

Cookies Michel et Augustin :

Les Trublions du Goût Rivalisent Avec les Géants de l'Industrie Alimentaire

Lauréat 2014 du concours de rédaction de cas de The Case Centre
dans la catégorie « New Case Writer »

06/2015-5757

Ce cas a été rédigé par Hernán A. Bruno, Professeur adjoint de Marketing, et Hilke Plassmann, Professeur adjoint de Marketing, tous deux de l'INSEAD, à partir d'un projet d'étude indépendant de Felix-Antoine Joli-Cœur. Son but est de susciter les débats en classe plutôt que d'illustrer l'efficacité ou l'inefficacité d'une situation administrative.

Pour accéder à du matériel supplémentaire concernant les études de cas INSEAD (vidéos, feuilles de calcul, liens, etc.), veuillez consulter cases.insead.edu.

Translated in full by Sara Assureira with permission of INSEAD. The translator alone is responsible for the accuracy of this translation.

This translation, Copyright © 2015 INSEAD. The original case is entitled "*Michel et Augustin Cookies: Culinary Adventurers Competing Against Food Industry Giants*", Copyright © 2014, INSEAD.

COPIES MAY NOT BE MADE WITHOUT PERMISSION. NO PART OF THIS PUBLICATION MAY BE COPIED, STORED, TRANSMITTED, REPRODUCED OR DISTRIBUTED IN ANY FORM OR MEDIUM WHATSOEVER WITHOUT THE PERMISSION OF THE COPYRIGHT OWNER.

Pour la plupart des étudiants en école de commerce, la dernière rubrique de leur CV – « Centres d'intérêts » – cherche à démontrer qu'un être humain sensible et passionné se cache derrière le professionnel hautement qualifié. Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont y ont inscrit « Faire des biscuits ». Mais pour eux, cela a pris une toute autre tournure : en créant *Michel et Augustin*, une marque de biscuits établie à Paris, leur centre d'intérêt devenait un travail à temps plein.

En janvier 2006, Michel et Augustin étaient à la tête d'une petite société qui produisait et distribuait des biscuits essentiellement dans des sandwicheries. Ils cherchaient alors des fonds supplémentaires afin de développer leur activité et leur distribution. Pour commencer, il leur fallait un business model viable qui saurait persuader les investisseurs potentiels. Ils devaient notamment trouver un produit cohérent, accroître la notoriété de leur marque et compter sur un réseau de partenaires commerciaux plus conséquent. Plus important encore, pour rivaliser avec les géants de l'industrie tels que Mondelez et United Biscuits, leur marque se devait d'attirer l'attention des consommateurs.

Mais comment y parvenir avec leurs petits moyens ? Tel David luttant contre les Goliaths de l'industrie, Michel et Augustin savaient qu'ils devaient sortir des sentiers battus. Sur une présentation PowerPoint adressée à des investisseurs potentiels, ils s'efforcèrent alors de définir leur vision pour créer la marque dont ils rêvaient depuis des années et qui leur permettrait de survivre dans l'un des marchés des biens de consommation les plus concurrentiels.

Les Premiers Pas de *Michel et Augustin*

Michel et Augustin est né d'une amitié d'enfance, d'une passion partagée pour la nourriture et de l'appel irrésistible de l'entrepreneuriat. Le projet a commencé fin 2003, lorsque Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont passèrent six mois à goûter les baguettes et les croissants de Paris dans le cadre de recherches pour leur livre *Le Guide des Boulangeries de Paris*, le premier guide complet des boulangeries de la capitale (Annexe 1). Alors qu'ils travaillaient sur ce projet, leur idée de création d'entreprise commença à germer : fonder leur propre marque alimentaire.

