

De la transformation du cochon aux « solutions repas individualisées », Fleury Michon, entreprise familiale depuis un siècle, a ajusté plusieurs fois son cap tout en conservant sa singularité : contribuer à améliorer le bien-être des gens en leur offrant le meilleur du naturel.

Fleury Michon



Les recettes de la singularité

Ail, oignon, laurier, poivre, céleri, carotte, poireau, plantes aromatiques, épices... accompagnent le cuissot dans son infusion. Et il y a autant de recettes de bouillon que de variétés de jambon... 75 à ce jour ! Au reste, « *il faut faire les choses comme il faut* », conseillait Félix Fleury, quand, dans les années 1890, ce charcutier préparait, dans son magasin de La Roche-sur-Yon, ses spécialités de volaille, gibier, truffes et foie gras. « *L'esprit demeure toujours* », confirme son arrière-arrière-petit-fils,

Grégoire Gonnord, président du conseil d'administration, dont l'obsession est double : offrir le meilleur et rendre la marque Fleury Michon non substituable à une autre marque, et donc... éternelle !

1 - Grégoire vient du grec egrêgoreîn, qui signifie « être éveillé » ou « qui veille »... à la pérennité de son entreprise !

Les cinq chemins de la singularité

1 - **Le savoir-être**, tout d'abord, ou la finalité établie depuis sa naissance : offrir une alimentation bonne et accessible à tous. « *Fleury Michon entend aider les hommes à manger mieux chaque jour* », proclame Grégoire Gonnord.

2 - **Le savoir-dire** s'en fait l'écho, par ses slogans : « *L'exquis* » (1930), « *Fleury Michon, irrésistiblement bon* » (1969), « *Fleury Michon, c'est bon* » (1975), « *Fleury-Michon, on sait pourquoi c'est si bon* » (1999), « *L'obsession du bon* » (2011)².

3 - **Le savoir-vivre**. Fleury Michon, marque sociale bien avant l'heure, exprime également sa singularité au sein de l'entreprise. Dès 1937, les ouvrières reçoivent un treizième mois, et une mutuelle est proposée en 1942 ! Au début des années 1950, Jacques Chartier, troisième génération aux commandes, fait construire des maisons pour ses employés, crée des colonies de vacances et institue « l'école du jeudi » pour les jeunes apprentis, auxquels des enseignants de Pouzauges viennent donner des cours de français et de



mathématiques. Yves Gonnord, quatrième génération, entend promouvoir « *un capitalisme à visage humain, sans prendre le salarié pour un robot, mais en créant de la richesse afin de pouvoir créer du progrès social* ». Bien avant la loi Robien, il annualise le temps de travail. Lors de l'abandon de l'activité amont, tous les salariés de l'abattage seront reconvertis et formés à une autre activité dans

l'entreprise. Fleury Michon est la première entreprise à adopter un plan d'insertion pour les travailleurs handicapés, en 1987 : le taux d'emploi de 9,5 % est supérieur au taux d'emploi légal de 6 %³. Le temps de travail partiel est proposé aux femmes en 1987, un congé parental rémunéré « maison » est institué en 1994 – à l'origine de l'amendement « Fleury Michon » inscrit la même année dans le projet de loi sur la famille. Toujours la même année, la société recevra le Prix de l'innovation sociale⁴ pour l'ensemble de son action depuis 1982. Début 2000, Yves Gonnord annonce que « *bien*



Le site trèsbienmerci.fr lancé en juin 2014 avec Patrick Pierre Sabatier, Joël Robuchon et Véronique Rousseau.

2 - Au Canada, le mot « passion » est préféré à celui d'« obsession ».
 3 - Fleury Michon recevra le prix de l'Agefiph, Association de gestion du fonds d'insertion des handicapés.
 4 - Prix remis le 21 novembre 1994 par Michel Giraud, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.



La cuisine d'essai Fleury Michon



Yves Gonnord, quatrième génération, entend promouvoir « un capitalisme à visage humain, sans prendre le salarié pour un robot, mais en créant de la richesse afin de pouvoir créer du progrès social ».

des enjeux des années 2000 vont tourner autour du dialogue social, parce qu'il favorise l'implication des salariés dans l'entreprise ». De fait, lors de son entrée en bourse en 2000, la société réserve aux salariés une part de son capital (3 %). Deux salariés sur trois souscriront à l'offre. Son fils, Grégoire Gonnord, continue de creuser le même sillon avec la création, en 2010, d'une chaire Ingénierie de la responsabilité sociétale et innovation avec Sup de Co La Rochelle. Sur le plan actionnarial, grâce à une première distribution d'actions gratuites à tous les salariés en 2014, ceux-ci seront tous actionnaires de l'entreprise⁵ en 2017. Pour une communauté de destin... « La volonté d'un vivre ensemble existe depuis longtemps dans l'entreprise », confirme Raymond Doizon. « Le tous ensemble est notre marque de fabrique, nous avons conscience de vivre une aventure humaine », ajoute Régis Lebrun. « L'esprit de "la" famille et l'esprit "de" famille se conjuguent », précise Yves Dopsent, médecin du travail chez Fleury Michon de 1980 à 2013, et à qui l'entreprise doit la préservation de ses archives !

