

Diagnostic d'entreprise : Lactalis

Sommaire

| | |
|---|------|
| Introduction | p 2 |
| Remerciements | p 3 |
| I L'entreprise | |
| a) l'Histoire | p 4 |
| b) les Domaines d'Activité Stratégique | p 10 |
| c) le portefeuille produit | p 13 |
| d) les structures industrielles et les filiales | p 16 |
| II Les stratégies et politiques du groupe | |
| a) la stratégie du groupe | p 18 |
| b) la politique produit | p 20 |
| c) la politique de marque | p 22 |
| d) la politique de communication | p 34 |
| e) la politique commerciale | p 36 |
| III L'environnement de Lactalis: | |
| a) le secteur français | p 37 |
| b) le positionnement concurrentiel | p 40 |
| c) le diagnostic externe | p 54 |
| 1) Opportunités | p 54 |
| 2) Menaces | p 56 |
| d) le diagnostic interne | p 61 |
| 1) Forces | p 61 |
| 2) Faiblesses | p 62 |
| Conclusion | p 65 |
| Bibliographie | p 66 |

Réalisé par :

Jourdain Camille

Hegot julie

Hazard Gaelle

ISEG Lille



Introduction

LACTALIS est le premier exportateur français de produit laitier et premier groupe laitier privé d'Europe. Lactalis est un groupe familial laitier basé à Laval, en Mayenne, dans l'Ouest laitier Français et présent dans un grand nombre de pays.

LACTALIS, propriété de la famille Besnier, traite chaque jour près de 22 millions de litres de lait en faisant le deuxième groupe agroalimentaire français derrière le groupe Danone.

Les marques de LACTALIS sont nombreuses et variées, nous citerons par exemple : Président, Société, Galbani pour les marques internationales, Bridel, Bridelice, BA, Lactel pour les marques nationales...

Lactalis a su répondre aux attentes des consommateurs : à côté de la production de masse, qui continue à jouer un rôle capital, Lactalis a pris en compte, de façon accrue, depuis une dizaine d'année, certaines exigences du consommateur en matière de santé, de qualité et de sécurité, qui, même si elles évoluent dans l'avenir, iront en se renforçant.

Actuellement, il cherche à exploiter de nouvelles opportunités tout en maintenant une base stable d'activités ; de plus le groupe essaye de maintenir une politique de qualité et de transparence qui est difficile à concrétiser à cause des rumeurs sur le groupe et au vu de la crise alimentaire.

Remerciements

Nous voudrions remercier toutes les personnes qui nous ont aidé à concrétiser ce mémoire sur le groupe Lactalis.

Tout d'abord notre maître de mémoire, Monsieur Bourriche, qui nous a orienté semaine après semaine. Son aide nous aura été très précieuse quant à la trame de ce mémoire. Nous l'en remercions.

Nous remercions également Monsieur Katawandja, notre directeur des études pour son accompagnement tout au long de l'année, ainsi que toute l'équipe pédagogique.

Nous remercions aussi les personnes de chez Lactalis qui ont pris le temps de répondre à nos questions par mail et qui nous ont éclairé dans nos recherches.

La réalisation de ce mémoire aura été une opportunité de découvrir toutes les facettes d'une entreprise française renommée qui pèse lourd sur le marché mondial.

I] L'entreprise :

A ce jour Lactalis emploie 26 500 personnes, et possède 119 unités industrielles dans le monde, 76 en France, 43 à l'étranger. Il est le :

- 2e Groupe Laitier Mondial
- 1er Groupe fromager Européen
- 1er Groupe Laitier Européen
- 1er Collecteur Européen
- 2e Groupe Agro alimentaire Français
- 1er fromager Français
- 1er fromager Italien

a) L'Histoire et progression de la société :

Le 19 octobre 1933, André Besnier démarre l'activité au 52 rue d'Avenières à Laval. Il avait alors un employé, 35 litres de lait furent collectés et 17 camemberts fabriqués le premier jour.

En 1947, le chiffre d'affaires dépasse les 120 000 francs pour 25 salariés. À 27 ans, Michel Besnier succède à André Besnier brutalement décédé le 21 juin 1955 à l'âge de 61 ans. Il reprend une entreprise de 50 salariés qui collecte déjà 7 millions de litres de lait par an et réalise 2,5 millions de francs de chiffre d'affaires.

En 1961 la « Société Laitière de Laval A. Besnier et Cie » devient la « Société Laitière Besnier » qui collecte 32 millions de litres par an et innove en créant des berlingots de lait pasteurisé.



En 1967, le lancement du Président fait le succès de la société et en produisent plus de 18 millions d'unités par an en 1976. De plus, il lance l'emballage TetraPack.

En 1980, le chiffre d'affaires était de 2,665 milliards de francs avec une collecte annuelle de lait de 1,2 milliard de litres.

Le rachat de la Société Atlalait étend la zone de collecte en Vendée et Loire Atlantique à 27 sites de production. La production de lait de consommation du groupe dépasse 100 millions de litres. A l'étranger, il réalise 350 millions de francs de chiffre d'affaires (soit 11 % du CA total).

Le chiffre d'affaires atteint 7,2 milliards de francs pour 5 300 salariés en 1985. Le groupe acquiert la société Claudel Roustang, filiale du groupe Nestlé et démarre la Fromagerie d'emmental à Charchigné en Mayenne. Le groupe devient le premier fabricant français de beurre. Il lance la marque Lactel remportant un vif succès avec son emballage TetraPack.

En 1988, démarrage de l'usine de Turlock en Californie aux USA et de la nouvelle fromagerie de Saint-Maclou (Calvados). Il rachète les actifs de Solaisud, à Toulouse, Montauban et Auch.

L'extension continu puisqu'en 1990, il acquiert le groupe Valmont, avec 5 usines et des marques comme : « Valmont », « Chèvretines », « Rondelé », « B'A ». Il réalise également l'achat de la Société Girod, leader du reblochon. En 1991, la société lance l'emmental Président, qui va prendre en 6 ans le leadership du marché.

En 1992, la société réalise un coup de maître en étouffant son concurrent Nestlé. En effet, elle lui reprend la Société des Caves et de sa filiale américaine Sorrento avec 8 usines en France, 3 aux USA, un chiffre d'affaires de 3,5 milliards de francs, 2000 salariés. Ainsi, la société gère de nouvelles marques comme Société, Louis Rigal, Maria Grimal, Salakis, Pyrénéfrom, Corsica, Sorrento et Precious.

Elle lance la marque « Éveil » par Lactel et cible les enfants et leurs mamans. Le groupe atteint 5,3 milliards de litres de lait collectés par an et près de 20 milliards de francs de chiffre d'affaires. Le groupe est alors présent dans 25 AOC en France. La production annuelle d'emmental dépasse les 50 000 tonnes par an.

Le groupe reprend l'activité de la Coopérative de Nikolaïev en Ukraine et la Société Polser à Siematicze en Pologne.

La production fromagère du groupe atteint 400 000 tonnes en 1999, le chiffre d'affaires 30 milliards de francs et le chiffre d'affaires export atteint 10 milliards de francs pour 14 000 salariés. La société Besnier devient le groupe Lactalis. Il réalise l'acquisition de deux importantes sociétés fromagères aux Etats-Unis : Concord Marketing et Simplot Dairy.

En 2000, le décès de M. Michel Besnier, change la face du groupe qui devient plus dynamique avec son fils Emmanuel qui lui succède à la présidence du groupe Lactalis. Le groupe ouvre sa première usine de production de fromage fondu en Russie.

Lactalis collecte au total 6,9 milliards de litres de lait et a réalisé un chiffre d'affaires de 5,5 Milliards d'euros en 2002, ce qui le situe largement en tête des entreprises laitières françaises, et N° 2 en Europe.

Leader en France sur les marchés laitiers, la marque Président est maintenant diffusée sur 128 pays et couvre l'ensemble de la gamme des produits laitiers. Il rachète Invernizzi, filiale italienne du groupe Kraft pour un chiffre d'affaires de 95 millions €, et près de 20 000 tonnes de fromages comme le gorgonzola, la crescenza et la mozzarella. L'usine de Caravaggio, près de Milan, traite 150 millions de litres de lait par an.

Le groupe procède en 2003 au rachat de CEMA, Société agro-alimentaire familiale, basée en métropole lilloise, qui a développé une gamme de produits diététiques dans les matières grasses à tartiner, sous la marque PRIMEVERE.

En 2004, le groupe obtient l'accord de l' API, un fonds d'investissements américain, pour lui racheter les parts détenues dans la société Foodmaster International, présente au Kazakhstan, en Ukraine et en Moldavie. Il en devient majoritaire. Cette marque est leader sur son marché. Elle collecte au total près de 100 millions de litres de lait pour un chiffre d'affaires de 60 Millions de \$ en lait, kéfir, crème, yaourts et fromages. Ce rachat renforce la position du groupe sur la CEI

après les implantations réussies en Ukraine et Russie et le rachat de la coopérative Kurow en Pologne produisant le Twarog (fromage frais le plus consommé en Europe de l'Est).

Il procède à l'achat des intérêts espagnols de la coopérative française 3A, avec 5 usines de lait de consommation en Espagne, et un litrage traité de 480 millions de litres. Ce rachat renforce la présence sur le marché espagnol au niveau du lait de consommation avec les marques Lauki et la position de leader sur la boisson horchata sous la marque Chufi.

Pour renforcer leur présence sur le marché des spécialités aux USA, il rachète Rondelé aux Etats-Unis.

Lactalis devient N°2 sur le marché du Cheddar au Royaume-Uni et rachète Mc Lelland en Ecosse, avec la marque Seriously Strong.

En 2005, le groupe reprend les activités de fromages traditionnels du groupe Bel en Italie et la société Cademartori spécialisée dans les fromages traditionnels.

Par la suite, il prend le contrôle de la société Al Nour, qui a construit une usine en Égypte pour le fromage fondu, de la société UFIC, avec la marque Pride, en Arabie Saoudite fabricant également du fromage fondu et de la société ACFFI, en Egypte.

Lorsqu'il rachète la société Bacha, à Winnica en Pologne, cela conforte la position du groupe sur le marché du Twarog.

Il obtient l'accord de la commission européenne pour la création d'une joint venture avec Nestlé pour créer le N°2 européen des produits frais.

Lactalis détiendra 60% de la nouvelle société, qui commercialisera les marques B'A, Bridélice, La Laitière, Sveltesse, Yoco, Munch Bunch, Ski, Fruttolo.

En 2006, le rachat de Galbani, leader des fromages en Italie et des fromages de type Italien en Europe fait de Lactalis le N°2 mondial des fromages.

Le groupe Lactalis a conclu un accord avec le groupe familial Célia basé à Craon (Mayenne) aux termes duquel il prendra le contrôle de Célia, hors des activités agrofournitures. Le groupe Célia, avec ses filiales spécialisées dans la nutrition,

emploie 740 personnes. Il a développé entre autres les marques Chaussé aux Moines dans les fromages, le Marin dans les beurres, Picot dans les laits infantiles.

