marché de 18,8% sur le beurre, quand Bongrain en détient 11,3%. Ils dominent à eux deux les marchés du beurre, de la crème, et bien entendu des fromages.

III/ Diagnostic

Le diagnostic ci-dessous doit nous permettre de faire le point sur ce que doit faire l'entreprise sur le marché que nous venons d'étudier dans l'analyse SWOT.

ENJEUX	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> -S'imposer dans le secteur fromager comme leader face à Lactalis, peut être grâce à la récente mise en place avec Sodial d'un grand pôle fromager -Se développer davantage dans le secteur global des produits laitiers pour espérer entrer dans le top 3 - Réussir à s'implanter sur les nouveaux marchés porteurs de croissance, notamment l'Europe de l'Est, l'Amérique Latine, et surtout l'Asie (avec la Chine) - Continuer à innover, sur le segment santé notamment 	<ul style="list-style-type: none"> - Aggravation dans la durée de la crise actuelle de la filière laitière -Se faire talonner sur le marché des produits laitiers par les concurrents qui le suivent et qui ne sont pas loin de le dépasser - Percée confirmée des MDD

Le groupe Bongrain, très spécialisé dans le secteur fromager, semble à l'heure actuelle profiter d'une place privilégiée dans le secteur laitier en général.

Ancien, le groupe, de par sa taille, paraît avoir atteint un niveau de maturité, mais ne cesse pour autant d'innover en se plaçant sur un segment porteur, à savoir celui du "bien manger". Il propose en effet de nombreux produits réduits en matières grasses, que ce soit pour ses marques de fromages, de beurre ou de crème. Nous avons vu en effet de parfaits exemples sur sa gamme de beurre, qui propose donc des beurres allégés, mais également des beurres riches en Oméga 3 ou teneur très réduite en cholestérol.) Les consommateurs recherchent en effet de plus en plus des produits sains et bons pour la santé.

Le groupe est cependant loin d'être le seul à innover de la sorte. Le réel danger dans le secteur laitier reste son stade de maturité avancée et de banalisation des produits. Le groupe reste dans une position compétitive assez confortable par rapport à ses concurrents mais se doit de réagir constamment pour la conserver.

IV/Stratégie

Pour espérer se développer ou du moins se maintenir dans sa position actuelle, d'autres facteurs sont en jeu pour Bongrain :

-si la menace de nouveaux entrants semble faible, celle des concurrents est cependant beaucoup plus visible. Bongrain se doit de réagir face à la montée des marques de distributeurs et surveiller attentivement ses principaux concurrents. Dans le secteur fromager, la récente coopération avec Sodiaal pourrait être un pas important. En revanche, dans le secteur global des produits laitiers, dans un contexte de relative crise généralisée, Bongrain doit faire attention à ne pas se faire devancer par le groupe Terrena entre autres, dont le chiffre d'affaires consolidé se rapproche dangereusement du sien.

-Tout reste à faire ou presque pour conquérir les nouveaux marchés mondiaux porteurs, comme le marché chinois. Bongrain doit faire son possible pour s'y développer au plus vite. ne doit ainsi pas relâcher ses efforts en terme d'innovation et continuer à appliquer sa politique actuelle d'adaptation des produits proposés selon les pays.

V/ Plan d'action

-Au plan national :

Concernant la montée des marques de distributeurs, qui rappelons-le s'octroient désormais sur le marché des produits laitiers 40% des parts de marché en volume, Bongrain se doit d'accroître encore sa taille sur son segment de prédilection, à savoir les fromages. Sa récente coopération (juin 2007) avec le groupe Sodiaal dans le but de créer un nouveau pôle fromager s'inscrit ainsi très bien dans cette optique.

-Au plan de l'UE :

De nouvelles sources d'approvisionnement en produits laitiers de base sont à trouver/développer chez les nouveaux entrants pour compenser la stagnation/diminution de la production française et prévenir la modification de la PAC .L'ultra frais reste à être imposé dans la partie orientale de l'UE avec de réelles opportunités de développement.

- Au plan international :

Concernant la conquête de nouveaux marchés porteurs asiatiques, culturellement non tournés vers la consommation de produits laitiers et qui présentent donc une opportunité de croissance importante, tout reste à faire. Implantation locale directe, accords avec des distributeurs pionniers locaux, accords de coopération avec les GSA cherchant eux-mêmes à s'implanter, valorisation des produits laitiers comme un nouvel art de consommer/vivre à l'occidentale, nombreux sont les axes de réflexion /positionnement indispensables.

Bibliographie

■ Sources internet :

<http://www.bongrain.com>

<http://www.lactalis.fr/>

<http://www.cidilait.com>

<http://www.fromages-de-terroirs.com>

<http://www.quiestlemoinscher.com>

<http://www.journaldunet.com/management/0606/0606139beurre.shtml>

<http://www.elle-et-vire.com/>

<http://www.president.fr/>

■ Etudes sectorielles :

-Etude Xerfi : produits laitiers (fabrication)

-Etude Xerfi : fromages (fabrication)

-Etude Xerfi : produits laitiers (négoce)

-Etude Xerfi : corps gras (industrie)