

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'EM Strasbourg.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Calculatrices autorisées.

SUJET

LA FERME DE LIESEL

Avertissement

Le cas La Ferme de Liesel a pour but de repérer la capacité à organiser une réflexion autour d'un sujet neuf. Il ne s'agit donc pas de faire la preuve de sa connaissance du marché du foie gras, mais de proposer une méthodologie d'analyse de ce marché.

Les données du cas (notamment les chiffres d'affaires des entreprises citées) sont inspirées de faits et chiffres réels, mais ont été modifiés par souci de confidentialité.

I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

La Ferme de Liesel est une entreprise familiale lancée en 1994 par Elisabeth et Jean Pierre Kieffer, un couple de jeunes agriculteurs qui gavait des oies pour fabriquer du foie gras d'Alsace. Artisanale à l'origine, leur activité s'est peu à peu étoffée et structurée puisque aujourd'hui, ils produisent et commercialisent 28 tonnes de foie gras, dont la moitié provient de foies d'oies, une spécialité d'Alsace.

Le gavage d'oies et de canards représente aujourd'hui une part mineure de l'activité de l'entreprise car près de 90 % des foies utilisés sont désormais importés de Hongrie et de Bulgarie. Une grande attention est portée à la sélection des producteurs et des foies qui doivent être d'une qualité irréprochable.

Ses ateliers sont agréés aux normes européennes ; les différentes étapes de fabrication sont contrôlées. Le processus permet d'assurer une traçabilité de tous les produits fabriqués. Jean-Pierre K. s'occupe de la production et de l'approvisionnement en foies tandis que son épouse s'occupe de la commercialisation.

Avec un prix moyen de 75 € / kg ⁽¹⁾ les produits de la Ferme de Liesel (foies gras entiers, blocs de foie gras...) se positionnent dans le haut du marché.

(1) tous les prix indiqués dans ce cas sont, pour des raisons de simplification et de cohérence, des prix de vente TTC aux consommateurs. Les chiffres d'affaires des entreprises sont exprimés hors taxes.

Avec 10 salariés à plein temps et le recours à une vingtaine de CDD en automne, la Ferme de Liesel réalise en 2010 un chiffre d'affaires de 2,1 millions d'euros en progression de 5 %. Ses ventes se ventilent de la sorte :

- 20 % est commercialisé directement depuis la ferme aux habitants de la région ou aux touristes de passage qui visitent la célèbre Route des Vins ;
- 10 % est vendu par correspondance à un fichier de clients fidèles. Ce segment régresse lentement mais régulièrement depuis cinq ans ;
- 38 % est commercialisé en grandes surfaces, dont 70 % au moment des fêtes de fin d'année.
- 10 % dans des boutiques spécialisées dans les produits du terroir ;
- 10 % est diffusé *via* des Comités d'entreprise, des mairies qui offrent des colis à leurs aînés et des entreprises pour leurs cadeaux d'affaires. Ce segment augmente de 12 % par an depuis quatre ans sous l'impulsion d'Elisabeth K ;
- Enfin, 9 % de la production est exportée en Allemagne et en Suisse.

Signalons que 3 % du chiffre d'affaires est constitué de produits annexes, qui complètent l'offre du magasin : vins blancs d'Alsace, pain d'épices artisanal, eaux de vie et céramiques d'Alsace.

La Ferme de Liesel a également ouvert un site internet, mais les ventes y restent très marginales. Le nombre de visiteurs uniques s'établit à 500 par mois et 2,5 pages sont consultées en moyenne. Nous ne savons pas si les personnes qui se renseignent sur internet achètent finalement les produits par un autre canal.

La moitié des ventes sont réalisées en décembre, une saisonnalité qui ne va pas sans poser difficultés en termes de production, d'activité commerciale et de gestion financière.

Son budget communication reste stable à 30 000€. Les principaux postes de communication sont :

- un mailing annuel aux 2 000 clients dont les coordonnées postales sont connues (3 K€) ;
- un dépliant présentant la Ferme de Liesel et sa gamme de produits (4K€) ;
- une participation au Salon des comités d'entreprise (20 K€) ;
- un site internet, vitrine de l'entreprise, qui ne permet pas le paiement en ligne (3 K€).

II. LE MARCHÉ DU FOIE GRAS

A. Les origines

Le premier foies gras a été fabriqué il y a plus de 4 500 ans en Egypte, point de passage de la migration des oies et des canards. Il apparait à Rome au premier siècle avant Jésus Christ. C'est sous le règne de Louis XV qu'il obtient ses lettres de noblesse : en 1778 Jean-Pierre Clause, cuisinier du Maréchal de Contades, met au point la recette du foie gras gastronomique à Strasbourg. Le foie gras fait depuis partie de la culture gastronomique alsacienne.