Dès lors, Augustin consacra une majeure partie de son temps à définir et à affiner l'idée et la vision de la nouvelle marque. Diplômé de l'ESCP Europe, une école de commerce basée à Paris, il travailla ensuite pour le compte d'Air France. Fasciné par le marketing et la stratégie de marque, il mit dès le départ l'accent sur le développement d'une identité graphique originale pour *Michel et Augustin*. Michel, un ancien consultant de L.E.K., venait d'être admis au MBA de l'INSEAD, une institution basée à Fontainebleau et à Singapour. Titulaire également du diplôme de l'ESCP, il était le partenaire idéal pour Augustin. L'année à l'INSEAD fut une opportunité unique pour acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour que leur projet puisse progresser.

En 2005, les deux amis devinrent les associés fondateurs de leur propre entreprise. Michel de Rovira décrit ses premières impressions,

« J'étais à la fois très nerveux et enthousiaste à l'idée de me lancer dans Michel et Augustin. La plupart de mes amis d'école de commerce occupaient des postes

importants en conseil ou dans l'industrie, alors que je voulais faire des biscuits. Une partie de moi voulait choisir un chemin « plus sûr », tandis qu'une autre voulait savoir si nous aurions du succès. C'est cette dernière qui a pris le dessus. »

Après avoir testé différents produits pendant plusieurs mois, Michel et Augustin décidèrent que leur premier produit serait un sablé, ce biscuit rond et sec, sucré ou légèrement salé, très ancré dans la tradition culinaire française. Ils proposèrent ainsi trois variétés de sablés : deux classiques (au beurre salé et aux pépites de chocolat), et, après avoir expérimenté des centaines de recettes dans leurs appartements d'étudiants, ils décidèrent que leur troisième saveur serait « pavot et vanille » (Annexe 2).

Au départ, Michel et Augustin produisaient eux-mêmes leurs sablés, dans leur cuisine. Très vite, ils les confectionnèrent dans des boulangeries. Grâce à leurs recherches pour leur livre, ils avaient acquis une grande connaissance des boulangeries parisiennes, et avaient constaté que certaines d'entre elles disposaient de capacités inutilisées. Ils avaient après tout le savoir-faire de boulangers et avaient créé leurs propres recettes après plusieurs mois d'expérimentations. Le plan consistait donc à produire leurs biscuits une fois par semaine dans un espace loué à une boulangerie et de les vendre le restant de la semaine.

Les dix mois qui suivirent furent difficiles et frustrants. Malgré leur passion et leur talent, la production de sablés à grande échelle leur apportait de nombreux problèmes. Ils comprirent alors qu'ils devaient adopter un autre procédé de fabrication pour atteindre un niveau de production durable et standardisé. Michel et Augustin investirent ainsi 5 000 € dans un moule spécialement conçu et qui devait leur permettre d'augmenter leur productivité. Toutefois, la plupart des biscuits en ressortaient cassés ou irréguliers après cuisson. Michel se souvient :

« Cela nous fendait le cœur de produire des lots de biscuits cassés. Presque un an après nos débuts, notre production n'était toujours pas stable ! Je me sentais découragé et remettais nos décisions en question : nous avons investi un tiers de notre capital de départ de 15 000 € dans un moule qui ne servait à rien ! »

Ils durent ainsi revenir au mode initial de fabrication. Le moule se trouve aujourd'hui sur son bureau, en souvenir de ces premiers jours.

Les débuts furent éprouvants, aussi bien sur le plan physique qu'émotionnel. Ils travaillaient de longues heures et l'avenir de l'entreprise demeurait incertain. En 2005, Michel et Augustin avaient vendu environ 70 000 paquets de biscuits, avec une croissance soutenue tout au long de l'année. En novembre et en décembre 2005, ils vendaient en moyenne 500 paquets par jour. Ils lancèrent également un site web avec une audience limitée mais fidèle, et 3 500 personnes s'inscrivirent à leur bulletin d'informations. Les résultats étaient prometteurs, mais loin d'atteindre une échelle suffisante.