4 - Le savoir-faire s'exprime, selon Raymond Doizon, directeur général délégué, dans son aptitude à « être toujours dans le temps présent pour mieux répondre aux attentes des consommateurs ». Régis Lebrun, directeur général, ajoute : « l'esprit vendéen de l'amour du travail bien fait ». Aussi la marque est-elle pionnière dans bon nombre de domaines :

- LA CRÉATION DE NOUVEAUX MARCHÉS : plats cuisinés sous vide, charcuterie de volaille, surimi, Ball in Box dans le domaine des snacks chauds...
- LES USAGES : d'une économie du produit durant les Trente Glorieuses à une économie de service avec les solutions



Plateau Room Saveurs pour Fauchon

repas, et demain « le coaching alimentaire, dans le prolongement du site trèsbienmerci.fr lancé en juin 2014 avec Patrick Pierre Sabatier, Joël Robuchon et Véronique Rousseau », envisage Régis Lebrun.

- LES PACKAGINGS : les premiers sachets de charcuterie préemballée (1957), les barquettes refermables (Oscar de l'emballage 1994), les barquettes pelables avec fourchette, le premier packaging « tout en un »⁶ pour le premier repas nomade – couverts et serviette fournis –, le premier kit complet de snacking-apéritif (Croki's), les cassolettes (2002), les Ball in Box et leur boîte en carton micro-ondable (le dipping !)...
- LES MODES DE PRODUCTION : la cuisson sous vide (1947), la ligne de fabrication de pâtes fines en continu – chaîne la plus moderne en Europe, ouverte en 1983 à Chantonnay –, l'une des premières lignes de production de bâtonnets de surimi en Europe – inaugurée en 1987 à Chantonnay –,

5 - La part des salariés passera de 4,1 % en 2014 à 6,5 % en 2017.

6 - Gamme Assiette Gourmande, quatre prix aux Oscar de l'emballage 2002.

Philippe Poupon à bord de son voilier



Fleury Michon est une des premières marques de son secteur à faire de la publicité. Elle se lance dans le sponsoring en équipant, de 1982 à 1994, treize voiliers pour le navigateur Philippe Poupon.

l'usine de Montfaut destinée au jambon préemballé – première à fonctionner dans le cadre du programme UNIR (Ultra-propre, Nutrition, Industrie, Recherche), qui supprime la pasteurisation, les additifs et les conservateurs...

- LE DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES : le jambon Label rouge en 1973 (rayon coupe) et 1987 (libre-service), le premier jambon riche en oméga-3 grâce à la filière lin tradition Bleu-Blanc-Cœur⁷ en 2002, l'agriculture bio avec les jambons AB et les plats cuisinés en 2004, le soutien aux filières françaises de la viande de porc et de bœuf – VBF et VPF, en 2008 –, le halal en 2009, la pêche durable MSC (Marine Stewardship Council) pour la fabrication de surimi en 2011, la pêche responsable du merlu et du colin d'Alaska en 2013.

- LA DÉMARCHE DE QUALITÉ : le premier laboratoire d'analyses bactériologiques et chimiques en 1964, la préoccupation nutritionnelle pensée dès 1999 avec le médecin nutritionniste Patrick Pierre Sabatier⁸, l'association avec l'AFPRAL (Association française de prévention des allergies alimentaires) en 2003, la signature en 2010 de la charte d'engagements auprès du ministère de la Santé (PNNS, Plan national nutrition-santé), renouvelée en 2014, une

réflexion menée avec L'Association française des intolérants au gluten en 2013.

- LA COMMERCIALISATION HORS GMS : avec, en 2006, les plateaux-repas Room Saveurs (Fauchon, Flo Prestige, Cojean, etc.)...

- LA COMMUNICATION : Fleury Michon est une des premières marques de son secteur à faire de la réclame, puis de la publicité, au cinéma en 1957 avec l'aviatrice Jacqueline Auriol – la belle-fille du président Vincent Auriol – puis à la télévision en 1969. Et c'est pour mieux se faire connaître qu'elle se lance dans le sponsoring en équipant, de 1982 à 1994, treize voiliers pour le navigateur Philippe Poupon. Elle affichera neuf victoires à son palmarès⁹.

En 2014, Fleury Michon inaugure l'ère de la preuve, avec la campagne « Venez vérifier », dédiée au surimi. « Nous avons un savoir-faire, il faut maintenant le faire savoir auprès des consommateurs, faire émerger notre singularité, montrer que l'industrie alimentaire ne doit pas se résumer dans l'esprit des consommateurs à une massification de l'alimentation », souhaite Grégoire Gonnord.

7 - La graine de lin est la source végétale la plus riche en oméga-3.

8 - Le docteur Patrick Pierre Sabatier est consultant en nutrition, attaché à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière et chargé de cours à l'université Paris VI. Il est l'auteur avec Joël Robuchon de *Le meilleur et le plus simple pour maigrir, une méthode de régime compatible avec une cuisine gourmande de grand chef* (Robert Laffont, 1999), de *Toujours jeune, changez votre style de vie* (Robert Laffont, 2002) et de *Le livre de tous les régimes. Ceux qui marchent. Ceux qui sont dangereux. Ceux qu'il vous faut* (Robert Laffont, 2006).