40 millions de palmipèdes sont gavés tous les ans en France. Elever un canard prend en moyenne 4 mois. Les 15 derniers jours de sa vie, celui-ci est gavé et avale 1 kilo de bouillie de grains de maïs par jour. Son foie décuple alors de volume et passe de 70 à près de 700 grammes.

B. Le produit

Il existe une diversité de produits à base de foie gras :

- La plus noble est le foie gras entier, qui peut être consommé cru, mi-cuit ou cuit,
- Le foie gras proprement dit, assemblage de morceaux de foie différents,
- viennent ensuite les blocs de foie gras, crèmes de foies gras mixés.

Seules ces trois premières catégories peuvent bénéficier de l'appellation foie gras.

Viennent ensuite :

- les parfaits de foie gras qui contiennent 75 % de foie gras,
- les pâtés de foie gras et la mousse de foie gras (50 % de foie gras).

Les conditionnements sont de différents types :

- sous vide pour le foie gras cru,
- en barquette, en terrine sous film ou en pain pour le semi-conservé ou le mi-cuit,
- en bocal ou en boîte pour le foie gras en conserve.

L'éventail de prix va de 30 € (pour les parfaits de foie gras) à plus de 300 € le kilo pour les foies gras entiers avec truffes. L'augmentation des prix a été supérieure à l'inflation ces dernières années.

C. La production**a) La production mondiale**

Elle est marquée par la prédominance de la production française :

Production mondiale en 2010	
France	19 000 T
Hongrie	2 800 T
Bulgarie	2 000 T
Espagne	600 T
Autres	600 T
Total	25 000 T

De nouveaux producteurs apparaissent en Europe de l'Est, d'autres disparaissent. Ainsi Israël (jusqu'alors 4^e producteur mondial), l'Italie et la Pologne ont interdit le gavage et cessé sa production.

A noter : le poids de la France est encore plus marqué dans la transformation du foie gras dont elle assure plus de 95 % de l'activité mondiale.

b) La production française

Elle est en forte augmentation sur la période récente :

Production de foie gras en France	
1990	6 000 T
2000	15 300 T
2010	19 000 T

Elle est constituée à 97 % de foies de canards. La production de foies d'oies, pourtant positionnée dans le haut de gamme, reste marginale. Elle est essentiellement d'origine alsacienne.

Le Sud-ouest (l'Aquitaine et Midi-Pyrénées, dont le département du Gers où se concentrent de nombreux producteurs) réalise près de 70 % de la production, tandis que de nouvelles régions sont apparues au cours des trente dernières années : Bretagne, Pays de Loire et Vendée qui contribuent aujourd'hui à près de 30 % de la production.

Cette forte évolution quantitative s'est accompagnée d'une mutation des systèmes de production : une professionnalisation de la filière artisanale et une restructuration de la filière industrielle autour de quelques grands groupes (Cf. concurrence).

c) La production en Alsace

L'Alsace transforme majoritairement des foies d'oies (55 % de la production), les foies de canards ne concernent que 45 % de la production.

Avec 45 000 oies et canards par an, la production alsacienne est aujourd'hui bien loin des 150 000 têtes du début du xx^e siècle, l'âge d'or du foie gras alsacien. Chaque ferme possédait alors son petit cheptel d'oies qui permettait d'arrondir les fins de mois. La Seconde Guerre mondiale, durant laquelle l'occupant a interdit le gavage des oies, puis l'industrialisation de l'Alsace ont décimé la production. Celle-ci s'est cependant maintenue dans un tissu de petites et moyennes entreprises.

Sa part de marché nationale est faible : moins 5 % en volume, ce qui la conduit à rechercher des stratégies de niche.

D. La consommation

Le Français est le plus gros consommateur de foie gras au monde. En 18 ans, la consommation de foie gras a doublé en France. Après un recul des ventes en 2 008 de 1,8 %, 2009 et 2010 ont été de bonnes années où l'on a enregistré des progressions de 7,5 % et de 1,5 %.

Consommation de foie gras en France		
	En tonnes	en g/hab
1990	8 000	141g
2000	15 700	260 g
2010	18 000	290 g

La consommation se concentre sur les fêtes de fin d'année qui représentent les trois-quarts des ventes.

65 % des Français mange au moins une fois du foie gras par an. Par rapport au « trou d'air » de 2008, le marché a gagné ou retrouvé 5 % de ménages acheteurs. L'acheteur fait en moyenne 2,2 achats par an (en progression de 0,1).

Les disparités régionales de consommation sont fortes ; les régions à forte consommation correspondent aux régions traditionnelles de production.

E. La distribution

La part de la distribution dans les achats des ménages est de 82 %.