Le marché français du Biscuit Sucré

Aperçu Général

Le marché des biscuits sucrés se compose de biscuits à base de beurre, de chocolat ou d'œufs, des biscuits fourrés à la crème, des biscuits secs et des gaufrettes (Annexe 3). Souvent produits en masse dans des usines, ils sont également confectionnés en magasin ou produits par de petits exploitants et artisans.¹

Le marché français des biscuits n'a pas accompagné les tendances générales constatées à l'échelle mondiale. Tandis que le marché mondial du biscuit avait connu une croissance moyenne annuelle d'environ 3,2 % entre 1995 et 2004, celle du marché français, plus mature, n'était que de 1,7 % en 2004. La croissance mondiale était due essentiellement au volume de biscuits achetés, alors que la croissance sur le marché français était tirée par un intérêt grandissant pour la qualité et par la hausse conséquente des prix (en 2004, le volume de croissance en France n'était que de 1,1 %).

Compte tenu des investissements requis en équipements, la production de biscuits est une industrie avec des économies d'échelle importantes. Ainsi, les acteurs sont encouragés à augmenter les volumes et à offrir des prix toujours plus compétitifs. A cause de l'investissement considérable en capacités nécessaire pour parvenir à une structure de coûts compétitifs, les petits acteurs ne sont pas en mesure de faire des économies d'échelle et de soutenir leur croissance. Cela conduit à un marché où seuls quelques grands acteurs disposent de parts de marché relativement importantes et d'un pouvoir sur le marché, tandis que des milliers de petits producteurs rivalisent sur les marchés locaux. Ce développement excessif de produits et de marques est à l'origine d'un marché saturé où les marques mettent tout en œuvre pour attirer et garder l'intérêt des consommateurs. La tâche s'avère d'autant plus difficile que les biscuits rivalisent avec d'autres snacks et pâtisseries artisanales, comme les viennoiseries ou la pâtisserie traditionnelle, comme le macaron, à base de blanc d'œuf, de sucre et de poudre d'amandes.

La plupart des biscuits sont vendus en supermarché et hypermarché, notamment en France, où les principaux détaillants représentent 75,1 % de la vente de biscuits (contre 58 % dans le monde, voir Annexe 3). Par conséquent, ce sont les détaillants qui ont un vrai pouvoir de négociation. Cette asymétrie confère aux grands détaillants un pouvoir de négociation important, en traitant notamment avec de plus petits fabricants. De surcroît, étant donné que les marques sont assez similaires, les détaillants peuvent les remplacer sans risquer des coûts importants. Excepté quelques produits populaires (par exemple *Petit écolier*, *Oreo*), les marques ont peu de pouvoir sur la politique des enseignes de grande distribution² en termes de ravitaillement ou de fixation des prix. En général, la marge de détail de la vente de produits d'un petit producteur se situait autour de 40 %. Les petits magasins appliquent parfois des prix plus élevés, profitant ainsi de marges brutes entre 60 et 80 %.

En France, les ventes sont dominées par quelques acteurs internationaux qui rivalisent pour accéder aux linéaires et pour capter l'attention des consommateurs (Annexe 4). Mondelez est présent via LU, célèbre pour ses *Petit Ecolier* (Annexe 5), *Mikado* et *PiM's*. Les concurrents

1 Rapport de Datamonitor sur les Biscuits dans le monde p 7

2 Rapport de Datamonitor sur les Biscuits dans le monde p 15

sont United Biscuits et l'allemand Bahlsen GmbH & Co., qui produisait une large variété de biscuits allemands sous différentes marques. Parmi ces concurrents, LU est de loin le leader : en 2008, il détenait sept des dix plus grandes marques de biscuits et représentait 41 % des ventes de biscuits en France³ (Annexe 3).

Outre les marques nationales ou internationales, les chaînes de supermarchés et d'hypermarchés vendaient de plus en plus de biscuits sous leur marque de distributeur (Annexe 6). Par rapport aux ventes des autres biscuits (3,8 % annuels), celles des biscuits des marques de distributeur connaissaient un développement plus rapide, représentant en 2008 plus d'un quart de tous les biscuits vendus en France. Bien que les produits de marque de distributeur sont généralement moins chers que les produits de marque, ils peuvent être positionnés aussi bien en tant que produits premium ou standard, qu'en tant que produits discount.