9 - *Palmarès Poupon : transatlantique en solitaire à bord du trimaran Fleury Michon VI (1984), Route du Rhum avec Fleury Michon VIII (1986), record de traversée de l'Atlantique (1987), champion du monde des skippers sur C'Star (1988), triple vainqueur de la Solitaire du Figaro (1982-1985-1995). Un échec de Philippe Poupon en 1990 avec le chavirage de son monocoque dans le Vendée Globe Challenge. Victoire avec Jean Le Cam (1999), Florence Arthaud rejoint l'équipage en 2000 ; Fleury Michon se désengage de la voile océanique en 2001.*

Yves et Grégoire Gonnord





En 1977, le consommateur consacrait 1 heure 30 au déjeuner ; 1 heure en 1987 ; 35 minutes en 1997 ; 20 minutes ou moins en 2014 !

5 - Le savoir-offrir. La marque exprime enfin sa singularité dans la valeur ajoutée de ses produits. Être le leader dans la charcuterie, les plats cuisinés et les produits traiteurs de la mer l'oblige à l'excellence. « Fleury Michon doit être dans vingt ans l'entreprise alimentaire préférée des Français », annonce Grégoire Gonnord.

« Pour répondre aux attentes multiples des consommateurs, Fleury Michon se caractérise par la largeur de son offre, un choix fait alors que beaucoup de conseillers en organisation nous suggéraient, au nom de la standardisation et de la mécanisation, d'avoir des gammes plus courtes », rappelle Raymond Doizon. Tous les ans, Fleury Michon renouvelle 20 à 30 % de son catalogue¹⁰, riche de quelque 100 plats cuisinés, 25 sortes de surimis et 125 recettes différentes de charcuterie. Car les attentes évoluent¹¹ et le temps consacré au repas¹² génère des préférences en termes de nutrition et de gourmandise. En 1977, le consommateur consacrait 1

heure 30 au déjeuner ; 1 heure en 1987 ; 35 minutes en 1997 ; 20 minutes ou moins en 2014 ! Cette année, l'offre Fleury Michon en plats cuisinés, retravaillée par l'agence Carré Noir, propose une gamme accessibilité (sur le pouce), pour moins de 20 minutes, une gamme quotidienne (barquette, cœur de marché) et une gamme santé à base de céréales (avec Gerblé) pour 20 minutes, et une gamme culinaire (sachet et cassolette) pour plus de 20 minutes. Quand on déguste un plat signé Joël Robuchon, on prend son temps !

10 - Charcuterie : jambon et spécialités cuites, viandes à poêler, tranches de rôtis, viandes de la rôtisserie, jambon crus et salaisons, aides culinaires, mousse pur canard, blanc de volaille. Plats Cuisinés : recettes sur le pouce, recettes quotidiennes, recettes culinaires, recettes diététiques, Joël Robuchon, traiteur de la mer (surimi), snacking.
 11 - Typologie établie par Fleury Michon en 2013 pour les plats cuisinés : les « céli-bataires insouciantes » (plaisir/variété), les « trendy coupables » (contrôle et nouveauté), les « séniors modernes » (plus de 45 ans, équilibre/variété), les « snackers actifs » (rapide/pratique).
 12 - Acheter, préparer, déjeuner, faire la vaisselle.



Avec Joël Robuchon, une collaboration de 27 ans



Marque du siècle

Depuis 1905, l'entreprise Fleury Michon – marque *corporate* et commerciale –, creuse son sillon et, bien qu'elle s'en écarte parfois dans des aventures sans lendemain¹³, son palmarès témoigne que la voie tracée est la bonne : elle est à la première place pour le jambon de porc¹⁴, les plats cuisinés individuels, le jambon de volaille, les charcuteries élaborées et le surimi¹⁵. La marque vend un million de produits tous les jours¹⁶ ; 77 % des Français la consomment contre 60 % en 2003 ; son taux de notoriété est de 96 %. Elle s'honore d'une longue collaboration – 27 ans – avec le chef Joël Robuchon, trois étoiles, « meilleur ouvrier de France », élu « Cuisinier du siècle ». Preuve que l'on peut traduire la cuisine artisanale en cuisine industrielle dans un respect draconien des produits sur le plan de la qualité, de la sécurité et de l'hygiène, selon les règles de l'HACCP¹⁷ ; ce que s'attachent également à respecter les vingt chefs internes, dont Alain Augeul, ancien cuisinier chez Taillevent et au Jules Verne¹⁸. « Depuis Joël Robuchon, nous enfermons les arômes et les parfums dans le produit et nous fabriquons nous-mêmes nos fonds de sauces de façon traditionnelle », précise Raymond Doizon. Exit « la boîte à pharmacie » C'est en tant que marque ombrelle que Fleury Michon lance

ses produits et ouvre de nouveaux marchés, certains sous le nom de marques filles (Ligne légère, Démoulade, sur le pouce, Croki's, Cœur frais, Vraiment, Ball in Box...), d'autres sous la forme de *co-branding* : Surimi Kids Kiri, Vraiment Kiri saumon, Vraiment gratiné Leerdammer, Vraiment Boursin, Haché jambon au fromage La Vache qui rit¹⁹. Depuis septembre 2014, elle associe son nom à celui de Gerblé, « l'expert diététique », pour proposer la première gamme de quatre recettes qui associe diététique, satiété, plaisir et naturalité. L'ère du « moins » et de l'allégé est révolue au profit du « plus » santé ! Consommer moins mais mieux, plutôt que consommer autant mais moins bien.