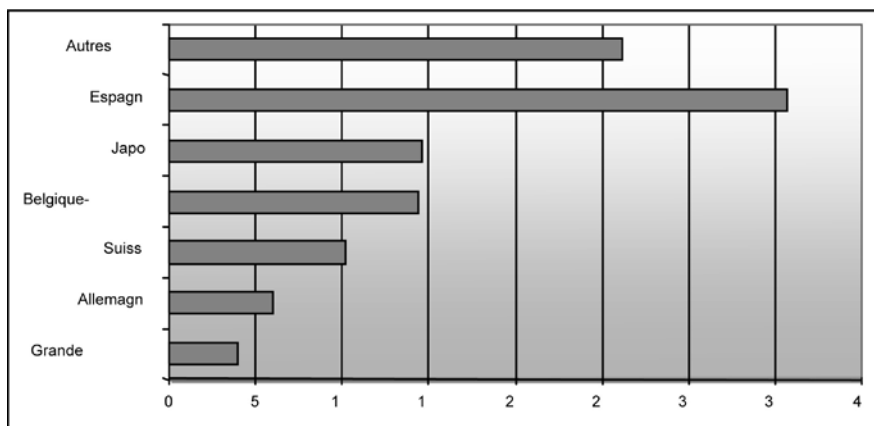
F. Le commerce international

Principal producteur et principal consommateur de foie gras, la France en est aussi le principal exportateur et importateur. Elle importe essentiellement des foies non élaborés et exporte des produits à haute valeur ajoutée.

Commerce international en 2010			
Export	2 300 T	111 Mio d'€	21,7 €/kg
Import	3 000 T	43 Mio d'€	14,3 €/kg

Mio = millions

Les principaux importateurs de foies gras (en millions d'euros)



Dans ces pays la consommation de foies gras à domicile pour les fêtes est plus réduite qu'en France. Les modes de distribution principaux restent la restauration haut de gamme et les grands magasins.

Certains pays ont interdit l'importation de foie gras pour des raisons de protection des animaux, d'autres menacent de boycott (USA lors de la guerre du Golfe, Chine en 2008...). Sur le marché américain, le foie gras subit toujours une taxe de 100 % à l'importation. Ces mesures ont anéanti plusieurs années de travail de conquête du marché américain réalisé par les grosses entreprises françaises.

En plus de ces mesures gouvernementales, les producteurs de foies gras souffrent en Europe de l'activisme d'associations de défense des droits des animaux. Sous l'égide de personnalités (Roger Moore en Grande Bretagne) ils militent pour que consommateurs et distributeurs boycottent le foie gras. La chaîne britannique Selfridges a ainsi renoncé à en commercialiser. Même si nous n'en sommes pas encore là dans la patrie du foie gras, de récents sondages ont révélé que 44 % des français seraient favorables à une interdiction du gavage. Le même sondage ne dit pas si ceux-ci sont prêts à renoncer à consommer le plat favori des fêtes.

L'international reste cependant un marché en forte croissance : 15 % en moyenne sur les dernières années soit trois fois plus qu'en France.

III. La concurrence

La concurrence se structure autour de quatre grands concurrents au niveau national, un producteur alsacien de taille moyenne, de petits producteurs régionaux, une production artisanale et des marques de distributeurs.

A. Quatre grands producteurs nationaux

a) Euradis – Montfort, le leader

Le groupe Euradis regroupe trois marques complémentaires : Montfort axé sur le grand public ; Rougié, dédié aux professionnels de la restauration ; et Pierre Champion positionné sur la vente à distance et la vente aux Comités d'entreprise.

Les foies gras Montfort sont reconnus pour leur créativité et leur qualité d'innovation qui s'expriment notamment par le trio de gourmandises : crème brûlée de foie gras, façon crumble et tiramisu. Ils bénéficient du label Indication géographique protégée du Sud-ouest.

Ils s'appuient sur une communication forte avec un plan TV relayé en affichage, radio et sur Internet durant les premières semaines de décembre.

Les foies gras Montfort développent de nombreuses promotions en magasins : animations événementielles haut de gamme.

Montfort en quelques chiffres : 310 Millions d'euros de chiffres d'affaires en 2009 ce qui représente une part du marché du foie gras de 30,9 % en valeur (soit + 13 % / 2008), 800 salariés.

b) Delpeyrat, le challenger

Avec pour slogan « Le meilleur du Sud-ouest est là », Delpeyrat ancre sa communication dans son terroir. Ici aussi, un spot TV impactant se décline en TV, radio, presse, affichage et internet. Il sponsorise la Delpeyrat Classic Cup, un tournoi de rugby qui invite d'anciens joueurs internationaux.

Delpeyrat met l'accent sur l'innovation avec de nouvelles gammes de foies gras : 1890 (appelée ainsi en raison de la date de création de l'entreprise).

Classic et Apéritif festif. Avec son statut de coopérative, Delpeyrat se diversifie vers le jambon de Bayonne qui lui permet de trouver de nouveaux relais de croissance et de lisser la très forte saisonnalité de l'activité (production et commercialisation).

