

**I. Après avoir décrit l'évolution du marché, vous calculerez et commenterez les parts de marché (en valeur et en volume) de la Ferme de Liesel. (3 points) Puis vous établirez un diagnostic interne et externe de cette entreprise. (4 points)**

## Introduction

La filière du foie gras a subi de profonds bouleversements ces dernières années, tant du côté de la production (fortes innovations, entreprises leaders qui se forgent une notoriété élevée et une image forte grâce à d'impactantes campagnes publicitaires) que de la consommation. Produit phare de la gastronomie française, il est souvent méconnu hors de nos frontières même si les années 2000 ont enregistré une croissance à deux chiffres de nos exportations.

En France, après des années de croissance en volume et en prix, le foie gras est aujourd'hui touché par la baisse du pouvoir d'achat et, marginalement, par les conséquences des campagnes menées par des associations anti-gavage.

Le marché est organisé en quasi-oligopole : 3 grands acteurs détiennent 62 % du marché et dépensent des budgets de communication importants.

Cependant, les Marques de distributeurs et Marques premier prix apparaissent et exercent une pression sur les prix pour le segment entrée de gamme. Dans cet environnement, les petits producteurs régionaux doivent trouver un positionnement spécifique.

Parts de marché en volume et en valeur du foie gras d'Alsace et de La Ferme de Liesel.

<b>PDM volume</b>	nb de tonnes	PDM France	PDM Alsace
France entière	19 000 T	100 %	/
Alsace	500 T	2,6 %	100 %
La Ferme de Liesel	28T	0,15 %	5,6 %

Un autre calcul consiste à ne considérer que les ventes en France (25,2 T) et à les comparer à la consommation française (18 000 T). On obtient alors une part de marché de 0,14 %.

<b>PDM valeur</b>	CA en Mios €	PDM France	Prix moyen
Total France entière	1 100	100 %	58 € /kg
Euradis-Monfort	<b>340</b>	<b>30,9 %</b>	
La Ferme d'Elodie	<b>2,1</b>	0,19 %	75 €/kg

NB : en gras, les chiffres donnés dans le cas qui permettent l'extrapolation.

Ce premier tableau met en évidence que, sur ce marché dominé par trois géants, la Ferme de Liesel est un petit producteur qui évolue sur le segment des foies gras d'Alsace avec 0,15 % du marché national et 5,6 % du segment des foies gras d'Alsace.

La Ferme de Liesel a une part de marché Valeur (0,19 %) supérieure à sa part de marché Volume (0,15 %), preuve de son positionnement dans le moyen/haut de gamme des foies gras français. Cela est confirmé par le prix moyen de 75 € par kilo (vs 58 € pour la moyenne nationale).

### SWOT

Un grand nombre de chiffres sont cités dans ce cas. Il ne s'agit pas pour les candidats de les recopier tous, mais de sélectionner ceux qui sont pertinents.

#### Forces

Produit et commercialise du foie gras (+ marginalement gavage des oies)  
Situé sur la route des vins (commercialisation directe à la clientèle régionale et aux touristes)

Fortement positionné sur le Foie gras d'oie

Image de qualité du foie gras d'Alsace

Contrôle de qualité et traçabilité des produits, ateliers agréés aux normes européennes

Savoir faire traditionnel et familial

Bien positionné sur le marché des comités d'entreprise

#### Faiblesses

Petite entreprise évoluant sur un marché dominé par de grands groupes (quasi-oligopole)

Importe la majeure partie de ses foies (matière première) de Hongrie et de Bulgarie  
Manque de notoriété nationale

Manque de visibilité et de différenciation par rapport à ses concurrents

Un budget de communication faible (1,5 % du CA) et qui ne progresse pas

Un fichier clients de seulement 2 000 noms. L'énoncé ne dit pas si l'entreprise connaît leurs adresses mail

Un site internet peu fréquenté tant en nombre de visiteurs, qu'en nombre de pages vues (2,5 en moyenne) et qui ne permet pas le paiement en ligne et donc la commande

La progression du CA de 5 %, qui peut paraître favorable, est inférieure à celle des ténors du marché, tous supérieurs à 8 % malgré la crise

#### Opportunités

- Marché français

Augmentation en volume et en valeur sur la décennie

Plaisir et tradition restent très importants pour les consommateurs dans l'alimentaire

Nouvelles manières de consommer : grignotage, plateau-repas, célibataires et familles monoparentales qui cherchent de nouvelles solutions festives...