Habitudes de Consommation

Traditionnellement, les Français avaient des repas à heures fixes et limitaient leur alimentation entre les repas, mais cela était en train de changer. Les collations (ou snacking) représentent désormais presque 10 % de l'apport calorique – bien plus que par le passé, mais toujours moins qu'aux Etats-Unis (où ce chiffre est supérieur à 20 %). Les Français consacrent de moins en moins de temps à la cuisine et à la préparation de plats. Le long déjeuner traditionnel du dimanche commence à appartenir au passé. En moyenne, on estime que le temps de préparation d'un déjeuner du dimanche n'est désormais que de 20 minutes.

Les Français ont tendance à manger des biscuits au petit-déjeuner ou comme goûter ou snacking. Selon une enquête du CREDOC, un Français sur cinq mange des biscuits tous les jours,⁴ 9 biscuits sur 10 consommés soit au petit-déjeuner, soit comme une partie d'un repas ou d'une collation incluant également un produit laitier ou un fruit.

En France, les consommateurs sont friands de biscuits au chocolat et de biscuits secs. Ceux-ci représentaient plus de la moitié des ventes de biscuits, bien au-delà de la moyenne mondiale (Annexe 3). En France, les enfants et les adolescents sont de loin les plus grands consommateurs. La consommation moyenne chez les enfants de moins de 15 ans et chez les 15-24 ans est de 17 à 18 grammes par jour (soit l'équivalent de deux biscuits au beurre). Les 24-49 ans en consomment 9 g par jour, tandis que les plus de 50 ans n'en mangent que 8 g par jour. Les adultes mangent plus de biscuits au petit-déjeuner qu'en tant que collation (41 % des biscuits étaient consommés au petit-déjeuner contre 32 % en collations), tandis que les enfants en mangent plus aux collations qu'au petit-déjeuner (61 et 21 %, respectivement).⁵

Malheureusement pour l'industrie, les biscuits ne sont généralement pas considérés comme des produits sains. Ils contiennent des teneurs importantes en sucres et en graisses, pouvant contenir des additifs et sont généralement faibles en fibres et en nutriments. Par conséquent, manger des biscuits n'est pas toujours perçu comme un plaisir. Environ 40 % des adultes culpabilisent après avoir mangé des aliments sucrés, comme les biscuits.

3 Euromonitor Biscuits en France p2

4 Baromètre santé nutrition 2008 p137

5 Les biscuitiers se défendent de contribuer à l'obésité en France, Rapport du groupe de travail PNNS sur les glucides, Etapes 1 et 2 du mandat, Mars 2007, p118 to 120

Au fond, manger des biscuits c'est s'offrir un petit plaisir. Ainsi, malgré la notoriété de certaines marques, les biscuits ne sont pas considérés comme un bien essentiel, et la demande est facilement influencée par les besoins et les goûts changeants. Les modes de vie modernes, les consommateurs de plus en plus soucieux de leur santé, la prolifération de produits « plaisir », et la popularité grandissante de produits biologiques ont eu des répercussions sur la demande de biscuits. (L'Annexe 7 montre les promesses les plus populaires sur les emballages des nouveaux produits de boulangerie, de 2004 à 2008).

Tendances du Secteur

Face à la pression concurrentielle, les biscuitiers lancent constamment de nouveaux produits afin de garder l'intérêt des consommateurs. Pour la plupart, ces produits n'étaient pas réellement innovants. A quelques exceptions près (comme en 2006, lorsque Bahlsen commercialisa une édition limitée de biscuits saveur téquila pour adultes), le plus souvent, ces nouveaux produits étaient des variantes de produits existants : modification des proportions des ingrédients comme le beurre ou les œufs, ajout de saveurs complémentaires à une ligne de produits, ou changement de la forme ou du packaging du biscuit⁶ (Annexe 8).