Delpeyrat vient d'investir dans une joint-venture avec une société chinoise, Jifa, avec un objectif de production de 1 000 tonnes par an ce qui devrait lui offrir une croissance de 20 à 25 % par an.

Delpeyrat en quelques chiffres : 240 millions d'euros de chiffres d'affaires sur l'activité foies gras (+ 13,6 %) dont 20 à l'export, 700 salariés.

c) Labeyrie, filiale du groupe islandais Alfesca.

N° 3 en part de marché, il est cependant le N° 1 en termes de notoriété et d'image (évocation du plaisir, de la qualité et de la confiance que l'on retrouve dans son slogan « le plaisir est un état d'esprit »), Labeyrie innove en lançant de nouveaux concepts : lingot de foie gras pour Noël, foie gras pour agrémenter les soirées pierrade et les fondues... Ses concepts publicitaires allient esthétique, anticonformisme et épicurisme.

Labeyrie est présent quasi exclusivement en GMS. Il s'est diversifié dans les produits gastronomiques festifs : saumon crevettes, blini, tamara...

Labeyrie en quelques chiffres : 150 millions de chiffre d'affaires pour le foie gras (+12 %), 1 000 salariés sur plusieurs sites dans le Sud-ouest.

d) La Comtesse du Barry

Réalisant un chiffre d'affaires nettement moins important (70 millions d'euros) La Comtesse du Barry occupe une place à part sur le marché du foie gras. Elle bénéficie d'une forte notoriété et d'une bonne image. C'est aussi l'un des rares producteurs à ne pas se plier à la toute puissance des centrales d'achat des grandes surfaces.

Spécialisée dans la vente par correspondance, elle a également développé une franchise de 70 boutiques qui réalisent chacune 180 à 300 000 euros de chiffre d'affaires. Son budget de communication et de marketing direct, nécessaire à son positionnement haut de gamme, s'établit à 13 % du chiffre d'affaires.

B. Un producteur alsacien de taille moyenne : Feyel-Artzner

Avec 80 % de la production régionale de foie gras et 3 % de la production nationale, Feyel est le principal ambassadeur du foie gras alsacien en France et à l'étranger. Ce groupe livre la grande distribution sous la marque Feyel et réserve la marque Artzner au foie gras haut de gamme vendu en boutiques spécialisées. Cette entreprise ne gave pas ses oies et canards mais les sélectionne et les achète directement du Sud-ouest ou de Hongrie.

Feyel innove constamment en proposant des foies gras entiers au champagne, aux griottes au kirsch, ou même du foie gras halal pour les marchés du Moyen-Orient. Ses marchés : le Grand-Est, l'Île-de-France, l'Allemagne, la Suisse et le Benelux. Ses nouveaux marchés porteurs se situent au Japon, en Russie, en Chine, au Kazakhstan, en Thaïlande, aux Philippines ou même au Moyen-Orient.

Feyel en quelques chiffres : 400 tonnes de foies gras, 25 Millions d'euros de chiffres d'affaires en 2010 (+ 10 %) dont 9 à l'export, 140 salariés.

C. Plusieurs petits producteurs régionaux

Une dizaine de petits producteurs alsaciens sont présents sur le marché avec des chiffres d'affaires variant entre 800 K€ et 3,5 Millions d'euros. Parmi eux la Ferme de Liesel.

D. les producteurs artisanaux

Pour de nombreux producteurs artisanaux (Sud-ouest notamment), le foie gras est une activité annexe à l'exploitation agricole ou au tourisme à la ferme. Ces exploitations familiales fournissent également les grandes maisons qui transforment et commercialisent leurs foies. Ils produisent un foie gras authentique, apprécié des connaisseurs et des touristes, mais ne peuvent cependant rivaliser avec les grands groupes ou mêmes les petits producteurs régionaux qui sont mieux à même de négocier avec les grandes surfaces. Les exploitations en monoproduction rencontrent des difficultés liées à la saisonnalité des ventes.

Ils représentent 13 % de la production française.

E. La montée en puissance des Marques de distributeurs (MDD)

Les grands distributeurs se sont dotés de marques de distributeur et de marques de premier prix. Il s'agissait à l'origine pour l'essentiel de terrines à base de foies gras reconstitués vendues à partir de 35 € le kilo. Ces dernières années ont cependant enregistré une montée en gamme de ces productions qui communiquent sur le respect du terroir et de la tradition.

F. Le foie gras fait maison

Une nouvelle tendance se développe : le foie gras fait maison à partir de foies non transformés. Le foie gras cru se développe au rythme de 18 % par an. C'est sur ce segment que la saisonnalité est la moins forte.

D'où le lancement par certains professionnels du Sud-ouest de terrines prêtes à cuire ou de foies gras crus labellisés.

Travail demandé

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)

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)

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)