

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'ESC Dijon.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Calculatrices autorisées.

SUJET

Le Moulin des Roches



Dépositaire d'un savoir faire artisanal qu'elle se transmet depuis 3 générations, la famille Marchal est attachée à produire dans un cadre authentique au cœur des Vosges des farines de qualité dans la plus pure tradition à partir de céréales sélectionnées par ses soins auprès d'agriculteurs de la Région.

L'activité de meunerie a connu bien des vicissitudes mais cette fois la famille Marchal est réellement inquiète.

« Nous traversons une zone de turbulence et nous n'y sommes pas habitués » confie Mme Marchal « Les clients sont toujours plus exigeants » poursuit-elle. « Et malgré nos efforts, les résultats ne sont pas vraiment à la hauteur » reconnaît-elle honnêtement.

Cette situation est-elle spécifique à l'entreprise ou bien concerne-t-elle la profession toute entière ? Certes, le couple Marchal n'a pas d'enfants, et la question de la pérennité de l'entreprise est moins cruciale, cependant Mr Marchal n'est âgé que de 50 ans. Il est donc primordial de maintenir l'activité et d'assurer un revenu décent à ses exploitants.

Alors que les comptes du moulin ne sont pas encore arrêtés pour 2009, la famille Marchal vous consulte :

1. Vous commencerez par une rapide analyse des caractéristiques du secteur de la meunerie pour en repérer les déterminants (éléments structurels et conjoncturels).

2. Vous analyserez ensuite le marché de la farine pour en ressortir les opportunités et menaces en particulier par rapport à la clientèle des artisans boulangers et la clientèle des ménages.
3. Une analyse interne vous permettra de repérer les forces et faiblesses de l'entreprise.
4. Puis établir le diagnostic marketing du Moulin des Roches en expliquant l'origine de ses difficultés (pourquoi un tel résultat en 2008 ?).
5. La situation a-t-elle des chances de s'améliorer ? Où sont les potentiels de développement ? Comment les saisir ? Comment le Moulin des Roches doit-il s'adapter (Quelles cibles ? Quel canal de distribution ? Quelle offre ?) si l'on veut assurer une activité rentable ?

DOCUMENT A. L'ENTREPRISE ET SES RÉSULTATS

Fondé avant 1800, le Moulin des Roches était alors entièrement mu par l'énergie hydraulique. Remis à neuf en 1952, il fonctionne toujours avec la même énergie naturelle. Toutefois, pendant les périodes de basses eaux on peut recourir à l'énergie électrique pour atteindre alors une capacité annuelle d'écrasement d'environ 1000 tonnes de grain.

La principale activité est naturellement la production de farines dont la commercialisation se fait dans les départements limitrophes principalement auprès des artisans-boulangers, et accessoirement pâtisseries ou restaurateurs. La clientèle professionnelle autrefois fidèle se fournit aujourd'hui auprès de plusieurs fournisseurs dont elle cherche à obtenir le maximum (meilleur prix mais aussi fourniture de produit gratuit ou autres cadeaux desquels elle fait dépendre sa commande). Les relations en sont largement moins confiantes.

La clientèle des ménages a toujours existé, c'était même la clientèle historique elle semble aujourd'hui redécouvrir le chemin du moulin sans qu'aucun effort particulier n'ait été fait pour l'attirer. Il a suffit de s'organiser pour l'accueillir.

C'est Mme MARCHAL qui joue ce rôle, répond au téléphone prépare les commandes et tient la comptabilité courante. La plupart des clients se déplacent et emportent les sachets achetés, ils sont expédiés par transporteur dans les quelques cas de commande à distance. Mr MARCHAL est à la production, un ouvrier assurant la livraison des professionnels chaque matin avec un camion aménagé pour le vrac ou les sacs selon la demande.

L'activité secondaire née de la valorisation des sous produits du moulin a évolué vers une activité de négoce : la revente d'aliments pour animaux (chiens et chats, mais aussi volailles, et même gros animaux de la ferme). Cette activité reste modeste faute de temps pour développer la clientèle essentiellement rurale.