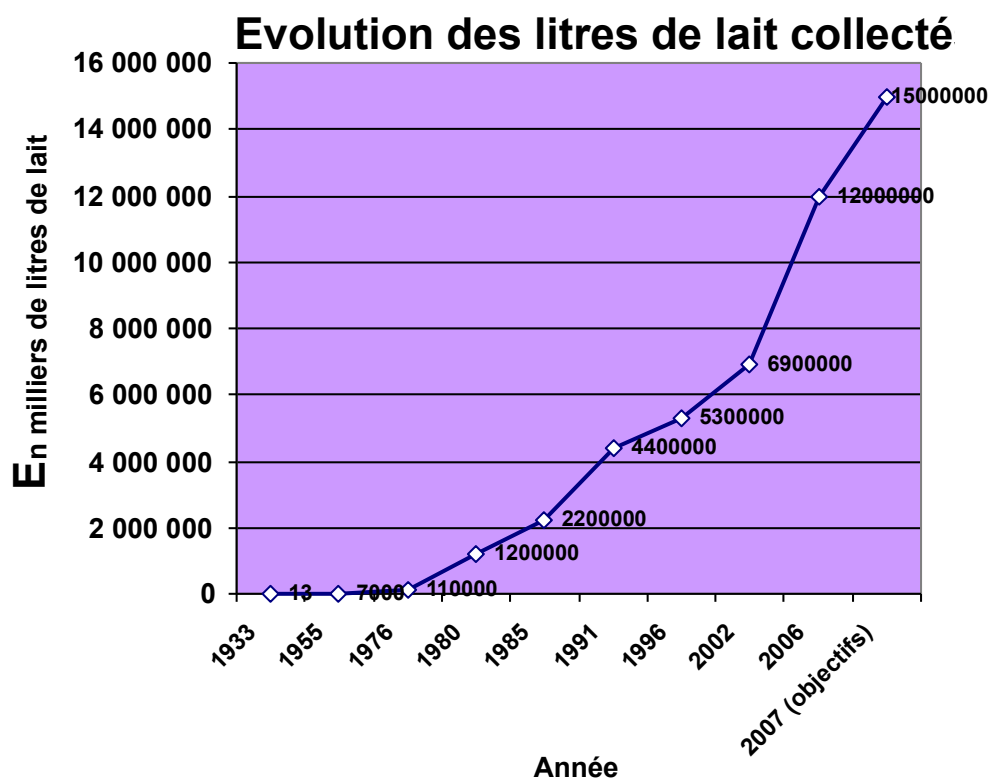
Les groupes Lactalis et Nestlé ont décidé de créer une filiale commune dans le domaine des produits laitiers frais en Europe. Cette société, dont le nom est Lactalis Nestlé Produits Frais (LNPF) couvrira 9 pays européens, la France, la Belgique, le Luxembourg, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Espagne, l'Italie, le Portugal et la Suisse. Sa gamme complète de produits frais représente un tonnage total de 620 000 tonnes pour un chiffre d'affaires d'environ 1,5 milliard d'euros avec les marques Nestlé, La Laitière, Yoco, B'A, Bridélice et Sveltesse en France et en Belgique, Ekabé au Luxembourg, Ski et Munch Bunch au Royaume-Uni, Longa Vida et Yoggi au Portugal, La Lechera en Espagne, Fruttolo et Mio en Italie et Hirz en Suisse.

Aujourd'hui, le groupe Besnier devenu Lactalis en 1999, est devenu la première entreprise laitière européenne.

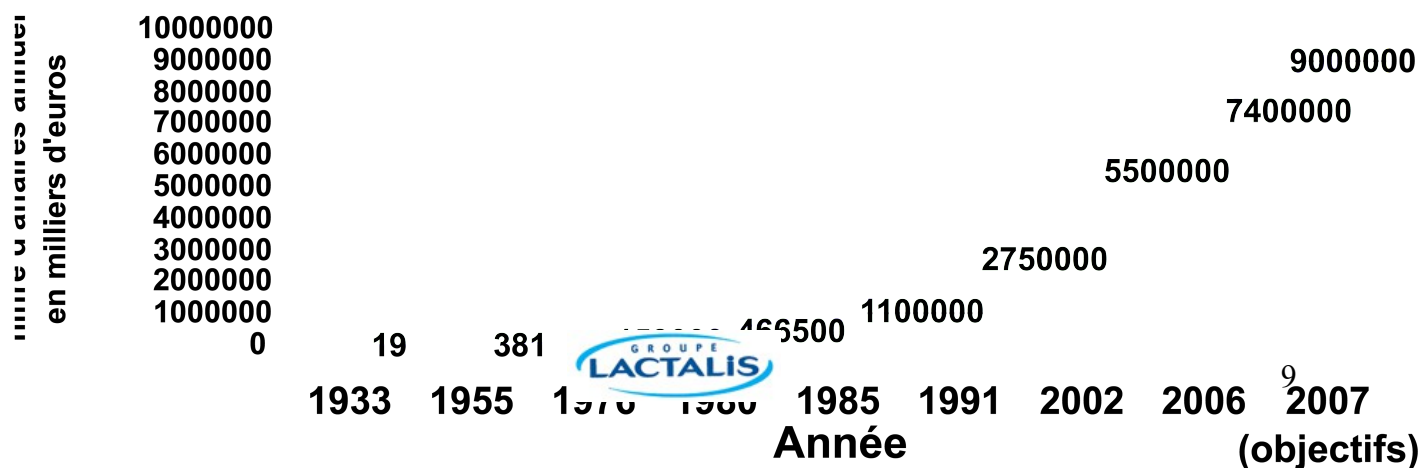
Crée en 1955 par Michel Besnier, Lactalis devient un géant européen, il possède plus de 15 marques avec un chiffre d'affaires de 31.5 milliards de francs (4.80 Milliards d'Euros) dont 12 Milliards (1.83 Milliards d'euro), soit 38%, à l'international et un Effectifs de 15000 personnes au total, dont 3000 à l'international ; avec son PDG Emmanuel Besnier fils de Michel Besnier et son président Marcel Urion, Lactalis représente le quatrième groupe agroalimentaire en France derrière Danone.

Pour illustrer l'importante évolution du groupe, il vous sera présenté des graphiques illustrant l'évolution de collecte de litres de lait, l'évolution du nombre de salariés ainsi que celle du chiffre d'affaires du groupe. On remarque ainsi remarquer que la succession de la société à Emmanuel Besnier, le petit fils du créateur en 2000, a fait exploser les rachats et les prises de contrôle des sociétés mondiales.

Depuis, le groupe a multiplié ses marques et ses produits et a accéléré ses innovations.



Evolution du chiffre d'affaires



b) les Domaines d'activité stratégique :

Lactalis s'est essentiellement axé sur la transformation du lait, la fabrication de fromages, de beurre, de yaourts, de produits frais et crèmes ainsi que de viande.

Lactalis est un groupe familial laitier basé à Laval, Mayenne, dans l'Ouest laitier français, et présent dans 140 pays.

Quatre grands axes sont spécialement suivis :

- **L'engagement** : Une structure familiale du capital qui garantit un respect des hommes et la mise en valeur de leur savoir-faire.
- **La maîtrise** : Une spécialisation laitière affirmée.
- **La clarté** : La transparence sur les objectifs stratégiques connus et partagés
- **La Responsabilité et la Reconnaissance** : Un management responsabilisant s'appuyant sur des objectifs clairs et des moyens concrets et une maîtrise de la qualité à chaque étape, de la source du lait.... au consommateur.

▪ La Maîtrise de la production :

Le groupe Lactalis a mis en place dès 1999 une charte de bonnes pratiques spécifique pour ses producteurs de lait : Cap sur l'Avenir

Celle-ci permet la mise en place de :

- ✗ Un suivi technique des éleveurs
- ✗ Le respect de bonnes pratiques d'élevage, du suivi et du traitement des animaux, des pratiques permettant le bien être animal.
- ✗ Une qualification des producteurs garantie par une société extérieure

✗ Un prélèvement automatique du lait à la ferme pour analyse immédiate

80% des producteurs du groupe en France ont signé à ce jour la charte « Cap sur l'Avenir »

Dans les pays de l'Est Européen, de gros efforts ont été accomplis pour améliorer la qualité de la production laitière : Mise en place de tanks collectifs et responsabilisation des producteurs sur la qualité du lait, appui technique intense sur les pratiques d'élevage et l'amélioration de l'alimentation, importation de cheptel pour améliorer les performances des élevages.

La qualité de la matière première (le lait) est essentielle pour assurer la sécurité alimentaire et le respect des cahiers des charges. C'est une préoccupation constante des équipes du groupe.

Elle est accompagnée d'un suivi technique des éleveurs dans toutes les régions et tous les pays. De la même façon, les fournisseurs d'aliment du bétail font l'objet d'une procédure d'agrément pour justifier du respect de la traçabilité et de la qualité.

▪ **La maîtrise de la fabrication :**

Une expérience reconnue en matière hygiénique (pratique des contraintes sanitaires à l'exportation) :

✗ Des unités de fabrication et des matériels conçus pour assurer une hygiène stricte

✗ Un service qualité centralisé mettant en place des procédures strictes et un audit permanent des unités de fabrication

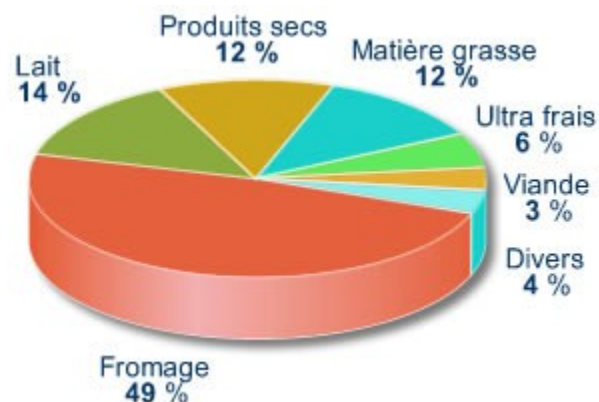
✗ Une surveillance de la qualité des produits et des analyses libératoires

✗ Une surveillance étroite de la présence de germes pathogènes dans les laits destinés à la fabrication de fromages au lait cru et une externalisation des analyses sur ces produits.

✗ Le système HACCP est étendu à l'ensemble du groupe depuis longtemps, bien avant le règlement européen sur l'hygiène.

✗ Les procédures de certification des usines sont développées, tant en France et à l'étranger. Aujourd'hui, Lactalis dispose de : 39 sites ISO 9001, 7 sites ISO 14001
Le groupe entame une démarche vers la certification globale et la démarche de progrès de l'ISO 22000.

▪ **Répartition de la production en 2005**



| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| Productions | |
| • Fromages : | 760 000 tonnes |
| • Lait de consommation : | 1 500 Millions de litres |
| • Produits frais : | 620 000 tonnes |
| • Matières grasses : | 153 000 tonnes |
| • Crèmes | 118 000 tonnes |
| • Produits industriels : | 634 000 tonnes |
| • Produits carnés : | 32 000 tonnes |
| • Collecte de lait | 8 Milliards de litres dont 5 |

| | Milliards en France |
|--------------------|---------------------|
| • Lait de brebis : | 162 M litres |
| • Lait de chèvre : | 74 M litres |

Lactalis c'est essentiellement axée sur la transformation du lait la fabrication de fromages, beurre et des produits frais et crème et viandes.

Lait transformé :

6.6 Milliards de litres de lait de vache.

P142 Millions de litres de lait de brebis.

45 Millions de litres de lait de chèvre.

Fabrication :

Lait de consommation : 1 Milliard de litres

Beurre : 145000 tonnes

Fromages : 500000 tonnes dont 120 000 tonnes en dehors de France

Le yaourt : 860 000 tonnes par an

Produits frais et crèmes : 260000 tonnes

Viandes : 15000 tonnes

Fruits : 85000 tonnes

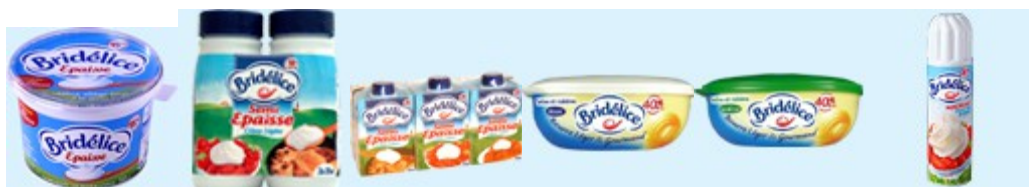
Produits industriels : 600000 tonnes

c) le portefeuille produit :



Président,
beurre,
fromage, lait

Bridélice, crème légère, beurre, chantilly, crème dessert



Tendriade



Lepetit, le camembert



Lactel



Locatelli



Roquefort Société



Galbani



Les différents produits et marques Lactalis



d) les structures industrielles et les filiales

67 sites de production en France et 16 à l'international.

- Implantations commerciales : 9 divisions commerciales en France et 14 sociétés commerciales à l'international.

- Présence des produits dans 141 pays sur 5 continents.

Marque phare Président : dans 118 pays.

II] Les stratégies et politiques du groupe :

a) la stratégie du groupe :

En 1968, Michel Besnier est un pionnier de la production de lait UHT en brique. Cette même année, il met au point le camembert pasteurisé. Et lance Président, car, dit-il, « tous les français sont des présidents ». Les volumes et les bénéfices explosent. Les trois clés du succès, selon Marcel Urion ? « La standardisation de la qualité, la mécanisation de la production, le marketing du fromage. ».

La saga publicitaire de président commence dès 1973. L'entreprise de Laval produit déjà 50 millions de camemberts chaque année. Michel Besnier écrème le marché et rafle les meilleurs marques : Lanquetot, Lepetit, Le Châtelain. Il se développe aux Etats-Unis en rachetant Sorrento à Perrier. Dans le même temps, le groupe garnit son plateau de fromages de 25 AOC : Bleu d'Auvergne, Brie de Meaux, Reblochon, etc.