13 - L'Angleterre (1970-1975), le surgelé (à la fin des années 1980 et en 2006), les pains cuisinés et pizzas fraîches (1995-1996), la chaîne de restaurant Graine d'Appétit (1999-2004), la distribution automatique (2000-2004), les salades (1991-2007), les sushis (2001), les soupes (2002), le sucré (avec Tartefrais en 2004), la purée micro-ondable (2009).

14 - Fleury Michon a dépassé Herta en 2011 en part de marché valeur.

15 - Les parts de marché respectives : 20 %, 29 %, 45 %, 37 %, 25 %.

16 - Unités consommateur vendues en France : 206 millions en 2003, 340 millions en 2011, 366 millions en 2013.

17 - Hazard Analyses Control Critical Points.

18 - Cette singularité s'exporte, puisque depuis 2011 le chef Danny Saint-Pierre est conseiller gastronomique pour les gammes Fleury Michon au Québec, et que depuis 2013 le chef local Eyvind Hellstrom signe la gamme norvégienne !

19 - Co-branding avec les plats Weight Watchers (déjeuners salades) en 1996, avec Daunat en 2003 (avec le jambon Del Rostino Fleury Michon mais un sandwich restant sous la signature de Daunat). Une tentative de co-branding fut testée avec Taillefine, mais sans lendemain.



Un camion de livraison en 1920 et la boutique de Fleury Michon, 2 rue Turbigo à Paris, qui inspira le film publicitaire, *L'Authentique*.



Élue « Marque du siècle » en 1997 par un sondage BVA mené auprès de 11 500 consommateurs, elle est en 2013 la cinquième marque en France selon Kantar Worldpanel, derrière Danone, Nestlé, Lu et Herta. Et la deuxième dans son classement Brand Footprint des marques les plus choisies, avec 206 millions de CRP (Consumer Reach Point). La part de la marque Fleury Michon dans les ventes GMS en France est passée de 79 % en 2003 (310 M€) à 89 % en 2011 et 91 % en 2013 (551 M€). Enfin, elle demeure depuis sa création toujours familiale – cinq générations²⁰ – et vendéenne par son esprit, « *fait de confiance, de fidélité, d'humanité et de liberté d'entreprendre* », résume Yves Dopsent²¹.

Du défi au destin

Au commencement, deux beaux-frères : Félix Fleury et Lucien Michon. Le premier est, comme son père, charcutier traiteur, le second, négociant en viandes. Leur association, en décembre 1904 – n'était une motivation familiale –, relève d'une logique de marché. À partir du siège parisien du quartier des Halles et d'une boutique située au 2 rue de Turbigo à Paris, nommée Porcs en gros – boutique qui inspirera le film *L'Authentique* en 2013 –, ils créent une activité de négoce de viande porcine baptisée en janvier 1905 « établissements Fleury & Michon ». Premier berceau : La Roche-sur-Yon, en Vendée, où Félix Fleury tient une charcuterie depuis 1885. Il décède en 1910. La deuxième génération – Pierre Fleury aux commandes de l'entreprise et Gustave Michon, toujours actionnaire – de négociants en viande veut

évoluer vers la charcuterie. En 1934, Pierre Fleury rachète la Société des abattoirs de Vendée²², site à Pouzauges, qui propose un peu de salaisons et fabrique de la conserve de viande et du saucisson sec. Les produits à la marque Fleury Michon (qui ne sera déposée que le 26 avril 1966) sont alors commercialisés chez les grossistes, charcutiers détaillants, et au rayon coupe des grands magasins.

Il revient à la troisième génération – représentée par Jacques Chartier, gendre de Pierre Fleury – d'étendre, au début des années 1950, l'activité à la charcuterie industrielle à la coupe et à la conserve, à l'origine du décollage de l'entreprise. Une première phase d'industrialisation s'ouvre en 1947 avec l'introduction de la cuisson lente du jambon sous vide dans une poche plastique. Cette technologie de la société américaine Cryovac assure six semaines de durée de vie au produit. Les concurrents, Olida et Géo, suivront plus tard, mais Fleury Michon aura créé l'écart en devenant le deuxième fabricant de jambon en France.

Évolution du logo



20 - Fleury Michon est l'un des fondateurs de la chaire *Entrepreneuriat familial et société* (avec le CIC, le cabinet EY et le Medef Vendée), créée par l'école nantaise de management Audencia en octobre 2013.
 21 - En 2014, Fleury Michon compte quinze usines, dont huit en France (six en Vendée, une à Plélan – Ille et Vilaine – et une à Cambrai – il s'agit de la dernière usine, ouverte en novembre 2012) ; un site au Canada, un en Slovénie, quatre en Italie, un en Espagne. Elle compte 3 821 salariés dont 3 117 en Vendée.
 22 - Société créée par l'oncle d'Yves Gonnord à la fin du XIX^e siècle.

En 1957, la société est un des premiers charcutiers à décliner sa gamme de jambons et saucissons préemballés en libre-service²³. À l'ouverture de la première grande surface – l'hypermarché Carrefour, en 1963, à Sainte-Geneviève-des-Bois – Fleury Michon dispose d'une offre pertinente. Afin de répondre à la demande croissante, Fleury Michon ouvre en 1969 une usine à Chantonnay.