A1. Tarif du Moulin des Roches. Vente aux particuliers (en €uros)

Farine pâtissière Farine de blé Type 45 Sachet de 1kg	1, 00	
Farines à pain	Sac de 5kg	Sac de 10kg
Type 55 ou 65	4, 70	8, 40
Type 80	5, 30	9, 60
Type 110 ou 150	5, 00	9, 00
Farine Campagne	6, 50	12, 00
Farine du Chef	6, 50	12, 00
Farine de Seigle	7, 00	13, 00
Farine la Vosgienne	7, 00	13, 00
Farine des Moissons	7, 80	15, 00
Levure (sachet de 500 gr)	5, 00	
Frais de port <15 kg.....	13, 50	
15 à 30 kg	17, 90	

A2. Les résultats du Moulin des Roches

Années	2006	2007	2008
Prod° vendue /professionnels (tonnes)	648	650	645
Prod° vendue /particuliers (tonnes)	6,5	8,2	13,1
Ventes /professionnels (euros)	255960	263250	290250
Ventes /particuliers	6065	8036	14672
Ventes aliments animaux	27900	32760	30380
Chiffre d'affaires total	289925	304046	335302
Résultat net	12540	6514	-15665

DOCUMENT B. LA MEUNERIE EN FRANCE

Jadis actionnés par les esclaves dans l'antiquité ou par la force animale, les moulins font partie de l'environnement de l'Homme depuis les temps anciens.

Moulin à eau, moulin à vent, quel village au début du xx^e siècle n'avait pas son moulin ?

La plupart des régions produisant du blé tendre, les activités meunières se sont développées dans tout l'hexagone. Les meuniers ont ainsi toujours entretenu des relations de proximité avec les agriculteurs et les artisans boulangers.

On n'en comptait pas moins de 40 000 en 1900. La révolution industrielle aura raison du plus grand nombre.

Dès 1935, face à une capacité de mouture devenue excédentaire, un décret-loi fixe pour chaque moulin une limitation de la quantité de blé tendre qu'il est autorisé à moudre. Aujourd'hui les moulins sont toujours contingentés mais leurs droits non utilisés peuvent néanmoins être cédés.

En 1950, ils n'étaient déjà plus que 6 000 moulins en France, et en 2 000 seuls 650 d'entre eux demeuraient en activité.

En 2008, les fermetures de moulins ont concerné toutes les catégories d'entreprises : 31 unités de production ont cessé leur activité.

On notera également les rapprochements et les rachats d'entreprises : 25 entreprises meunières françaises ont changé de main au cours des 18 derniers mois.

La meunerie française en 2008 compte 376 entreprises qui exploitent 451 moulins en activité répartis sur l'ensemble du territoire.

La profession comporte des entreprises de taille variée :

- 4 entreprises de dimension nationale d'une capacité de production supérieure à 300 000 tonnes. Ces entreprises exploitent 49 moulins soit 55,2 % du blé écrasé en France ;
- 9 entreprises multirégionales possédant 31 moulins qui représentent 17,3 % de l'écrasement ;
- 69 entreprises régionales exploitant 76 moulins dont l'écrasement est supérieur à 5 000 tonnes soit 21,2 % de l'écrasement total ;
- 294 entreprises départementales (soit 295 moulins) dont l'écrasement est inférieur à 5 000 tonnes. Et qui écrasent les 6,2 % restants.

B1. La fabrication de la farine

La farine est issue de l'écrasement de céréales et principalement du blé tendre. Il faut environ une tonne de blé pour faire 700 kg de farine.

Les moulins d'aujourd'hui sont très automatisés, et il suffit souvent de très peu de main d'œuvre pour faire fonctionner un moulin moderne.

Certains disposent d'un laboratoire intégré permettant de tester la qualité des blés. De même, des tests de panification sont souvent effectués pour vérifier que les qualités de la farine répondent aux attentes du boulanger.