Puis face à la concentration de la grande distribution, Lactalis repense sa stratégie. Fini le temps où le groupe grossissait en rachetant des petits. « Pour faire le poids dans un pays, il faut figurer dans le trio de tête », explique Marcel Urion.

- La qualité :

Lactalis a investi depuis de nombreuses années dans les signes officiels de qualité français et européens. Dans les appellations d'origine contrôlées, Lactalis fabrique 26 appellations en France et 3 en Italie. Il est très impliqué dans cette activité et contribue ainsi à maintenir une activité fromagère dans de nombreuses

régions de montagne où les fromageries constituent un débouché valorisant pour les producteurs. La démarche d'appellation d'origine implique que la collecte, la transformation et l'affinage soient réalisés dans la zone définie, et les caractéristiques du produit résultent de facteurs naturels et humains qui constituent la base de sa typicité. La démarche d'appellation d'origine associe les producteurs et les transformateurs pour la défense d'un produit traditionnel, défini par des usages locaux, loyaux et constants.

Lactalis défend ainsi le patrimoine fromager français et la pérennisation de ses traditions. Lactalis est toujours attaché à développer son insertion dans le milieu rural français et européen.

- Le respect de l'environnement :

L'industrie laitière a une responsabilité particulière du fait de son activité industrielle lourde, mais aussi parce que les unités de production sont souvent situées dans les zones rurales fragiles où le respect des normes environnementales est essentiel.

C'est la raison pour laquelle les consommations d'eau et d'énergie font l'objet d'un soin très attentif, ainsi que la gestion des déchets. Un bilan annuel des consommations d'eau et d'énergie est systématiquement fait pour tous les sites, il démontre d'une année sur l'autre une amélioration de tous les critères. En matière d'épuration, sujet sensible s'il en est dans les zones rurales, les investissements ont été considérables au cours des dernières années. Ils ont permis la maîtrise des rejets sur l'ensemble des grandes unités du groupe.

Les efforts réalisés dans ce domaine ont été concrétisés par la certification de 7 sites à la norme ISO 14001, ils seront rejoints par d'autres très prochainement.

- Les emballages :

Le service achats a réalisé des efforts importants pour réduire le poids et la nature des emballages utilisés dans le groupe. Cela s'est traduit par exemple par une

économie de 60 tonnes de carton sur les emballages des îles flottantes de Bridélice, de 80 tonnes de film plastique pour l'emballage des packs de lait à la division Lactel, ou de 44 tonnes de polyéthylène sur les pots de yaourts. Ces efforts nécessitent une réflexion attentive sur l'utilisation finale par les consommateurs des emballages fournis, pour éviter un trop grand gaspillage de matières premières. L'engagement des équipes du service central des achats est très net sur ce sujet, ils ont déjà obtenu des résultats tangibles et continuent leur travail en ce domaine.

b) la politique produit :



Lactalis a su globalement, répondre aux attentes des consommateurs : à côté de la production de masse, qui continue à jouer un rôle capital, Lactalis a pris en compte, de façon accrue, depuis une dizaine d'année, certaines exigences du consommateur en matière de santé, de qualité et de sécurité, qui, même si elles évoluent dans l'avenir, iront en se renforçant.

C'est pour cela que dans les années 70, Lactalis a investi dans le secteur des A.O.C, il a particulièrement développé l'A.O.C. Camembert de Normandie.

Depuis les années 80, il a encore plus accentué sa présence en Auvergne, dans les Alpes ou le Jura. Aujourd'hui, il commercialise plus de 24 A.O.C. Il fabrique environ 25% des A.O.C. fromagères française.

Lactalis a compris que la matière première est très importante. Elle correspond à la nécessité de la « typicité » du produit et aux exigences sanitaires, particulier pour les produits au lait cru. C'est pour cela q'elle en tient compte dans la rémunération du lait.

De plus Lactalis continue à investir dans les ateliers de transformation et dans la commercialisation des produits issus de l'agriculture biologique.

Progressivement les gammes se sont développées sur les produits marque du groupe : crème, beurre, fromages, yaourt, lait frais pasteurisé et lait UHT. La croissance du marché des produits biologiques offre aux producteurs des possibilités de valorisation du lait au travers du choix de production bio.

En Pologne, le groupe a investi 110 millions de francs dans une usine flambant neuve. Il prépare également une grosse acquisition. La division fromage du hollandais Wessanen, qui fabrique le Leerdamer. Lactalis en a les moyens. L'entreprise détient un tiers de fromageries Bel, une participation d'environ 1 milliard de francs. Et les trois enfants de Michel Besnier, dont Emmanuel qui préside le conseil de surveillance, peuvent ouvrir le capital de leur maison. Une hypothèse d'autant plus envisageable qu'une restructuration du secteur s'annonce.

Le groupe a su s'adapter aux innovations actuelles du marché et essaye d'imiter les meilleurs produits développés par les entreprises innovatrices du secteur. Etant numéro deux en France du lait de consommation derrière Candia, avec 14 millions de litres vendus par semaine, Lactalis a décidé de segmenter son offre. Après le lait Bio lancé en 1996 sont venus la gamme Eveil pour les jeunes enfants et d'autres, à teneur réduite en lactose, renforcées en calcium ou en Oméga 3, censé prévenir les maladies cardio-vasculaires. Aujourd'hui, ces spécialités représentent le quart du volume vendu par Lactel et la quasi totalité des marges. « Cela nous a permis de créer de la valeur, explique Denis Bertel, le directeur général de Lactel, mais aussi de renforcer notre image. » Du coup, cette branche en perte de vitesse a retrouvé une forte dynamique, notamment dans les hypermarchés. Ce qui permet à Marcel Urion d'espérer : « Lactel est provisoirement numéro deux derrière Candia. »

- Chronologie des innovations et lancement de nouveaux produits :

C'est une liste exhaustive indiquant l'évolution graduelle de Lactalis commercialisant la marque Lactel au cours de ces 30 dernières années.

1967 : Lancement du lait frais pasteurisé

1970 : Lancement des briques « taille basse » Lactel lait 2000

1974 : Lancement de Lactel comme marque nationale

1984 : Le groupe Besnier devient responsable de la marque Lactel pour les régions Ouest et Nord, et pour Paris.

1985 : Lancement des produits ultra frais sous la marque Lactel (yaourt, crème fraîche).

1987 : Reprise à Valmont par Besnier de l'usine de Villematier et de la raison sociale Sofralait et lancement du lait fermenté Jolco.

1989 : Lancement de la gamme de laits aromatisés Clowny et de l'ultra frais allégés sous la marque Miniligne.

1990 : Lancement de la première bouteille UHT 1 litre.

1991 : Lancement d'une gamme de laits vitaminés « l'essentiel est dans Lactel ».

1992 : Lancement du lait Eveil de Lactel et du lait enrichi en magnésium.

1994 : Lancement des premières bouteilles UHT 50 cl et 25 cl.

1995 : Lancement du lait BIO de Lactel et du biberon Eveil.

1996 : Lancement de la gamme jour après jour.

1998 : Lancement du lait de chèvre en bouteille UHT 1 litre et lancement d'une gamme de boisson gourmandes (coco, vanille) et de lait à teneur réduite en lactose.

1999 : Installation d'un bouchon à vis sur les briques carrées et lancement d'un lait calcium.

2000 : Lancement d'Eveil Bébé, lait deuxième âge en bouteille et d'Oméga 3.

c) la politique de marque :

- Les marques Internationales :



« Bien manger, c'est le début du bonheur »



La marque Président, synonyme de haute qualité, de régularité et d'innovation, est distribuée dans plus de 140 pays dans le monde, elle a franchi la barre de 1 milliard d'euros de CA en 2004. Chaque seconde 12 produits Président sont vendus dans le monde.

C'est une marque internationale, aux racines françaises, portant les valeurs, de qualité, de convivialité.

La gamme des produits Président couvre la plupart des produits laitiers existants, lait liquide, crème, beurre, fromages à pâte molle, fromages frais et aromatisés, fromages à pâte demi-dure, fromages à pâte dure, fromages fondus.



La marque Société est une marque connue internationalement comme la marque ayant le respect de la tradition du Roquefort, le roi des fromages. Elle signe partout dans le monde cette appellation d'origine qui a su porter très haut la renommée des fromages français.

Elle reste réservée au roquefort. Les marques Président et Société sont les marques de prestige du groupe Lactalis mais elles sont accompagnées aussi de marques plus régionales qui couvrent toute la gamme des produits de Lactalis



GALBANI est le N°1 du fromage Italien et exporte plus de 23 % de sa production en Europe. Ses marques les plus populaires sont GALBANI, BEL PAESE, SANTA LUCIA VALLELATA, GALBI. Sa gamme de fromages comprend la mozzarella, le mascarpone, la ricotta mais aussi le fromage doux Bel Paese, et d'autres grandes spécialités italiennes comme le gorgonzola, le Parmigiano Reggiano ; le Grana Padano, etc...



Kazakhstan, Moldavie, Ukraine pour fromages frais et yaourts



Laits liquides en Espagne



La gamme des fromages frais en Italie



Le cheddar au Royaume-Uni



Les fromages italiens aux USA sur la cote Est



Les fromages italiens aux USA sur la côte Ouest
Bilosvit Le beurre en Ukraine

- Les marques nationales :



Une gamme de fromages. beurres et laits de Bretagne.





Les crèmes et desserts haut de gamme qui allègent tout, sauf le goût .



La marque spécifique des produits ultra légers.



Le yaourt du bien être.



L'innovation dans le lait, l'essentiel est dans Lactel L'inventeur du biberon prêt à boire, le lait de suite pour les enfants.



Le camembert au lait cru, référence Normande depuis 1872.



La gamme prestige des produits normands.



La spécialité gourmande.



Le munster de référence.



Le fromage frais aromatisé.



Le délicieux brebis des Pyrénées.



Les pâtes molles innovantes de brebis Corsica. Une gamme dédiée au fromage corse.



Les AOC de nos montagnes françaises.



La fête festive au bon lait de brebis.





La haute tradition des fromages de Savoie.



La viande de veau et des gammes de produits de produits élaborés de saison. La marque phare est Président dans 118 pays.

- Des marques prestigieuses :

Le groupe Lactalis a su multiplier ses marques à travers le rachat de différentes entreprises, en effet, l'année 1998 fut assez fructueuse, Lactalis réalise avec la production fromagère un chiffre d'affaires de 30 milliards de francs et cela grâce à la reprise de Ladhuie à Montayral (fabricant de desserts ultra frais) et de Voréal à Montauban-de-bretagne (fabricant d'aliment pour veaux cession de Sorrento Food Service et enfin reprise à Nestlé de Locatelli : usine de Moretta (Italie) troisième marque de mozzarella.



Avec la mise en place des quotas laitiers, ont accéléré ces tendances et donné au groupe une stature de leader sur le marché français.

La reprise d'Atlalait en 1980 a ouvert la collecte sur la région Charente Poitou

En 1981, la fromagerie de Belmont, aux USA, constitue la première implantation industrielle du groupe à l'étranger.

En 1982 un accord est passé avec le groupe Nestlé pour la reprise de la totalité de ses activités fromagères en France sur une période de 3 ans. La même année, la

fromagerie Martin Collet ouvre le marché du brie, tandis que la fromagerie de Villalba en Espagne est reprise à Nestlé.

En 1987, est inaugurée la fromagerie de Turlock, en Californie.

En 1988, la reprise de Solaisud à Montauban ouvre la collecte sur le sud-ouest de la France et permet le contrôle total de la marque Lactel.

L'année 1989 verra un nouveau rachat en Californie avec Atlantis Dairy, et un développement au Luxembourg avec la laiterie Ekabé.

En 1990, la reprise du groupe Bridel constitue l'achèvement de cette politique de croissance au niveau national. Lactalis dispose désormais d'une base très forte sur le plan national.



seront orientées vers le développement international.

En 1990, l'association originale avec la coopérative belge Walhorn Molkerei, ainsi que l'achat de la société D. Brough au Royaume-Uni constitue une première étape.

L'achat de Valmont et la fromagerie Girod (74) en 1991 complètent le plateau des fromages AOC.

Une étape décisive est franchie en 1992, avec l'acquisition de la Société des Caves de Roquefort, qui non seulement situe le groupe au premier rang national pour les AOC, mais donne à Lactalis une dimension importante aux USA avec sa filiale Sorrento, spécialisée dans les fromages de type italien.

En 1994, un accord est conclu avec la coopérative Unicoolait à Sarrebourg (57).