Le premier « plat cuisiné frais » en libre-service

Avec la quatrième génération, Fleury Michon abandonne son métier d'origine, celui de la découpe et de la transformation des matières premières, pour celui de traiteur-charcutier en libre-service. Elle quitte également le monde du petit commerce pour la grande surface. Une double révolution, industrielle et commerciale. Maître d'œuvre du virage stratégique : Yves Gonnord, aux commandes de l'entreprise depuis la mort de son beau-père, en 1979, assisté durant vingt ans de Roger Colin. Diplômé de l'école vétérinaire de Toulouse²⁴, il épouse la fille de Jacques Chartier en 1961. Entré dans l'entreprise en 1964, à 28 ans, il crée le premier laboratoire d'analyses bactériologiques et chimiques intégré et conçoit des procédures d'hygiène et de sécurité alimentaire : les charcuteries en libre-service (jambons et saucisses) sont dès lors pasteurisées. Directeur commercial en 1966, il découvre aux États-Unis l'explosion des plats frais à emporter. Or, en 1968, le libre-service ne représente que 2 % des ventes de Fleury Michon. « Pour rester dans l'assiette du consommateur, nous devons passer au plat cuisiné, condition pour survivre lorsque le repas pris hors de chez soi supplanterait la cuisine à domicile », résumera Yves Gonnord.



« Pour rester dans l'assiette du consommateur, nous devons passer au plat cuisiné, condition pour survivre lorsque le repas pris hors de chez soi supplanterait la cuisine à domicile » Yves Gonnord

La cuisson sous vide à basse température, savoir-faire de l'entreprise depuis 1947, sera appliquée aux plats cuisinés frais élaborés dans la nouvelle usine de Mouilleron-en-Pareds. Cette technologie permet de maintenir l'intégrité des goûts et de préserver plus longtemps au frais les aliments, sans conservateur. Fleury Michon s'inspire des nouvelles pratiques des grands chefs étoilés – les Bocuse, Guérard, Troisgros... – et destine d'abord ses recettes à la restauration commerciale. Présenté comme une alternative à la conserve, le premier « plat cuisiné frais » est lancé en 1975. Il est alors destiné à la restauration. Pour le libre-service – de la langue de porc sauce piquante – il voit le jour en 1979, au moment de l'apparition du premier micro-ondes, signé Moulinex. La gamme reçoit en 1979 l'Oscar LSA des nouveaux produits.

23 - La célèbre aviatrice Jacqueline Auriol crève les écrans – publicitaires – au cinéma dans un film d'Yves Bayet intitulé Tombés du ciel, dans lequel elle saute en parachute pour illustrer la praticité et la sécurité des produits, aussi fiables qu'un bon parachute : « qualité Fleury Michon, fraîcheur Fleury Michon », assure le slogan.

24 - Yves Gonnord est né à Pouzauges en 1936, l'année où Jacques Chartier s'y installe. Son père, Basile Gonnord, était négociant en bestiaux. Gonnord est une variation normande de Gounord, nom d'origine germanique, issu du vieux norrois (langue scandinave) gunvor, composé de gun, « combat » et vor, « prudent, avisé ». Étymologie d'Yves : nom celte if, qui signifie « arbuste », l'if peut durer plusieurs siècles.

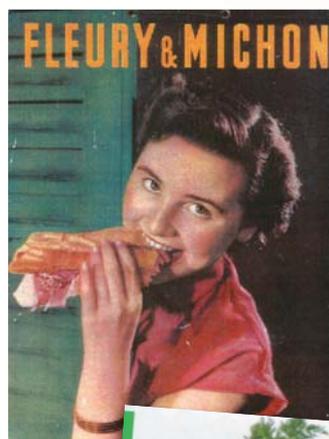


De l'amont à l'aval

En 1978, si Fleury Michon est numéro deux de la charcuterie salaison derrière Olida, plus de 90 % de ses ventes sont encore réalisées sur les activités traditionnelles d'abattage de viande. Des concurrents arrivent, comme Madrange et Paul Prédault. Ses abattoirs sont concurrencés par de nombreuses coopératives, et sa production de conserves ne pèse pas lourd face à William Saurin et Olida. Il faut donc s'orienter résolument vers la charcuterie et le traiteur libre-service. L'arrêt progressif des activités amont (abattage, découpe, viande fraîche) et conserves est scellé en 1984 avec la cession du dernier abattoir et de la dernière usine de conserverie (2 % du marché !). Le consommateur, lui, est plongé dans « le pays Fleury Michon », riche de saucisses et de saucissons, avec son slogan « *Fleury Michon, c'est bon* »²⁵. À partir de 1981, une trentaine de nouveaux plats cuisinés, les Mitonnés, sortent chaque année de l'usine de Mouilleron-en-Pareds. Le taux de croissance du marché est alors de 30 % par an. Attentes des consommateurs oblige, la « ligne légère »²⁶, avec moins de 300 calories, est proposée en 1987. Sur un faux air de *It's a wonderful life*, la marque communique sur le thème « *ma cuisine a l'esprit frais* ». La même année, afin de contrecarrer la réputation du surgelé qui serait supérieur sur le plan des analyses sensorielles, Joël Robuchon devient conseiller culinaire de la marque. Son portrait apparaît sur certains produits dès 1991, et en publicité en 1997.