B2. Les différents types de farines

La farine de blé tendre ou de froment est la plus couramment utilisée en boulangerie. Elle est classée en fonction du taux de minéraux présent dans la farine. Ce taux est réglementé par les Pouvoirs publics. Plus elle est épurée, plus le taux est faible. Pour fabriquer le pain courant, le boulanger utilise généralement de la farine de type 65. La farine la plus complète est de type 150.

A chaque farine son usage : le blé tendre ou froment donne des farines destinées à la panification, à la pâtisserie et à la cuisine.

- **Type 45** : très blanche, pour la pâtisserie, la viennoiserie et la cuisine,
- **Type 55 et 65** : pour le pain courant et les biscuits,
- **Type 80** : pour le pain de campagne et les pains spéciaux,
- **Type 110 et 150** : pour du pain au son et du pain complet (intégrale).

Si le blé fournit l'essentiel de la farine, d'autres farines sont également produites par le meunier.

- La farine de **seigle** – le seigle est particulièrement cultivé dans les pays nordiques.
- La farine de **sarrasin** – est essentiellement employée pour la fabrication de crêpes et de galettes. Riche en protéines, en minéraux et oligo-éléments ainsi qu'en vitamines du groupe B, le sarrasin est largement utilisé dans les produits diététiques.

- La farine de **maïs** – constitue la base de l'alimentation en Amérique du Sud, elle se présente comme une semoule fine, utilisée pour confectionner certains plats typiques.
- La farine d'**orge** – permet de réaliser des bouillies et des galettes, ou encore d'enrichir les potages et les entremets.

B3. Production de farine de blé tendre en France		Cours du blé tendre	
Années	(milliers de tonnes)	Campagne	(en € / tonne)
2000	4 780, 4		
2001	4 478, 7		
2002	4 405, 1	2003	106, 3
2003	4 380, 9	2004	137, 4
2004	4 361, 0	2005	101, 4
2005	4 337, 0	2006	104, 6
2006	4 428, 0	2007	142, 6
2007	4 486, 6	2008	237, 4
2008	4 305, 0	2009	146, 5

DOCUMENT C. LES MARCHÉS DE LA FARINE

Volume en tonnes	2006	2007
Boulangerie artisanale	1 341 283	1 325 188
Boulangerie industrielle	720 348	727 551
Ateliers de GMS	231 989	230 597
Autres clients en panification	78 904	81 429
Total panification	2 372 524	2 364 765
Industrie Agroalimentaire	1 030 226	1 092 040
Vente en sachets aux particuliers	246 880	256 261
Mixes (farines composées)	109 220	102 230
Alimentation animale	77 404	76 011
Amidonnerie	21 065	19 970
Total autres usages	1 484 796	1 546 512
TOTAL MARCHÉ INTERIEUR	3 857 320	3 911 277

C1. Le marché des professionnels

Les boulangeries et pâtisseries artisanales réalisent sur place de manière traditionnelle toutes les étapes de la production jusqu'à la commercialisation du produit fini. Les terminaux de cuisson sont approvisionnés en produits crus stabilisés par le froid, qu'ils se contentent de cuire et de distribuer.

Evolution du nombre d'établissements (d'au moins 1 salarié) et évolution des CA				
Années	Boulangeries	Terminaux de cuisson	Boulangeries	Terminaux de cuisson
2000	28268	1619	100,0	100,0
2001	28095	1834	103,0	115,0
2002	27840	1852	106,1	113,3
2003	27498	1852	107,6	114,3
2004	27248	1995	108,8	115,0
2005	27103	2053	109,6	117,9
2006	27062	2125	109,5	113,3
2007	26917	2363	112,3	121,8
2008	26585	2314	115,2	126,1

Source : UNEDIC

C2. Le marché des particuliers

Les ménages achètent la farine en sachets le plus souvent de 1kg dans les circuits de distribution alimentaires pour diverses utilisations comme la pâtisserie, et autres usages culinaires. Certains moulins comme le Moulin des Roches acceptent la vente aux particuliers dans des conditionnements intermédiaires en particulier pour la farine à pain.