En 1996, en même temps que la reprise de la société Marcillat (88) sont conclu deux accords importants à l'étranger : Reprise de la coopérative Polser à Siemiatycze en Pologne, et d'une société en Ukraine à Nikolaiev, sur les bords de la mer noire.

L'achat à Nestlé en 1998 de sa filiale italienne Locatelli permet de prendre pied sur le marché italien de la mozzarella, tandis qu'en France, l'achat de Ladhuie (47) ouvre les gammes de produits frais vers les desserts laitiers. A la fin de cette même année, la reprise aux USA de Concord Marketing renforce les positions sur le marché des fromages italiens. Cette acquisition est complétée dès le début de 1999 par l'achat de Simplot Dairy, qui donne au groupe une dimension très significative sur le marché US.



voient un renforcement de cette activité

internationale.

Si l'activité des pâtes molles est confortée en France en 2002 par la reprise des activités du groupe Bel en ce domaine, c'est en 2003 que l'achat au groupe Kraft de sa filiale fromagère italienne donne à Lactalis une position de N°2 sur le marché italien, tandis qu'en France, une diversification du portefeuille est opérée avec l'achat de la société Cema (59) spécialisée en matières grasses à tartiner.

L'année 2004 est particulièrement importante puisque trois opérations majeures sont réalisées à l'étranger : Reprise de la branche espagnole du groupe français 3A en lait de consommation, rachat de la société Food Master International ouvrant les marchés du Kazakhstan et de la Moldavie en plus de l'Ukraine, reprise de la société écossaise Mc Lelland spécialisée en Cheddar et bien positionnée sur le marché au Royaume-Uni. Deux autres rachats sont effectués, la coopérative Kurow en Pologne et la société Rondelé aux Etats-Unis. En France, l'acquisition de la société Pochat (74) permet d'acquérir un solide leadership sur le reblochon.

L'année 2005 a déjà vu un nouveau renforcement de l'activité fromagère en Italie avec la reprise de la société Cademartori au groupe Bel. La croissance va continuer, donnant au groupe Lactalis une dimension de plus en plus internationale et lui permettant de répondre aux défis posés par la mondialisation et la modification du contexte laitier européen.

Les intégrations des nouvelles filiales se sont toujours fait dans le respect de la culture de chacune des entreprises, tout en confortant le groupe.



Cette croissance externe s'est appuyée aussi sur un développement en interne des produits de grande diffusion comme les pâtes molles, puis le beurre, puis les pâtes pressées cuites, où le dynamisme du groupe, sa capacité d'innovation sur le plan technologique et marketing lui ont assuré une position forte.



Les moyens de cette croissance proviennent d'une politique de création de valeur ajoutée à travers le développement de marques fortes basées sur la qualité des produits de grande consommation. La structure familiale a favorisé une politique d'autofinancement préservant l'indépendance de ce groupe

Michel Besnier a commencé à travailler dans l'affaire de son père André Besnier à l'âge de 18 ans en 1946.

En 1955, au moment du décès de son père, il reprend cette affaire familiale qui compte alors 50 salariés et commence à développer la production de beurre et de camembert d'abord en Mayenne, puis en Normandie.

En 1968, cet entrepreneur remarquable met au point le camembert pasteurisé et lance la marque Président, fabriqué d'abord dans sa fromagerie de Laval puis à la fromagerie de Domfront en Normandie dès 1972.

Toujours à la pointe de l'innovation technologique, le groupe Besnier lance en 1969 la première brique de lait UHT. Le succès immédiat de ces produits, appuyé par une politique marketing et publicitaire audacieuse permet un développement rapide de cette entreprise qui reprend progressivement un certain nombre de marques de camembert en Normandie, puis en 1980, en Loire-Atlantique et en Vendée avec l'entreprise Atlalait.

En 1981, c'est la première implantation industrielle hors de France avec la reprise de la fromagerie de BELMONT aux Etats Unis pour la fabrication de pâtes molles. En 1985, a lieu la première opération de croissance externe importante avec le rachat de la société Claudel Roustang, filiale du groupe Nestlé. Monsieur MICHEL BESNIER Né le 20 octobre 1928, M. L'innovation est toujours à l'ordre du jour en 1990 avec le lancement du lait UHT en bouteille plastique rebouchable. Les marques LACTEL et B'A sont acquises en 1988, elles permettent la mise en place d'une politique offensive sur le lait de consommation et les produits frais.

En 1990, la reprise du groupe BRIDEL et de ses 10 sites de production français, suivie en 1992 par la Société des caves de Roquefort et sa filiale américaine Sorrento, place alors le groupe Besnier à la première entreprise laitière européenne. En 1993, le cap du milliard de camemberts Président est franchi. Pendant la même période, les investissements réalisés dans le domaine des appellations d'origine contrôlée placent ce groupe encore une fois à la première place du secteur en France.

Au cours des dernières années, les développements du groupe ont été réalisés surtout à l'étranger, Pologne, Ukraine, Italie, les dernières acquisitions ont été réalisées aux Etats Unis en 1999 avec Simplot Dairy et Concord Marketing. Pour tenir compte de cette croissance à l'international, le groupe a changé de nom en 1999 pour devenir le Groupe LACTALIS.

Fin 1999, Monsieur Michel BESNIER a réalisé le Lactopôle André BESNIER, centre technologique de l'industrie laitière, qui en retrace les évolutions depuis près de 60 ans.

Lactalis et Nestlé obtiennent l'accord de la commission européenne sur la création de leur filiale commune dans les produits frais.

Les groupes Lactalis et Nestlé ont accueilli avec satisfaction la décision de la commission européenne d'entériner leur projet de création commune d'un groupe laitier européen des produits frais, après quelques modifications dans le périmètre de consolidation qui ne remettent pas en cause l'équilibre du projet. Cette société, dont le nom est Lactalis Nestlé Produits Frais (LNPF) va donc démarrer son activité et sera opérationnelle en fin d'année, une fois accomplies les dernières étapes de consultation des représentants du personnel. Elle couvrira 9 pays européens, la France, la Belgique, le Luxembourg, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Espagne, l'Italie, le Portugal et la Suisse. Lactalis en détient 60% et Nestlé 40%.

Sa gamme complète de produits frais représente un tonnage total de 620 000 T pour un chiffre d'affaires d'environ 1,5 Md d'€ avec les marques Nestlé, La Laitière, Yoco, B'A, Bridélice et Sveltesse en France et en Belgique, Ekabé au Luxembourg, Ski et Munch Bunch au Royaume-Uni, Longa Vida et Yoggi au Portugal, La Lechera en Espagne, Fruttolo et Mio en Italie et Hirz en Suisse.

Elle se situe au 2e rang européen de ce secteur et emploie plus de 3 000 personnes. Son conseil d'administration comprendra des dirigeants des deux groupes. Leur complémentarité dans les domaines industriel, commercial et logistique permettra d'ouvrir des perspectives de développement importantes à cette nouvelle société, et les équipes en place sont mobilisées dans tous les pays en question pour assurer son succès.

Après confirmation de cette opération, Lactalis devient le N° 2 mondial des produits laitiers derrière Nestlé et devant l'Américain Dean Foods et le Français Danone.

En complément des dispositifs classiques incluant partage d'expérience et intervention de professionnels dans les cours, ce partenariat prévoit de faire travailler des équipes d'étudiants de 1ère année sur des problématiques réelles de l'entreprise.

Placées sous la direction de professeurs d'Audencia et de la direction générale de Lactalis-Président, ces équipes d'étudiants constitueront donc une véritable Direction Marketing Junior. Après un premier semestre basé sur l'étude des marchés du secteur, trois équipes d'étudiants composeront cette Direction Marketing Junior et proposeront régulièrement leurs recommandations concernant les innovations, la communication et la promotion au comité de direction Lactalis-Président. Les étudiants de l'équipe victorieuse se verront proposer des stages de six mois en France et à l'étranger.

Ce partenariat qui implique les deux entités sur le long terme, permettra à Lactalis de devenir également partenaire dans le cadre de la semaine internationale de l'executive MBA à l'Ecole, programmée pour fin octobre 2006. Cette initiative réunira pour la première fois les étudiants du programme 'executive' d'Audencia et leurs homologues de l'Université d'Ottawa au Canada.

Cette convention avec Lactalis représente le quatrième partenariat important annoncé par l'Ecole cette année. Airbus est partenaire pour le nouveau Mastère Management Global des Achats et de la Supply Chain, Système U et Saunier Duval financent des chaires à l'Ecole, et le parcours audit d'Audencia est fort du soutien de cinq des plus grands cabinets de conseil.

Lactalis, après le rachat de Galbani et le partenariat confirmé avec Nestlé, deviendra le deuxième groupe laitier mondial en 2007, avec un chiffre d'affaires de près de 9 milliards d'euros, dont plus de 50% à l'étranger. Il emploie désormais plus de 26 000 personnes.

Les groupes Lactalis et Célia ont décidé de se rapprocher

Le groupe Lactalis, dont le siège est à Laval, a conclu un accord avec le groupe familial Célia basé à Craon (Mayenne) aux termes duquel il prendra le contrôle de Célia, hors des activités agrofournitures. Cette opération est soumise à l'accord des autorités de la concurrence.

Le groupe Célia, avec ses filiales spécialisées dans la nutrition, emploie 740 personnes. Il a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 225 millions d'euros, dont 56 % à l'étranger, particulièrement en Algérie et Afrique de l'ouest. Il collecte 350 millions de litres de lait en Mayenne et dans les départements voisins et dispose de 2 sites de transformation situés à Craon et St-Florent-le-Vieil (49). Il a développé entre autres les marques Chaussée aux Moines dans les fromages, le Marin dans les beurres, Picot dans les laits infantiles.

Cette opération permettra de consolider le développement des marques et des produits spécialisés de Célia.

- Lactalis : Une croissance externe maîtrisée :

Le groupe Lactalis a basé sa croissance sur le développement de ses marques et en particulier de la marque Président mais aussi sur une politique très active d'acquisitions, tant en France qu'à l'étranger.



Dans l'ouest de la France, Lactalis a repris de nombreuses fromageries de pâtes molles.

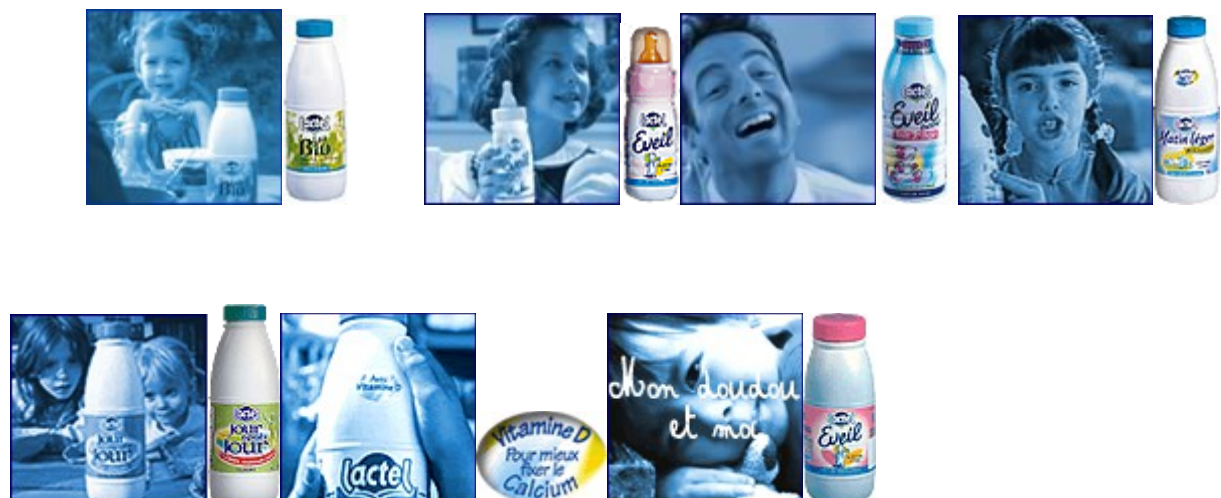
Les plus notables ont été les rachats à Préval en 1973 de la fromagerie de Charchigné en Mayenne, de la fromagerie Renault à Doué la Fontaine (49), et enfin la prise de contrôle de la société Lepetit dans le Calvados en 1978.

d) la politique de communication :

- Création du lactopôle :

Sur l'emplacement de la toute première laiterie du groupe, au coeur de la ville de Laval en Mayenne, Lactalis a installé le Lactopôle André Besnier, du nom du fondateur de ce qui est devenu aujourd'hui le premier groupe laitier européen, il a une triple vocation : montrer notre patrimoine, témoigner d'une aventure industrielle et réaffirmer l'origine lavalloise du groupe.