25 - Dans un restaurant, un homme trempe une saucisse dans un pot de moutarde : « elles sont bonnes toutes seules les saucisses » (1978) ; un couple à table mange des saucisses : « donnez-moi le paquet, quand on aime on ne compte pas » (1979, Unicom) ; un cochon et un fermier dansent un tango dans une ferme : « saucisson sec Fleury Michon, c'est bon » (1979, Unicom) : « vous êtes au pays Fleury Michon, saucisson Fleury Michon, ce sont des charcutiers qui le font, du saucisson fabriqué par des charcutiers de père en fils » (1980-1982) ; pub « saxo » : « saucisses Fleury Michon, ça libère et c'est bon » (1981) ; gamme *Les Charcutines* : « 24 petite saucisses pur porc », « la charcuterie rigolote », sur *l'air des trois petits cochons* (1984).

26 - Procès de *Findus perdu pour plagiat de « Cuisine légère »*.





En 1997, une étude réalisée par Sorgem fait apparaître que pour la moitié des consommateurs, la marque a deux facettes complémentaires – charcutier et traiteur, industriel et culinaire.

Dans le domaine de la charcuterie, Fleury Michon entend se démarquer des concurrents, Herta et Olida, en proposant un jambon supérieur dont la qualité est identique à celle du jambon à la coupe. Le Label rouge²⁷, apposé en 1987, va condamner le marché du jambon à la coupe en grandes surfaces. La liberté des prix²⁸ change aussi la donne : la concurrence, plus vive, oblige à innover davantage. Un tel changement de cap appelle une communication spécifique, qui construit la notoriété de la marque alors qu'elle entre dans les produits traiteurs de la mer. En 1986, Yves Gonnord ramène du Japon l'idée du surimi et lance des bâtonnets de surimi baptisés Saveur océane²⁹. Nouvelle croissance externe quand, en février 1992, Fleury Michon rachète Olida³⁰, une entreprise de salaisons de sa taille, mais déficitaire. Herta est alors le leader, avec 22 % du marché de la charcuterie préemballée, quand Olida, Fleury et Géo affichent chacun moins de 10 %. Avec ce rachat, Fleury Michon détient 15 % de parts de marché, derrière Herta, et organise l'activité par métiers et

par marchés : charcuterie préemballée, traiteur frais, salaisons sèches, charcuterie à la coupe. L'entreprise va se désengager progressivement de la charcuterie haut de gamme à la coupe (Argoat Le Hir) et de la première transformation de viande (Loudéac Viandes)³¹. En 1998, une unité est dédiée aux aides culinaires³², marché sur lequel Fleury Michon est aujourd'hui le premier intervenant, et la charcuterie de volaille est proposée en 1992.

Réunifier la marque

En 1997, une étude réalisée par Sorgem fait apparaître que pour la moitié des consommateurs, la marque a deux facettes complémentaires – charcutier et traiteur, industriel et culinaire –, quand pour l'autre moitié elle ne peut pas être industrielle et signer des produits Joël Robuchon, être une marque ancienne et proposer des produits dans l'ère du temps. Il faut donc réunifier ces deux facettes et gommer l'image industrielle. Avec la nouvelle agence Business, Fleury Michon abandonne la signature « style de vie » pour la signature « supériorité du produit »³³, adopte un nouveau logo signé Dragon Rouge et un nouveau

27 - Idée de Fleury Michon proposée à ses clients (en skin pack) et validée avec enthousiasme par l'acheteur Casino

28 - Ordonnance Balladur du 1^{er} décembre 1986.

29 - Bâtonnets de poisson, goût Saint-Jacques ; médaillons de poisson, goût langouste ; miettes de poisson, goût crabe.

30 - En 1970, Fleury Michon avait pris 10 % du capital de Olida-Caby et ce dernier, 33,34 % de Fleury Michon. Cette participation sera reprise au début 1980.

31 - Elle cède également Cochonou-Calixte (acheté à Pierre Calixte en 1989), numéro 2 du saucisson, à Michel Reybier (Justin Bridou).

32 - Elles auront pour nom « Les saveurs culinaires », « Les garnitures saveurs » (2000), « Les notes créatives » (2006).

33 - Dix produits seront reconnus Saveur de l'année 2000.

Entre 2003 et 2006 la petite Anouk nous rassure : « Elle est pas belle la vie ? »

slogan : « *Fleury-Michon, on sait pourquoi c'est si bon* ». Yves Gonnord résume alors cette révolution : « *Faire de l'épicurisme une valeur centrale de la marque, une valeur unique, fédératrice, qui représente autant le plaisir du bon que celui du bien* »³⁴. Afin de se renforcer sur le « prêt à consommer », les « solutions repas », et les « modules de restauration » hors foyer, tout en assurant sa croissance externe, la société augmente son capital en s'introduisant en bourse³⁵ sur le second marché le 10 février 2000. Le groupe plante également ses couleurs à l'international³⁶ : en Italie avec Beretta, en Espagne avec Galina Bianca et Marinez Lorient... « *Mais, c'est véritablement en 2006 que l'international cesse d'être marginal avec l'acquisition de Delta Dailyfood Canada, suivi de l'italien Fresco en 2011* », précise Grégoire Gonnord.