- Marchés étrangers

Exportations en forte hausse (+15 %)

Potentiel de développement important (Chine, Extrême-Orient)

Image de luxe et de fête du foie gras

#### Menaces

- Marché français

Conjoncture économique / baisse du pouvoir d'achat

Recherche d'alimentation diététique et de produits allégés

Très forte saisonnalité des ventes

Fortes importations, notamment sur des produits de bas et moyen de gamme  
 Augmentation des prix supérieure à l'inflation  
 Activisme des associations anti-gavage  
 Concurrence du foie gras fait maison

- Marchés étrangers

Exportations françaises trop concentrées sur quatre pays : plus des 2/3 en Espagne, Belgique, Japon et Suisse.  
 Produit peu connu dans les pays émergents  
 Foie gras peu adapté aux goûts des consommateurs de certains pays  
 Menaces de boycott (cf USA lors de la guerre du Golfe ou de Chine en 2008)

**II. A partir de votre diagnostic, présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs, cibles et positionnement. Vous justifierez les actions proposées. (9 points)**

Remarque : plusieurs stratégies pourront être suivies par les candidats. Le correcteur s'attachera avant tout à apprécier la pertinence de l'argumentation présentée et sa cohérence avec l'analyse développée en I.

Les objectifs gagneront à être quantifiés et exprimés de manière concrète.  
 Par exemple :  
 Progresser de 10 % par an pendant 3 ans pour atteindre 2,8 millions d'€ de CA  
 Ou encore :  
 Gagner en rentabilité en faisant passer le prix moyen de 75 à 80 euros/kg sur 2 ans

Les écueils à éviter

Les moyens mis en œuvre devront être cohérents et surtout, ne pas être disproportionnés par rapport aux moyens de cette petite PME qu'est la Ferme de Liesel. Pas de plan TF1 en prime time avec Monica Bellucci comme le proposent si souvent certains candidats !

De la même manière, la Ferme de Liesel n'a pas les moyens de prospecter des dizaines de marchés du Moyen-Orient ou d'Extrême-Orient. Pour augmenter significativement son CA export, il suffit de trouver un pays (et pourquoi pas un pays voisin : Allemagne, Suisse ou Luxembourg ?)

Le foie gras de la Ferme de Liesel s'inscrit dans le haut de gamme. Il ne doit cependant pas être considéré comme un produit de luxe, car il est accessible à la très grande majorité des foyers français (un bloc de foie gras de qualité pour une famille coûte moins de 30 euros).

**III. Quelles sont les informations dont vous souhaiteriez disposer pour approfondir votre réflexion?**

**Vous distinguerez les informations internes à l'entreprise des informations externes. (4 points)**

Des informations indispensables à la prise de décision stratégique devront être recherchées par les dirigeants. Certaines peuvent facilement et sans coûts être obtenues en interne :

- Quelles gammes de produits connaissent le plus fort taux de croissance ?
- Lesquelles contribuent le plus à sa rentabilité actuelle ?
- Lesquelles assoiront sa rentabilité future ?
- Quels circuits de distribution (ou quels clients) connaissent les plus forts taux de croissance ?
- Lesquels contribuent le plus à la rentabilité de l'entreprise ?

D'autres informations exigent des recherches documentaires (chambres de commerce, PEE des ambassades...) ou des études de marché (analyse des linéaires en grande distribution, relevés des prix des concurrents...).

- Quelles gammes de produits connaissent la plus forte croissance ?
- Dans quels pays étrangers, la consommation de foie gras progresse-t-elle le plus ?

Il sera également intéressant d'étudier le parcours des visiteurs de notre site internet.