Les publicités de Lactel en photos :





Dis papa, c'est quoi cette bouteille de lait?» Faussement candide, le petit garçon renchérit: «Papa, comment on fait les bébés?». Depuis ce mémorable dialogue, porté à l'écran il y a huit ans, Lactel a fait du petit déjeuner familial le lieu d'expression de la malice enfantine. Les petits comme les grands en redemandent, plébiscitant les spots TV à coups de scores d'agrément records. Les ventes de Lactel décollent: sa part de marché en volume a plus que doublé, grimant de 6 à 12,8% entre 1992 et 1998.

La partie n'est pourtant pas facile dans cet univers de consommation où il faut lutter contre la banalisation et s'imposer face aux marques de distributeurs qui s'arrogent plus de 60% des ventes. Dans une campagne institutionnelle intitulée «Les bâtisseurs», DDB implante une signature, «L'essentiel est dans Lactel», et fonde les nouvelles valeurs de la marque: l'innovation au service de la préservation des qualités naturelles du lait et l'épanouissement physique et intellectuel. Deux ans plus tard, Lactel profite du lancement de sa bouteille pour délimiter son territoire publicitaire: le petit déjeuner, qui représente 80% de la consommation de lait, la famille, les enfants espiègles et l'humour. En 1995, la petite Lisa se dérobe aux remontrances de son papa, plongé dans son carnet scolaire («C'est quoi ces notes?») pour lui démontrer les mérites du lait de croissance Éveil, assorti de son bouchon-tétine. Consécration: ce nouveau film culte (le préféré des Français selon les scores Ipsos) prend le relais de «La bouteille» dans les pastiches des Guignols et des Nuls. En 1997, le spot «Jour après jour» a beau cibler les seniors, il parvient à mettre en scène une enfant aux interrogations bien embarrassantes: «Dis, grand-mère, on l'aura quand ton château?». Un humour si grinçant qu'il a fallu prétester le

film! L'année suivante, c'est au tour d'un petit garçon de déjouer les impératifs paternels: «Tu as révisé Le Corbeau et le Renard?». Et d'expliquer, en pastichant La Fontaine, les bienfaits de la stérilisation douce de Lactel. L'air de rien, ces productions qui sonnent si juste exigent un subtil travail d'orfèvre. «Tout est dans la nuance, chaque détail compte et peut faire tomber le film à plat», remarque Jacques-Olivier Martin qui prépare avec minutie un nouvel épisode TV.

La communication du roquefort Société

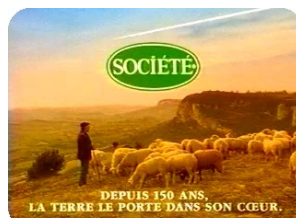
1929, la publicité relate les bienfaits de la caséine située dans le roquefort et servant à faciliter la digestion du lait pour les nourissons.

En 1962, le groupe utilise le fait que la nature soit bien faite pour expliquer l'innovation du roquefort en portions individuelles. La redondance du nom Société est de rigueur.

En 1968, la publicité utilise Roger Pierre et Jean-Marc Thiebault pour authentifier le meilleur roquefort. Ils disent également que l'on peut le reconnaître grâce à son abeille.

En 1992, la publicité s'oriente sur le respect de la tradition et la longévité de la société.

En 2001, c'est l'innovation de la cave Société qui est au premier plan de la communication du groupe.



la politique commerciale :

- Lactalis à l'international :

120000 tonnes de produits laitiers par an : lait : 40%, fromages : 25%, beurre : 18%, crème : 9%, Autres : 8%.

Création d'une division spécialisée dans les ingrédients laitiers nommée BBA, cette filiale réalise 2,9 milliards francs de chiffre d'affaire et sa production est de 200000 tonnes de produits finis, c'est un opérateur de dimension mondiale il est présent dans plus de 89 pays. Il a implanté 3 filiales en Italie, Espagne et Etats-Unis et 4 usines en Belgique, Italie et en Ukraine.

Avec ses 7 sites en France plus ceux de l'étranger il transforme plus de 2 milliards de litres de lait ce qui le propulse en tant que leader européen de la poudre de lait et leader mondial dans la production de lactosérum, il se positionne en numéro 2 européen dans le beurre industriel et réalise un très fort développement sur les produits formulés et ingrédients laitiers nutrition et santé.

La gamme BBA touche presque tous les secteurs agroalimentaire : chocolaterie, confiserie, boulangerie, biscuiterie, glaces, produits laitiers, sauces, charcuterie ainsi que l'alimentation infantile.

Le développement international des industries agroalimentaire passe, en premier lieu, par l'accroissement important des échanges de produits agroalimentaires. Au cours des années 90, l'indice des exportations étant passés de 100 à 137 contre 100 à 115 pour la production mondiale. L'internationalisation se concrétise, corrélativement, par la multiplication des implantations commerciales et agro-industrielles françaises à l'étranger. En outre, depuis une quinzaine d'années, le montant des investissements dans le secteur des IAA s'est considérablement accru, en France comme à l'étranger. La croissance des acquisitions étrangères ne semble pas avoir revêtu un simple caractère conjoncturel mais paraît plutôt tenir à des raisons de fond.

Lactalis a su se positionner dans ce contexte de mondialisation, il réalise maintenant 40% de son activité hors de France. Pour attirer des talents à la mesure de ses ambitions, le groupe revoit sa gestion des ressources humaines. Révolution :

cette année, une douzaine de cadres bénéficieront de l'attribution de stock-option. Même virage pour le recrutement dans les grandes écoles afin d'être plus attractif.

III] L'environnement de Lactalis :

a) le secteur français :

- Le secteur :

S'il est un patrimoine gastronomique que le monde entier nous envie, c'est bien le fromage. Les fromages français ont une réputation ancestrale de qualité et de diversité que nul autre pays ne saurait revendiquer. Avec le pain, le fromage est un aliment incontournable de nos repas. Nous sommes 96 % des Français à en manger et près de la moitié à en consommer quotidiennement.

Le mot "fromage" recouvre un éventail particulièrement large de produits fromagers. En effet, on distingue généralement trois types de fromages : les fromages à pâte dure, à pâte mi-dure et à pâte molle.

Le fromage est un produit « mûri » ou non qui se fabrique en trois étapes : le caillage, la transformation en fromage jeune et la maturation du fromage. Dans de nombreux cas, c'est la durée d'affinage qui permet de donner une pleine saveur au fromage.

En outre, il nous a semblé intéressant de détailler les évolutions du secteur fromager au cours du 20^{ème} et 21^{ème} siècle.

1900 : Les premières fromageries industrielles ouvrent dans l'Est de la France.

Premiers laits infantiles.



1919 : Les principes de l'AOC sont écrits.

1925 : Le Roquefort, première AOC fromagère française.

1946 : Explosion des groupes laitiers.

1955 : Création du Comité Nationale des Appellations d'Origines

1960 : Création des Labels Rouges



1973 : Un fromage ne peut obtenir une Appellation d'Origine, que par un décret ministériel, après consultation du Comité

1992 : Apparition de l'AOP.



2003 : Le Banon devient AOC.

2005 : Le Mâconnais : 43^{ème} et dernière AOC créée à ce jour.

2006 : Protection de l'utilisation du mot BIO



2009 : La Feta sera grecque ou ne sera pas ???



Le fromage relève d'une certaine technique, et parfois même d'un art. Après les grecs, nous sommes les seconds plus gros consommateurs de fromage avec 24,6 kg dégustés par an par habitant. Le commerce extérieur français se fait majoritairement de manière intra européenne.

La France s'affirme également comme l'un des plus gros producteurs de fromage (1,8 tonnes en 2003), elle possède une gamme de fromages inégalée dans le monde. Issues de trois types de lait, quelque mille variétés se répartissent selon les régions. Les plus connus sont le camembert, le brie, le reblochon, le comté, le roquefort ou encore le maroilles.

Le groupe Lactalis, le numéro 2 mondial illustre la progression de ce secteur. Cette entreprise est passée de 12 000 litres de lait récoltés par an à plus de 8,7 milliards en 60 ans.

Le maroilles, originaire du Nord-Pas-de-Calais, affirme sa grande notoriété. Ce fromage d'une forte odeur est typique de cette région, et représente l'un des plus vendus dans le NPC. D'autres peuvent être également cités : la célèbre mimolette, ou encore le Mont des Cats, d'une fabrication beaucoup plus ancestrale. Certains fromages détiennent des garanties : des labels (Label rouge, Bienvenue à la ferme, BIO). D'autres, de renommée internationale, jouissent aujourd'hui du titre d'appellation d'origine contrôlée.

- La consommation en quelques chiffres :

- Consommation de lait : 68 litres/hab./an.
- Consommation de fromage : 24,1 kg/hab/an 2^{ème} mondial juste après les grecs (25,7 kg)
- Consommation de produits laitiers très diversifiée : lait, fromage, beurre, yaourt.
- Produit de consommation courante.
- Décision d'achat : la qualité étant bien contrôlée, le prix est un facteur décisif.

Consommateur habitué au produit et est réceptif aux symboles qui attestent de la qualité, de l'origine du produit (labels, AOC ...).

Des régions telles que la Normandie, les Pyrénées ou la région PACA concurrencent sérieusement notre région avec leur plus grande variété de fromage

b) Le positionnement concurrentiel :

- Les différents concurrents :

DANONE :



Danone est la 1ère marque mondiale des Produits Laitiers Frais avec environ 19% de part de marché

Elle est fortement présente en Europe de l'Ouest et de l'Est, en Amérique du Nord, Amérique du sud et Asie.

Le groupe s'est donné une mission :

-Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Cette mission est sans doute l'une des plus nobles qui soit : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Aujourd'hui, pourtant, à l'échelle de la planète, ce plus grand nombre est encore finalement assez restreint.

DANONE n'est en effet réellement présent, à travers une implantation industrielle, que dans une quarantaine de pays. Plus globalement, en 2006, il y a sur terre plusieurs milliards d'hommes et de femmes qui n'ont aucun moyen d'accès à une nutrition saine. Participer à résoudre cette forme d'exclusion est sans doute le plus grand défi auquel l'industrie alimentaire doit faire face. Tout l'enjeu, ici, est de dépasser une logique de charité, qui se heurtera inévitablement à une limitation mécanique des ressources, et de parvenir à développer des activités profitables. C'est-à-dire des activités qui, sans chercher la maximisation de leur profit à tout prix, sont capables de créer de la richesse locale et de réinvestir pour financer elles-mêmes leur développement. Ce travail de réinvention au service d'une forme de partage est de mon point de vue l'une des aventures les plus motivantes qui soit pour une entreprise et ses collaborateurs. Et c'est aussi sur le long terme l'une des plus prometteuses croissance.

Au niveau mondial, Danone est l'un des leaders mondiaux de l'industrie alimentaire : Il est le n°1 mondial des Produits Laitiers Frais ; le n°1 mondial ex-aequo de l'Eau en bouteille (en volume) ; le n°2 mondial des Biscuits et Produits Céréaliers.

Ses principales marques sont :

Pour les produits Laitiers Frais : Danone, Actimel, Activia, Danonino (Petit Gervais aux Fruits), et Vitalinée (Taillefine, Vitasnella ou Ser dans certains pays)

Pour les eaux en bouteille : Evian, Volvic, Wahaha, Aqua



Et pour les biscuits et Produits Céréaliers : LU, Prince

Voici quelques chiffres clés :

Chiffres d'affaires 2005 : 13 024 millions d'euros (+7,8% sur base comparable)

Résultat opérationnel : 1 700 millions d'euros

Marge opérationnelle : 13,35% (6,1% par rapport à 2004)

Bénéfice net courant : 1,31 millions d'euros.

Effectifs : 88 184 personnes

La stratégie du groupe DANONE :

- Croissance et Profits : Dans l'équation stratégique du Groupe DANONE, la croissance organique est sans doute l'indicateur le plus important. C'est celui qui témoigne le mieux de la vitalité et du dynamisme global d'une entreprise. C'est celui qui me permet de juger le plus immédiatement de sa capacité à proposer à ses consommateurs les bons produits, au bon endroit et au bon moment. Et c'est naturellement le premier critère sur lequel sont généralement évalués les entrepreneurs que sont les directeurs généraux des filiales locales de DANONE.

2005 a été, dans cette perspective, une très bonne année, avec une nouvelle fois une croissance, en données comparables, dans le haut de notre fourchette d'objectifs pluriannuels : + 6,7%. C'est une performance d'autant plus remarquable qu'elle a été réalisée dans un contexte difficile en France, notre premier marché.