Santé et plaisir

Sur fond de déstructuration des repas et de crises alimentaires, Fleury Michon inaugure le XXI^e siècle en jouant la carte du naturel. Par exemple, en 2001, avec les volailles à alimentation 100 % végétale ou le premier jambon riche en oméga-3 grâce à la filière Lin Tradition Bleu-Blanc-Cœur. La gamme Plaisir et équilibre est, en 2002, la première gamme de charcuterie à teneur en sel réduite de 25 %, naturellement riche en oméga-3 et qui entend marier « *le bon et le bien manger* »³⁷. Après la suppression des arômes en 2004, Fleury Michon propose dès janvier 2006 une gamme de jambons de porc bio « *qualité garantie* » et « *sans conservateur* »³⁸, sans érythorbate ni nitrites de sodium³⁹. Durant ces années (2003-2006), sur l'air de *It's a wonderful life*, la petite Anouk nous rassure : « *elle est pas belle la vie* ». Souhaitant marier santé et gourmandise, diététique/naturalité et plaisir/savoir-faire culinaire, Fleury Michon propose en 2014 un *co-branding* avec Gerblé pour



consolider son offre santé avec des solutions rassasiantes (moins de 3 % de matières grasses et moins de 400 calories). Fleury Michon explore de nouveaux territoires avec notamment le marché de la charcuterie cuisinée en 2010, celui de la rôtisserie en 2013 et, la même année, du jambon cru⁴⁰. Sur le plan du snacking, Fleury Michon, troisième intervenant après Sodebo et Lustucru, entend privilégier une stratégie de valorisation haut de gamme avec les box et la gamme Vraiment lancée en 2010 et les Ball-in-Box (2014) qui inaugurent le *dipping* au rayon traiteur.



34 - CB News, novembre 1998.

35 - 20 % du capital placés par cession et augmentation de capital : 838 900 actions (17 % du capital possédé à 81,4 % par un actionariat familial) proposées, et les salariés peuvent souscrire à 150 000 titres réservés (3 % du capital). Deux salariés sur trois ont souscrit à l'offre qui leur était réservée. La part détenue par la famille passe de 81,4 à 67,8 %.

36 - En 1988, Fleury Michon a vendu via des contrats de licence sa technologie aux États-Unis à General Food ainsi qu'au Japon, via un joint-venture en 1989 avec Meiji Seika. En 1990, présence en Espagne avec la PME madrilène Guisos de Espana ; en 1992, en partenariat avec la société La Mie câline, Fleury Michon exploite une petite chaîne de boulangerie en Pologne ; en 1994, une usine de plats cuisinés et de salades composées en Australie avec un partenaire.

37 - Les plats cuisinés, le jambon, la terrine de jambon, mousse de foie, les lardons, le blanc de poulet en 2006.

38 - Selon une étude Ifop de 2004, le sans conservateur est alors l'une des plus fortes attentes en matière de qualité nutritionnelle des consommateurs, devant la diminution du taux de sel et du taux de matières grasses.

39 - Ils limitent la prolifération de certaines bactéries et donnent la couleur rose. Fleury Michon a travaillé les propriétés des plantes et des épices, les températures de cuisson, l'usage de ferments lactiques et d'autres ingrédients naturels aux propriétés antiseptiques.

40 - 12 % du volume de la charcuterie, mais 20 % en valeur !

Nick, Rob et Glenn les trois pêcheurs de Colin du spot #venezverifier



Venez vérifier...

« Une marque doit être transparente... de plus en plus, une marque devra expliquer son produit ; notre stratégie à long terme, c'est d'en expliquer l'origine », annonçait Yves Gonnord dans une interview à *Ouest-France* en décembre 1998. En 2013, pour le lancement de la nouvelle gamme L'Authentique (Saveur de l'année 2013), un film nous restitue l'ambiance de la première charcuterie des fondateurs : « en 1905, on n'avait pas vraiment le choix des prénoms... on avait en commun l'amour du métier pour le jambon recette authentique ». En 2014, c'est Laurent, « chez Fleury Michon depuis 1988 », et Mathieu « chez Fleury Michon depuis 1999 », qui vantent le mode de fabrication artisanale. Et ce sont Nick, Rob et Glenn, tous trois pêcheurs de colin dans la mer de Béring, en Alaska, qui proposent, dans leur langue : « si tu me dis qu'il n'y a pas de poisson dans notre surimi, je t'invite en mer pour que tu puisses vérifier par toi-même. » C'est pour redorer l'image ternie du surimi⁴¹ et faire taire les détracteurs, persuadés qu'il est composé de déchets de poisson et de crabe, que Fleury Michon, leader sur le marché⁴², deuxième en notoriété devant Coraya, inaugure un nouveau type de communication, fondé sur la preuve : « Venez vérifier ! ». « Tous les outils sont mis à contribution,

digitaux (Facebook, Twitter, YouTube, blogs) et classiques (print, TV et cinéma) et pour la première fois les consommateurs sont sollicités pour venir vérifier sur le terrain la véracité du discours de la marque en termes de qualité⁴³ et d'éco-responsabilité », explique David Garbous, directeur du marketing stratégique. Dernier né de la marque – qui inaugure un nouveau territoire – : un soufflé à réchauffer au four. La recette, réalisée en usine, est conçue avec des blancs battus en neige. Allons... vérifier ! ■

41 - Les Français consomment plus de 40 % des volumes de surimi commercialisés dans l'Union européenne, toutes marques confondues.

42 - Numéro 1 en part de marché valeur : 27,8 % et numéro 1 en pénétration : 25,8 %, 7 millions de foyers français.