Faire son pain répond à différentes motivations qui ne se résument pas seulement à la notion d'économie.

Poids des marques de farine en GMS		
	Pdm valeur	Pdm volume
Francine	52,6	36,2
MDD*	25,5	30,2
1^{er} prix	12	28,2
Autres marques	9,9	5,4
	100	100

* MDD= Marques de distributeurs

Source : AC Nielsen mars 2008

Ventes de machines à pain (en milliers)					
Années	2005	2006	2007	2008	2009*
Nb d'unités	256	545	910	929	950

* Estimation

Source : GIFAM

Profil-type des ménages possesseurs d'une machine à pain

Age : 35-54 ans CSP modestes (ouvriers)

Ménages de 3 pers Communes < 20 000 hab

Source : TNS Sofres 2008

Part des ménages faisant leur pain. (au moins une fois par semaine)				
Années	2004	2006	2008	2009
Taux	17%	21%	25%	27,7%

Source : Francine dans les Echos juillet 2009

Répartition des ventes en volume par catégorie de produit chez Francine

Années	Farine	Farine à pain	Préparations	
2000	80		20	100
2005	74	7	19	100
2009	57	26	17	100

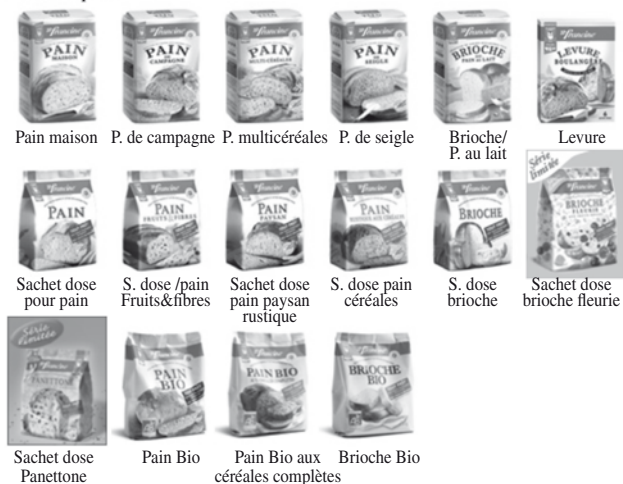
Estimation

Gamme Francine

Farine



Farine à pain



Préparations



DOCUMENT D. EVOLUTION DE LA CONSOMMATION

1900	1920	1950	1960	1970	1980	1990	1995	2000	2008
900	630	325	225	200	175	160	160	153	136

Années	Pain (millions d'€)	Pain (indice de valeur)	Pâtisserie (millions d'€)	Pâtisserie (indice de valeur)	Pain (indice de volume)	Pâtisserie (indice de volume)
2000	5871	100,0	3933	100,0	100,0	100
2001	6081	103,6	4108	104,4	100,6	101,7
2002	6267	106,7	4245	107,9	100,5	102,5
2003	6436	109,6	4413	112,2	100,1	104,1
2004	6635	113,0	4593	116,8	100,0	105,6
2005	6793	115,7	4687	119,2	100,6	106,9
2006	7002	119,3	4782	121,6	101,8	108,8
2007	7286	124,1	4798	122,0	102,8	108,9
2008	7592	129,3	4974	126,5	102,5	108,7
2009*	7630	130,0	4974	126,5	102,0	107,9

*Estimation

DOCUMENT E. DÉMOGRAPHIE

Excepté la ville principale, et quelques bourgs-centres de 5 à 8 000 habitants, la zone d'attraction du Moulin des Roches est essentiellement constituée de communes rurales souvent inférieures à 1 000 habitants. La population vieillissante est largement motorisée et habituée à fréquenter régulièrement les grandes surfaces pour s'approvisionner.

Nb d'habitants	2000	2004	2008
Ville principale	36380	35910	35820
Total zone attirée	88580	86945	85380