Hors France, cela veut tout simplement dire que, dans l'ensemble des pays qui représentent près de 80% de ses ventes, la croissance organique a été supérieure à 10%. C'est la marque d'un vrai dynamisme commercial, qui conserve le même rythme depuis plusieurs années.

La recherche de profits est à la base même du concept d'entreprise. Ils sont nécessaires pour rémunérer les actionnaires qui ont investi et permis la croissance actuelle. Et ils sont nécessaires pour pouvoir investir à nouveau et financer la

croissance future. La progression de sa marge opérationnelle est donc logiquement un autre indicateur stratégique pour le Groupe DANONE.

En 2005, cette marge a continué de progresser, à un rythme conforme à ses objectifs à moyen terme (elle gagne 25 points de base pour atteindre 13,35%). Cette progression s'est faite malgré la hausse des prix des dérivés du pétrole, qui a impacté fortement ses coûts d'emballage. Mais elle ne s'est pas faite au détriment de la croissance future. En clair, construire l'avenir, investir dans de nouveaux pays, construire des capacités de production, installer des marques par la publicité sont des investissements que la groupe n'entends pas sacrifier pour, ponctuellement, être capable de proposer une progression plus rapide de la marge opérationnelle.

- Nouvelles Frontières et Equilibre géographique : Il y a quelques années, Danone a identifié pour le Groupe cinq nouvelles frontières, cinq pays clés qu'il souhaitait installer comme des moteurs de croissance : la Chine, l'Indonésie, la Russie, le Mexique et les Etats-Unis (pour les produits laitiers). Aujourd'hui, ces cinq pays de conquête représentent 25% des ventes du Groupe, et ils progressent à un rythme très rapide : + 18% de croissance organique en moyenne en 2005.

Plus de 35 000 de ses collaborateurs y sont basés. Au-delà, commencent déjà à se dessiner les nouvelles frontières de demain, notamment en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, où ses partenariats commencent à représenter des chiffres d'affaires importants. Ces pays ont vocation à devenir rapidement d'autres moteurs de croissance.

Ces dernières années, les investissements réalisés dans les nouvelles frontières, associés à quelques dizaines d'opérations de croissance externe hors d'Europe, ont permis de construire un véritable équilibre géographique qui offre l'avantage de faire de DANONE l'un des groupes les moins dépendants de son premier marché.

Aujourd'hui, près de 80% des ventes sont en effet réalisées hors de France, et près de 50% hors d'Europe occidentale, là où sont les réserves de croissance. Cette nouvelle répartition, construite en une petite dizaine d'années, rend le Groupe beaucoup moins vulnérable à des vents contraires sur tel ou tel marché. Elle le met également en position de saisir plus vite les opportunités de développement.

- Création de valeur : Au cours de l'année 2005, DANONE déclare qu'il n'est ni nécessaire ni souhaitable que le Groupe perde son autonomie de gestion. Fin 1996, le Groupe DANONE avait une capitalisation boursière de 8 milliards d'euros. A la fin de l'année 2005, cette capitalisation atteignait environ 23 milliards d'euros, soit une multiplication par trois de la valeur de l'entreprise en neuf ans (alors que, dans le même temps, sa stratégie de focalisation le conduisait à choisir de se séparer d'environ 20% de notre chiffre d'affaires).

Elle s'explique par le fait que le Groupe DANONE dispose d'actifs immatériels précieux, de mieux en mieux perçus et valorisés, comme l'ancrage de son positionnement santé, son expertise en Recherche, sa capacité à nouer des partenariats gagnant gagnant avec des entrepreneurs locaux ou sa culture managériale.

- Recherche/Santé : Parce que sa stratégie est focalisée sur la santé, la recherche occupe chez DANONE une place à part. Une place fondée sur deux rôles complémentaires. D'une part, tout le travail de préparation de dossiers, de recherche et d'argumentaire scientifique qui doit permettre à DANONE de nourrir et de renforcer la crédibilité de son positionnement santé et de justifier les bénéfices de nos produits les plus pointus. D'autre part, l'alimentation du processus d'innovation des pôles, en repérant, en identifiant ou en inventant tel ou tel procédé, tel ou tel ingrédient qui apportera au consommateur un nouveau bénéfice clair, différenciant et difficilement copiable. Cette double ambition ne peut être atteinte exclusivement par une «recherche maison» cherchant à couvrir absolument elle-même tous les champs d'expertise. Elle suppose, au contraire, une collaboration étroite et un dialogue constant avec les experts internationaux, des laboratoires très spécialisés et les grands organismes de référence, comme l'Institut Pasteur.

- Concepts Globaux, marques locales et proximité : Plusieurs marques du Groupe ont le potentiel d'atteindre d'ici un à trois ans le seuil du milliard d'euros de chiffre d'affaires (Activia, Actimel, ou Taillefine/Vitalinea, notamment). Plus que des marques, ce sont des concepts qui correspondent chacun à un bénéfice santé clair, soutenu par un effort de recherche et des études cliniques (l'accélération du transit, par exemple).

Ce sont des concepts globaux et assez universels qui s'imposent dans plusieurs pays (plus de trente pour Activia) grâce au déploiement rapide d'un pays à l'autre des bonnes pratiques constatées ici ou là. Mais leur succès tient tout autant à la capacité de DANONE à les adapter ou à les réinterpréter localement pour tenir compte des préférences, des besoins et des habitudes alimentaires des consommateurs, une vraie spécificité de DANONE et l'une des raisons de son succès.

La proximité est une valeur centrale chez DANONE. Elle inspire ses pratiques managériales, qu'il essaye de baser sur la simplicité, le contact direct et l'absence de formalisme et de rigidité hiérarchique. Elle inspire aussi son mode d'organisation, qui veut que le maximum de décisions soient prises localement, que les équipes de management de ses filiales aient la pleine responsabilité de leur compte d'exploitation et qu'elles gèrent toutes les fonctions de leur entreprise (marketing, commercial mais aussi logistique et production). Elle inspire aussi son mode d'approche des marchés : l'alimentation étant un domaine dans lequel la compréhension et le respect des cultures locales sont essentiels, la collaboration avec des acteurs locaux, sous la forme de partenariats ou de joint-ventures, est bien souvent une condition nécessaire pour réussir une implantation durable. La proximité inspire enfin sa stratégie de présence des produits : elle le conduit à investir de plus en plus dans les circuits de distribution traditionnels pour que ses marques soient accessibles et disponibles partout où ses consommateurs vivent, se déplacent, travaillent ou se distraient.

Les marques de DANONE :

Le groupe, nous le savons, possède des marques fortes.

Sa position de leader mondial repose à la fois sur des marques internationales majeures et sur de très solides positions locales (environ 80% du chiffre d'affaires mondial est réalisé avec des positions de n°1 local)

Quatre marques représentent chacune près de 1 milliard de chiffre d'affaire à travers le monde :

Danone : n°1 des Produits Laitiers Frais, avec près de 20% du marché mondial. La marque est présente dans 40 pays.

Evian: la marque d'eau minérale la plus vendue au monde, avec plus de 1,5 milliards de bouteilles vendues par an. Présente sur les 5 continents, dans 125 pays.

Lu : n°2 mondial la première marque de biscuits du Groupe DANONE, représentant près de la moitié des ventes du pôle Biscuits. La marque LU est majoritairement présente en Europe occidentale.

Wahaha : n°1 des boissons rafraîchissantes plates en Chine (eau, thé, prêt à boire, jus de fruits). La marque est l'une des plus populaires de Chine avec plus de 1,5 milliards de litres d'eau vendus par an. Son nom signifie « l'enfant qui rit ».

Danone possède aussi des marques locales :

Aqua, leader en Indonésie et première marque mondiale d'eau conditionnée

Dannon et Stonyfield aux Etats-Unis

Villa del Sur en Argentine

Naya au Canada

Bolshevik en Russie

Opavia République Tchèque

Danone Biscuits Malaisie (Milkuat, Biskuat)

Frucor en Australie et Nouvelle-Zélande

Bonafont au Mexique

Robust en Chine

Fontvella en Espagne...

L'importance du groupe Danone sur le marché :

Le marché des Produits Laitiers Frais, 22 millions de tonnes en 2004, présente de fortes disparités dans la consommation mondiale. Sur ce marché, DANONE occupe la première place.

DANONE a enregistré des succès retentissants dans tous les pays où il est présent, grâce à l'innovation.

Le Groupe DANONE fournit dans le monde entier des produits frais de qualité supérieure tout en respectant les goûts et les habitudes de consommation propres à chaque pays, en développant des marques nationales.

Prenons pour exemple le dernier né de la marque Activia : c'est un yaourt au bifidus actif essensis (probiotique spécifique) qui aide à réguler un transit intestinal ralenti, sans perturber les transits normaux. Plus qu'une marque, c'est un concept qui

correspond à un bénéfice santé clair, issu de la recherche Danone et soutenu par des études cliniques.

Pour tenir compte des préférences, des besoins et des habitudes alimentaires des consommateurs, Activia est adapté ou réinterprété localement.

Ainsi, Activia est aujourd'hui présent dans 36 pays grâce à une gamme très large qui va des yaourts (Etats-Unis et Europe occidentale, mais aussi Asie) aux laits fermentés de type *Kéfir* ou *Laban* (en Russie et en Arabie Saoudite) en passant par les fromages frais (Europe centrale et de l'Est).



BONGRAIN :

Centré sur les spécialités fromagères et laitières, Bongrain SA fait partie des leaders mondiaux de la transformation du lait .

Actif sur tous les continents, il développe des offres à forte valeur ajoutée adaptées aux habitudes de consommation et aux spécificités de ses différents marchés.

Bongrain est entre autre le leader mondial des spécialités fromagères, le leader en France et en Belgique des beurres modernes et de la crème longue conservation, au 1er rang des avant produits laitiers pour les métiers de bouche et la restauration commerciale en France, et au 1er rang de la crème longue conservation et des préparations à base de crème auprès de l'hôtellerie de luxe internationale. Bongrain se trouve aussi au 1er rang des traiteurs haut de gamme en France, à New York, Moscou et Saint-Petersbourg

Le groupe Bongrain compte 18 121 collaborateurs dans 24 pays et est réparti sur 87 unités de production.

Chaque année sont collecté par Bongrain plus de 3 milliards de litres de lait.

Quelques chiffres :

Chiffre d'affaires 3 349,5 M€

Résultat opérationnel courant 134,5 M€

Résultat net part du Groupe 62,8 M€

Bongrain segmente son activité géographique en 3 grandes zones :

- la France
- les autres pays d'Europe avec l'Europe de l'ouest et l'Europe centrale et orientale
- les autres régions avec l'Amérique du nord, l'Amérique du sud, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie.

La stratégie du groupe Bongrain :

- Des marchés fondamentalement porteurs : Dans le monde entier, l'urbanisation, le développement de la grande distribution, de la restauration hors foyer et des produits tout préparés, l'évolution de la demande des consommateurs qui souhaitent toujours plus de qualité et de variété sont des moteurs de croissance pour les produits de grande consommation comme pour les produits destinés aux professionnels et aux industriels.

- Satisfaire la diversité des attentes : Parce que les goûts, les habitudes alimentaires, les modes de consommation sont très différents selon les pays, Bongrain SA propose des produits adaptés aux spécificités de chaque marché. Le Groupe a conquis ainsi de fortes positions locales, sur les segments choisis, dans chacun des pays où il est implanté.

- Le choix de l'innovation et de la qualité : A l'écoute des attentes des consommateurs et de leurs évolutions, Bongrain SA conduit une politique permanente d'innovation, de rénovation et de dynamisation : nouveaux concepts comme les fromages-desserts, le beurre tendre, les crèmes ultra-légères, nouvelles aromatisations, versions allégées ou enrichies d'un même produit, etc... Cette politique s'appuie sur un savoir-faire marketing reconnu et sur les technologies les plus avancées dans le domaine laitier : Bongrain SA est l'un des rares transformateurs à maîtriser toutes les technologies laitières et fromagères.

- Promouvoir l'esprit d'entreprise et les synergies : Bongrain SA s'appuie sur un management décentralisé qui place les filiales opérationnelles au cœur du développement dans le cadre des objectifs définis par le Groupe. Des organisations communes assurent la mobilisation des synergies industrielles et commerciales, le partage de l'innovation et des meilleures pratiques, la sélection des projets et l'optimisation du portefeuille de marques et de produits au niveau international.