43 - Les surimis Fleury Michon contiennent 38 % de poisson, des filets exclusivement, pêchés en pleine mer, dont 90 % de colin d'Alaska et 10 % de merlu blanc du Pacifique. Fleury Michon exporte au Canada, en Italie, en Espagne et en Scandinavie, et produit deux millions de bâtonnets par jour à l'usine de Chantonnay.

Publications antérieures :

Fleury Michon... le marché lui va si bien ! (RM 70, avril 2010)

Fleury Michon, vers d'autres mers (RM 38, avril 2002)

Le credo de Fleury Michon pour 2020 : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour »

« *Que l'aliment soit ta seule médecine* », énonçait, il y a quelque 2 500 ans, Hippocrate. Précieux conseil que Fleury Michon adopte et retranscrit aujourd'hui en souhaitant « *aider les hommes à manger mieux chaque jour* ». « *Nous sommes convaincus*, affirme David Garbous, directeur marketing stratégique chez Fleury Michon, *qu'une bonne cuisine doit réunir plusieurs invariants : la qualité des matières premières, la perfection du geste artisanal respectée industriellement grâce à des machines très sophistiquées – dont certaines développées en partenariat avec des ingénieurs et des chefs, comme le saucier de Joël Robuchon –, les techniques de cuisson... L'ensemble permet de reproduire à l'identique les recettes. La qualité de l'alimentation conditionne la qualité de la vie.* »

Le sillon de la marque

Face aux crises alimentaires, les consommateurs ne peuvent pas continuer à vivre dans l'inquiétude et la peur. « *Si Fleury Michon n'a pas la prétention d'être irréprochable, pour autant, l'entreprise entend apporter de façon pragmatique des réponses, et témoigner que la nutrition ne se suffit pas à elle-même*, explique David Garbous. *Il faut, poursuit-il, dorénavant prendre en compte un écosystème qui combine des apports étudiés en fonction des besoins, une activité physique et un accompagnement individualisé* ». Un enjeu muri par le comité scientifique pluridisciplinaire¹, qui, depuis 2000, réfléchit sur l'alimentation de demain. Et crée de nouveaux programmes nutritionnels, tel le partenariat noué dans le cyclisme depuis 2005 avec le Team Europcar. « *Fleury Michon accompagne le médecin de l'équipe, lui qui prépare le corps des coureurs à l'effort en fonction de leur poids et de la nature de l'étape, et les aide à récupérer ensuite par l'alimentation, grâce au savoir-faire particulier de nos trois cuisiniers – la préparation des repas se déroule dans le véhicule Espace nutrition. Grâce à ce suivi individualisé, qui conjugue les quatre objectifs de nutrition, de récupération, de plaisir et de sécurité alimentaire, Team Europcar est la seule équipe*

L'espace nutrition Fleury Michon et Grégoire Gonnord



à arriver en fin de saison sans être dénutrie, alors qu'elle a parcouru des milliers de kilomètres. Une alimentation bien équilibrée, c'est un carburant optimal pour le corps », précise David Garbous. La présence de la marque sur le Tour de France l'atteste. De cette conviction est également né le partenariat avec Gerblé. « *Pour faire des recettes diététiques, il ne faut pas être dans la privation, mais avoir le sentiment de bien se nourrir dans les bonnes proportions, sans avoir faim trois heures après le repas* », rappelle-t-il. C'est la même philosophie qui a conduit le groupe, sous l'égide de Régis Lebrun, à lancer l'offre *Trèsbienmerci*. « *Un accompagnement individualisé offre une véritable alternative au diktat des régimes. Le plaisir est au centre du projet* », résume-t-il. Fini les régimes en accordéon, des programmes, là aussi individualisés pour le bien-être des clients, sont conçus par le professeur Sabatier et Joël Robuchon, et un coaching est assuré par la championne de judo Véronique Rousseau. À la demande des clients, le site propose maintenant des plats cuisinés, eux aussi individualisés, proches de l'ultra-frais, fabriqués en Vendée dans l'atelier de Fleury Michon inauguré par Joël Robuchon. « *On ne doit plus dire "j'ai décidé de maigrir", mais "j'ai décidé de me faire plaisir"* », prolonge David Garbous. Et, demain ? Pourquoi pas proposer des applications qui viendraient conseiller comment se faire du bien... en mangeant. C'est le sens du projet « *Aider les Hommes à manger mieux chaque jour* » lancé en 2014 par Grégoire Gonnord et le Comité Exécutif de Fleury Michon.

1 - Joël Robuchon ; Pr Paul Menu, chirurgien cardiologue, CHU de Poitiers et président de Atout Cœur ; Pr Joël Levesque, pharmacologue, université de pharmacie, Poitiers ; Claude Fischler, anthropo-sociologue de l'alimentation ; Dr Patrick Pierre Sabatier, médecin nutritionniste ; Éric Bouchenoïre, assistant de Joël Robuchon, meilleur ouvrier de France ; et pour Fleury Michon, Grégoire Gonnord, président du conseil d'administration ; Régis Lebrun, directeur général ; Raymond Doizon, directeur général délégué ; Jean-Daniel Decroocq, directeur R&D Charcuterie ; Louis Onno, responsable environnement ; Sébastien Hay, directeur R&D Traiteur ; Barbara Bidan, directrice santé et alimentation durable ; participation de Gérard Jeanot ancien directeur développement charcuterie.