- Développements : Une nouvelle usine de pâtes fraîches a démarré en Espagne en novembre 2005 et Bongrain SA a pris une participation dans Emmi Fondue, l'un des principaux producteurs suisses de fromages pour fondues.

Les marques :

APERIVRAIS, ARMOR PROTEINES, BREBIOU, BRESSE BLEU, CAPRICE DES DIEUX, CARRE FRAIS, CHAMOIS D OR, CHAUMES, CHAVROUX, CŒUR DE LION, ELLE ET VIRE, FOL EPI, LE VIEUX PANE...

L'importance du groupe Bongrain sur le marché :

Le chiffre d'affaires progresse de 1,4 % par rapport à 2004 et de 0,7 % à données comparables. Les ventes hors de France représentent 62 % du total contre 61 % en 2004. La part des produits fromagers est stable à 64,6 %.

En France, huit produits Bongrain ont été élus "Saveur de l'Année 2006" : les spécialités Caprice des Anges, Brebious, Saint Agur et Crème de Saint Agur, le coulommier Cœur de Lion et Cœur de Lion Léger, les beurres Tendre & Léger 20 % et 6 fois moins de cholestérol d'Elle & Vire. Les spécialités ont fait preuve d'une bonne activité commerciale. Caprice des Dieux, Saint Agur et Boursault ont encore progressé. Tartare a repris la 1ère place de sa catégorie.

En Allemagne, deux nouveaux fromages ont été élus "Produit de l'Année 2006" : Bresso Pâte Fraîche Leichtgenuss aux fines herbes a obtenu la Médaille d'Or et les tranches extrafines de Gëramont la Médaille d'Argent. Renforçant son leadership sur le marché allemand, Bongrain SA a maintenu un rythme de croissance soutenu. Ses cinq marques stratégiques ont gagné des parts de marché et le Groupe a réussi le re-lancement des marques Milkana, n°1 des

fondus, et Bresso, n°2 des pâtes molles (derrière Géraumont, n°1) et n°4 des pâtes fraîches.

- Evolution pour les produits fromagers : Le chiffre d'affaires progresse de 1,6 % avec une croissance organique de 0,4 %. Les situations des marchés ont été contrastées : bien orientées en Allemagne, en Grande-Bretagne, dans la plupart des Peco, aux Etats-Unis et au Brésil ; plus difficiles en France, en Espagne et au Japon. La marge opérationnelle courante a très bien résisté : elle s'établit à 5,3 % comme en 2004.

- Pour les autres produits laitiers : Le chiffre d'affaires progresse de 1,8 % avec une croissance organique de 1,7 %. L'activité a été bonne pour la crème Elle & Vire, les beurres techniques de Corman, les protéines laitières à valeur ajoutée et moins favorable pour les produits en conditionnement aseptique aux Etats-Unis et la viande de veau.

La marge opérationnelle courante est en baisse à 2,4 % contre 4,1 %.

- Pour la gastronomie : Potel & Chabot a réalisé une bonne année sur un marché compétitif, mais bien orienté en France, très dynamique en Russie et satisfaisant à New York.

La marge opérationnelle courante progresse vigoureusement à 5 % contre 1,8 % en 2004.

✚ **NESTLE :**



Nestlé est le leader incontesté de l'alimentation. Depuis sa création en 1867, grâce à la première farine lactée pour nourrissons, de nombreux autres produits sont venus enrichir la gamme.

Présent dans le monde entier, à la tête de plus de 500 usines et avec un bénéfice net de plus de 5 milliards en 2003, Nestlé est la plus grande entreprise du monde dans son métier : la fabrication de produits alimentaire de grande consommation. Son objectif est d'être ou de rester le N°1 mondial du marché.

Quelques chiffres : (pour la France)

Chiffre d'affaires : 5 288 million d'euros

Nombre de sites industriels : 35

Nombre de collaborateurs : 17 450

La stratégie du groupe Nestlé :

Le groupe veut être leader dans chacun des secteurs sur lesquels il opère.

Pour cela il se concentre sur quatre axes principaux :

- L'innovation et la rénovation : il donne la priorité aux marques stratégiques et concentre ses forces sur les innovations et les réparations capables de générer une réelle préférence des consommateurs sur les produits.
- La disponibilité de ses produits : il déploie une démarche commerciale proactive qui amplifie sa présence dans tous les canaux de vente, qui apporte une expertise reconnue aux clients dans chacune de ses catégories, en faisant preuve d'une excellente qualité d'exécution dans chacune de ses actions.
- La communication vers les consommateurs : il développe des communications persuasives, basées sur une connaissance parfaite des consommateurs, où les atouts de ses produits et surtout les solutions qu'il apporte sont démontrés.
- L'excellence opérationnelle ; il évolue vers des organisations souples, efficaces, centrées sur les consommateurs et les clients, faisant de Nestlé une entreprise hautement performante et compétitive dans le respect de la qualité de ses produits.

Répartition par groupes de produits

nutrition et glaces

Boissons

| | | |
|-----|-----|--|
| 12% | 7% | 25% |
| 12% | | Plats préparés et produits pour cuisiner |
| | | Chocolat, confiserie et biscuits |
| 18% | 26% | Produits pour animaux de compagnie |
| | | Produits pharmaceutiques |

Les marques :





- Eaux : perrier, Vittel, san pellegrino, Valvert, Contrex, Quézac
- Produits laitiers ultra-frais · Nestlé - Viennois - La Laitière - LC1 - Kremly - Yoco - Sveltesse - Maronsui's - Flanby - P'tit Gourmand · Yaourts
- Produits infantiles · Nestlé - Guigoz · Laits infantiles - Céréales - Purées - Potages - Petits pots pour bébé
- Plats cuisinés Surgelés · Findus surgelés · Buitoni surgelés ·
- Glaces · Nestlé Gervais ·
- Produits culinaires · Maggi - Bolino - Mousline ·
- Produits culinaires appertisés · Buitoni - Maggi " Saveurs du monde " · Laits et desserts · Nestlé - Gloria - Mont Blanc - Nesquik ·
- Boissons instantanées · Nescafé · Café Amaretto - Café Créole - Café Viennois - Ricoré Cappuccino · Ricoré - Bonjour - Nescoré - Caro - Nesquik - Lion - Nestlé le Chocolat - Tonimalt ·
- Chocolats et confiseries · Nestlé dessert - Menier Nestlé Grands Chocolats - Crunch - Galak - Merveilles du Monde - Lion - KitKat - Nuts - Sundy - Smarties - Disney Family - Nesquik - Yes · Quality Street - After Eight ·
- Céréales · Chocapic - Nesquik · Golden Grahams - Cheerios - Trio - Kix - Apples Minis · Fitness - Clusters - Fibre 1 · Céréales prêtes à consommer
- Restauration hors foyer · Nestlé FoodService - Chef - Davigel - Davifrais -

- Charcuterie et rayon traiteur · Herta - Knacki - Lardelles - Buitoni - Fresco · Charcuterie en libre-service - produits traiteur en libre service (pâtes à dérouler, sauces...)
- Produits pour animaux familiers · Friskies - Gourmet ·

L'importance du groupe Nestlé sur le marché :

C'est en 1867 que cette société est fondée en Suisse par Henri Nestlé. Il ne commercialise dans un premier temps que de la farine lactée. Rapidement les activités du groupe se diversifient, Nestlé mettant sur le marché des produits novateurs tels que le lait concentré, le chocolat au lait ou le café instantané. Ces produits bouleversent les habitudes alimentaires de l'époque et Nestlé assoie sa domination sur le marché agroalimentaire.

Aujourd'hui, Nestlé est le leader incontesté sur ce marché. Le groupe est implanté partout dans le monde mais la moitié de ses 200 000 actionnaires sont de nationalité suisse.

c) le diagnostic externe :

1) Opportunités :

A l'aube d'une mondialisation croissante des échanges et face à l'augmentation sensible de la demande de pays émergents dans le domaine alimentaire au 21^e siècle, l'industrie laitière doit diversifier ces échanges en direction de l'Asie (Chine et Inde), et de l'Amérique latine (Brésil, Argentine, Chili).

Durant l'année 1999, le service approvisionnement lait du groupe Lactalis s'est particulièrement investi sur le thème de la « qualité pré à l'assiette ».

En effet, si dans la filière laitière, la fonction de production de la matière a d'abord intégré la notion de quantité et de productivité de l'élevage pour suivre la croissance du marché, puis la notion de qualité et de garantie sanitaire, aujourd'hui émergent l'aspect de qualité et de garantie sanitaire, et de satisfaction des consommateurs en matière de santé, respect de l'environnement, citoyenneté, bien-être des animaux.

Le consommateur ne se contente plus qu'on lui assure que le produit est de qualité : il veut se rendre compte des conditions de production de la matière première.

Lactalis doit s'orienter aussi sur le :

- Développement des marques globales
- L'extension du bio
- L'accroissement de la consommation alimentaire hors foyer.

Un point fort du secteur : il avance au même rythme que les nouvelles technologies.

Lactalis a aussi l'art de valoriser la moindre goutte de lait et les fromageries sont donc devenues de véritables raffineries, ultra automatisés. Ce sont les premiers à utiliser les tapis roulant, les transports routiers de ce secteur. Aujourd'hui, ils ont la plus grande usine de fromage du monde (dans l'Orne) produisant 450 000 camemberts par jour grâce à des systèmes long d'un kilomètre permettant d'acheminer les morceaux de lait caillé vers les moules. Ils utilisent des machines semblables à celles des usines automobiles afin de déposer le ferment sur les fromages uniformément. Ces robots high-tech permettent également d'obtenir une meilleure productivité en augmentant les performances de production tout en employant moins de manutentionnaires.

Encore plus étonnant, dans les fabriques d'emmental, des caméras analysent les meules posées sur une balance au bout des chaînes. En fonction du nombre et

de la taille des trous, un ordinateur calcule l'endroit où les guillotines devront trancher la pâte pour en faire une portion exacte de 250 grammes et tout ceci en 0,7 seconde.

Ouverture de certains marchés

Les Russes reprennent du fromage avec une hausse de + 3,9 % sur les dix premiers mois de l'année, soit 197 000 tonnes de plus. Cette amélioration est due en grande partie à l'export vers les pays tiers, et particulièrement au "retour des Russes", qui ont nettement recommencé à importer des produits de l'Union européenne depuis la fin de la crise dans leur pays, en août 1999.

Les exportations ont aussi progressé à destination de l'Asie (Japon surtout), du Proche Orient, du Moyen Orient et de l'Amérique Latine. Au total, les exportations communautaires de fromages ont augmenté de + 18 % sur les onze premiers mois de l'année.

En détaillant de plus près qui, en Europe, a bénéficié de l'ouverture de ces marchés pays tiers, on observe que les allemands arrivent en tête (les exportations de nos voisins d'outre Rhin ont augmenté de 22 000 tonnes), suivis des Pays-Bas (+15 000 tonnes), de l'Italie (+ 5 000 tonnes) et de la Finlande (+ 4 000 tonnes).

2) Menaces :

Si la production de masse a fait la place à la segmentation des marchés dans les années 80, la consommation des produits laitiers a été marquée, au cours des années 90, par l'émergence de nouvelles attentes en matière de goût, de fraîcheur, de sécurité, de santé, et de contenu culturel lié au terroir et à des savoir-faire spécifiques.

Les carences de la réglementation nationale en matière de sécurité alimentaire ont été mises en évidence, citons l'exemple de l'année 1999, au cours de cette année découverte de traces de listéria dans des fromages cru, résidus de dioxine dans le poulet, problème digestifs à la suite, apparemment, de l'absorption d'un soda, utilisation frauduleuse de boues issues d'usine d'équarrissage dans l'alimentation animale, et aussi retrait de steaks hachés dans lesquels des germes de salmonelles avaient été détectées tout cela accentue l'incompréhension chez le consommateur qui exige maintenant un aliment avec une sécurité irréprochable.

Cela pousse le consommateur à se poser des interrogations de toutes sortes : faut-il bannir les OGM de notre alimentation ? Peut-on durablement refuser d'importer des viandes hormonées en provenance des Etats-Unis ou du boeuf britannique au mépris des règles du commerce international, mais en se fondant sur le principe de précaution ?

Autres points faibles du secteur : les marges sont très faibles et chaque litre de lait doit avoir un débouché rentable.

Leur devise : un centime est un centime.

Il faut donc une logistique hors pair, pour Lactalis se sont près de 2500 camions citernes qui collectent le lait chaque jour afin de remplir le maximum de semi-remorque en faisant le moins de kilomètres. Le groupe achète 20% du lait produit en France. Il est donc en position de force sur les coopératives et a obtenu 1% de baisse des prix.

De plus, la productivité est à l'honneur dans toutes les usines et est devenu un challenge de chaque jour. Et beaucoup de ses usines tournent 24h sur 24 pour une meilleure rentabilité de l'outil de production.

Une des difficultés à l'étranger : la contrefaçon

Les Etats-Unis décident de rivaliser avec notre Roquefort en en créant un plus adéquat aux goûts américains, c'est à dire sans moisissure mais avec des colorants chimiques.

De plus, on a récemment vu apparaître sur le marché mondial un camembert chinois, un conté japonais et un édám finlandais. La France fait donc face à ses concurrents en intensifiant sa présence mondiale et en adaptant ses produits aux désirs des consommateurs.

Un point faible : la consommation française stagne depuis des années.

Les panels Nielsen montrent une stagnation des achats de fromages par les ménages français au cours des trois dernières années.

Principalement touchées : les pâtes molles. Leur recul de 2 % pèse lourd, étant donné que ce segment représente plus de la moitié du volume consommé dans l'hexagone. Heureusement, fromages fondus et pâtes fraîches font de la résistance.

Ainsi, le secteur ne peut donc grossir qu'à l'étranger en se renforçant sur les segments les plus porteurs des produits laitiers frais et ce point faible devient une opportunité.

L'espionnage industriel est une pratique habituelle afin de permettre au groupe d'améliorer ses techniques et d'avoir chaque fois les meilleurs nouveaux produits.

Il adapte donc ses produits aux goûts, cultures et pouvoir d'achat à ceux des pays qu'il envahit. Ainsi, il a su devancer et vaincre certains de ses plus gros concurrents.

Il est le premier à conquérir les Etats-Unis en 1981, puis est devenu le plus gros producteur de Cheddar au Royaume-Uni.

Le Poids important des MDD

En France, du fait de la stagnation de la consommation de fromage et de la baisse du pouvoir d'achat général, les marques de distributeurs sont devenues des filons très exploitables pour ces producteurs laitiers et Lactalis est le précurseur de la production de MDD. Aujourd'hui près de la moitié des produits provenant de ces usines sont des MDD ou des produits premiers prix. L'intérêt est de vendre beaucoup de volumes mais la marge en est forcément moindre c'est pourquoi la marque cherche de plus en plus à vendre des fromages à son effigie.

La notoriété du fromage à l'épreuve de consommateurs plus vigilants

Cette étude nous montre que la généralisation de la préoccupation diététique, la recherche accrue de la qualité et, en particulier, la prise en compte du climat d'insécurité alimentaire ont rendu les consommateurs vigilants, plus sensibles et plus perméables, mais aussi plus exigeants en matière d'information alimentaire. La confiance envers les pouvoirs publics et les entreprises pour garantir la qualité et l'innocuité des produits alimentaires proposés aux consommateurs s'en est trouvée ébranlée.

Toutefois, le fromage conserve l'image d'un produit sain et reste un aliment potentiellement et fortement pourvoyeur de plaisir gustatif. Le fromage "au lait cru", associé le plus souvent à un processus traditionnel de fabrication, continue d'être une garantie de qualité gustative et de plaisir. D'ailleurs, les consommateurs craignent l'abandon du lait cru du fait des normes européennes et l'uniformité des saveurs qui en résulterait.

Par ailleurs l'expérience de chaque consommateur va dans le sens de la reconnaissance de l'ingéniosité des fabricants, qui savent offrir des produits nouveaux offrant également des qualités gustatives incontestables et suscitant la curiosité.

Un point faible : la diversité des signes de qualité

Dans l'univers des signes de qualité, les AOC subissent un déficit de reconnaissance. Alors que le label rouge et le bio bénéficient d'une promotion intense dans les médias, le taux de notoriété des AOC ne bouge pas. Pour leur réussite, celles-ci ont pourtant des forces que sont la démarche interprofessionnelle, la tradition, la typicité qui les expose d'ailleurs parfois aux contrefaçons, la traçabilité avec le système des agréments, la diversité des approches. Elles ont aussi leurs faiblesses. La diversité des approches d'ailleurs peut en être une avec des conditions de production très différentes, une segmentation extrême du marché, un certain flou aux yeux du consommateur. Dans la concurrence avec l'agriculture biologique, il nous faut affirmer nos différences qui s'appuient sur la démarche interprofessionnelle, sur le fait que l'AOC ne se situe pas seulement au niveau de la production mais sur l'ensemble de l'élaboration. Enfin les produits biologiques ne doivent leur prix élevé qu'à leur rareté.

De plus, les fromagers ne font pratiquement jamais appel à l'argument AOC pour valoriser leurs produits, préférant mettre en avant leur expertise, leurs rapports privilégiés avec les petits producteurs ou la qualité de l'affinage qu'ils mettent en œuvre.

Il apparaît donc que la dénomination AOC en matière de fromage n'est pas aujourd'hui aussi motivante et dynamique qu'elle pourrait l'être dans le contexte alimentaire actuel, ni en phase avec les attentes des amateurs de fromage. L'AOC est une appellation ancienne, silencieuse, et son sigle non visible et non repérable.

Autres difficultés : Les critères d'appréciation de la qualité

* la marque et le prix : les prix bas, les produits sans marque et sans élément distinctif sont rejetés.

* les éléments visuels (emballage et packaging) qui suggèrent la tradition, le naturel

et l'authenticité constituent des signes de qualité. Ceux qui suggèrent la production de masse et la fabrication industrielle crée le doute.

* la multiplication des labels et appellations diverses renforce le sentiment d'être mal informé et laisse les consommateurs parfois dubitatifs. Le bio est un signe que l'on a appris à connaître rapidement mais il est controversé, tandis que le label rouge, plus connu, est considéré comme le plus officiel.

* L'AOC est faiblement présente à l'esprit comparée à des termes aujourd'hui très porteurs et plus évocateurs comme "fermier", "au lait cru" ou "moulé à la louche", qui semblent attirer irrésistiblement les consommateurs et stimuler leur imaginaire. Elle est cependant bien connue des consommateurs rencontrés, qui savent tous avec plus ou moins de précision que ces trois lettres renvoient à des garanties d'origine géographique et de processus de fabrication codifié.

En plus des questions sur ce que signifie réellement la zone géographique en matière de fromage (les pâturages, les troupeaux, la fromagerie...), le consommateur averti est conscient que la production des fromages AOC s'industrialise, alors que la dimension artisanale lui paraît le meilleur garant de la qualité fromagère.

d) le diagnostic interne :

1) Forces :

Les constantes innovations

Le budget de R&D semble être inépuisable chez Président pour nous inciter à acheter. Entre le camembert plus onctueux, la feta plus créative ou l'emmental « cœur de meule », le consommateur n'a que l'embarras du choix pour avoir Lactalis

sur sa table. Il faut dire que ce groupe met à l'honneur le service marketing et les spots télé sont décortiqués par Besnier, le directeur lui-même. Le packaging est important aussi et toujours innovant entre le râpé en sachet refermable et la « cave fraîcheur de Société ».

Ces innovations permettent également de passer, en partie, devant certaines MDD, pour générer plus de rentabilité.

Modernisation de l'outil industriel :

L'avenir des industries agroalimentaires passe aussi par une forte adaptation de l'outil industriel au sens large, c'est-à-dire incluant non seulement la recherche et l'innovation, mais aussi les capacités de financement du secteur agroalimentaire ainsi que la gestion des ressources humaines.

En effet, depuis mars 2000, Lactalis a su mettre en place une nouvelle ligne aseptique du lait en bouteilles totalement automatisée, le développement de la bouteille au détriment de la brique répond à une demande pour des produits innovants et des emballages plus modernes.

Charte de conversion biologique :

Pour accompagner les producteurs dans la réorientation de leur système de production, le groupe Lactalis propose une « charte de conversion biologique ».

Il s'agit d'un contrat de confiance entre les producteurs en reconversion et l'entreprise qui apporte son concours technique et financier.

En partenariat avec des fabricants agréés pour l'agrofourniture biologique des gammes de produits et des services sont proposés producteurs dans le respect du cahier des charges de l'agriculture biologique.

La politique engagée par l'entreprise en relation avec ses producteurs porte ses fruits puisque aujourd'hui près d'une centaine d'entre eux agréés en production lait biologique, et autant ont engagé une démarche de conversion.

Engagement vis à vis des producteurs :

Le groupe Lactalis répond aux besoins des producteurs dans la production d'un lait de qualité, en mettant à leur disposition les gammes de produits suivants :

1. Produits de nettoyage de machine à traire et d'hygiène mamelle.
2. Des aliments d'allaitement de la gamme EUROVO.
3. Produits de fertilisation
4. Petit matériel d'élevage

2) Faiblesses :

Pour survivre dans ce nouvel ordre alimentaire mondialisé, dans lequel le consommateur parviendra de plus en plus à faire prévaloir ses exigences individuelles, ou les technologies nouvelles seront omniprésentes, Lactalis devra effectuer de profondes transformations.

Le primat donné à la sécurité sanitaire, de la qualité alimentaire et de l'environnement dans la production agroalimentaire apparaît comme une exigence légitime et irréversible. Néanmoins, elle entraîne un surcoût évident pour le secteur agroalimentaire. Ainsi, il est impératif que ces objectifs puissent s'imposer non seulement en France mais aussi en Europe et au niveau international. En effet, ignorer cet aspect conduirait tout simplement à condamner à moyen terme ce secteur d'activité.

C'est pour cela que Lactalis doit orienter son effort dans :

- Un dialogue nécessaire et transparent entre tous les acteurs de l'alimentation
- Essayer d'élargir sa gamme de produits en innovant sur le secteur gourmand.
- Développer les procédures de contrôle qualité
- Positionnement sur les produits haut de gamme.

Ce groupe règne sur un empire de 30 000 salariés et 112 usines (69) en France et qui traitent 8,7 milliards de litres de lait par an.

Lactalis a grossi de 50% et est devenu le numéro 2 mondial des produits laitiers Nestlé.

Il a obtenu l'accord de la commission européenne pour réaliser un joint venture qui permit la reprise des yaourts Nestlé (La Laitière, Yoco et Sveltesse). Son succès est lié en partie au fait qu'il a industrialisé le premier sa production artisanale et d'avoir misé sur les gros volumes.

Il racheta des dizaines de laiteries, et vend le premier ses produits dans les grandes surfaces, prenant de vitesse ses concurrents qui vendaient en fromagerie uniquement.

Dans les années 80, il fait main basse sur ses principaux concurrents, Bridel, Roquefort Société.

Conclusion

Lactalis est un groupe novateur, toujours à la pointe des nouvelles technologies et disposant de machines modernes permettant d'obtenir une meilleure productivité.

Grâce à l'ouverture de certains marchés, pays d'Asie, du Moyen Orient et de l'Amérique Latine, l'Europe a bénéficié d'une forte hausse de ses exportations.

Mais le groupe doit faire face à de nombreuses menaces, changement des attentes des consommateurs en matière de goût, de fraîcheur, de sécurité, de santé... D'autre part, les marges du secteur sont très faibles, il faut donc une logistique sans failles et être très productif afin d'être rentable.

La consommation française de fromages stagne depuis de nombreuses années et la pouvoir d'achat général baisse, Lactalis doit donc chercher à se développer à l'étranger et limiter sa production de MDD en France car la marge réalisée est moindre.

Projection dans l'avenir : En raison du vieillissement de la population, de la progression du taux d'activité féminine et de la réduction de la taille des familles, les habitudes alimentaires des consommateurs devraient continuer à évoluer. Les modes d'alimentation économes en temps, favorisant par exemple les produits transformés prêts à l'emploi, les plats chauds préparés à l'extérieur, les services de livraison ainsi que la restauration sauront, sans nul doute, s'imposer de façon encore plus évidente.

Lactalis essaye d'exploiter de nouvelles opportunités tout en maintenant une base stable d'activités. Cela se fera par sélection et imitation des meilleurs produits et marchés développés par les entreprises innovatrices du secteur.

Bibliographie

www.lactalis.fr

www.nestlé.fr

www.bongrain.fr

www.danone.fr

www.roquefort-societe.com

www.lactel.fr

www.president.fr

www.lepetit.fr

www.bridelice.fr

www.lactel.fr

www.lactalischf.fr

www.bba-lactalisindustrie.com

www.tendriade.fr

www.galbani.fr

www.univ-pau.fr/~benavent/cas/AgroAlim/Nestle_AES_2004