Bahlsen avait rapidement suivi cette tendance en lançant en France *PickUp !*, deux biscuits garnis d'une tablette de chocolat, en 1999. Très vite, ce biscuit était devenu un vrai succès et représentait 9,1 millions € (11,9 m de dollars) de ventes en 2000.⁷ Michael Liardet, Directeur des Opérations de Bahlsen à l'époque, disait « ce biscuit a comblé un manque sur le marché » en s'adressant aux jeunes adultes de 15-34 ans, un groupe d'âge souvent négligé par les spécialistes du marketing, malgré leur consommation considérable de biscuits.⁸

La tendance des petits plaisirs a poussé les fabricants de biscuits à proposer des produits enrichis en beurre, en œufs et en chocolat, aux saveurs exotiques conditionnés dans des emballages plus petits. A titre d'exemple, LU s'était allié à Côte d'Or, une marque de chocolat également détenue par Mondelez, pour produire *Biscuit Intense*, un biscuit recouvert de chocolat au pur beurre de cacao, une version adulte du *Petit écolier*. Son site web présentait alors des commentaires enthousiastes de Français d'une trentaine d'années. *Bonne Maman*, une marque française de confitures, de desserts et de biscuits aux fruits, dont la présentation évoque les petits plaisirs authentiques faits maison, avait lancé *Petit cerisier*, des tartelettes au goût intense de cerise, qui étaient vendues dans des paquets contenant huit sachets individuels.

Il y avait également une offre importante de « biscuits santé », comprenant des marques positionnées sur la santé ainsi que la version « allégée » de biscuits existants. Par exemple, United Brands produisait Verkade Fruit&Form, une gamme de biscuits riches en fibres ou des biscuits gourmets, dont l'emballage mettait l'accent sur les fruits ou sur la farine au blé complet, ainsi que sur l'apport nutritionnel et la teneur en calories. De même, Leibniz, une marque de Bahlsen, reformulait ses biscuits traditionnels au beurre, en proposant deux variétés (nature et chocolat) contenant 30 % de sucres en moins et convenant aux personnes diabétiques, et une variété de biscuits complets. Certains produits mettaient en avant des attributs santé sans pour autant modifier considérablement la recette. Par exemple, LU vantait

6 Growth_Strategies_in_Bakery_and_Cereals pp64 and 65

7 Convertir 60 M de francs en Euros et en dollars au taux de change « obsolète »

8 Oscars LSA : Pick Up!, de Bahlsen

la teneur en calcium et l'absence de colorants ou de conservateurs de ses biscuits *Lulu L'Ourson* adressés aux enfants, sans mentionner un changement d'ingrédients.

Parallèlement à la croissance du marché des biscuits santé et plaisir, il y avait une demande croissante de produits issus de l'agriculture biologique ou de produits issus du commerce équitable. Dans les rayons biscuits des supermarchés français, les produits certifiés AB (biologiques), produits par les marques ou par la marque propre du distributeur, rencontraient un franc succès. Par exemple, la chaîne de supermarchés Monoprix disposait de sa propre gamme de biscuits *Bio*, aux côtés de *La Clé des Champs* et de *Verkade Bio*, les gammes biologiques de LU et d'United Biscuits, respectivement. Pour être certifiés biologiques, les produits devaient d'abord être formellement évalués par l'Agence Bio (AB), l'agence centrale pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique.

Les Prochaines Missions de Michel et Augustin : Le Plan Marketing

Positionnement de la Marque

Depuis mi-2005, Michel et Augustin utilisaient leurs propres prénoms pour identifier leur marque. Mais cela n'était que le point de départ et ils devaient développer un positionnement de marque fort. Dans le marché des biscuits saturé, il était difficile de se différencier en ne se reposant que sur les attributs physiques du produit. Ils avaient soumis leur idée à des investisseurs potentiels, qui en retour firent part d'un enthousiasme modéré. En effet, il était difficile de convaincre qu'une nouvelle entreprise pouvait percer dans ce marché avec un produit traditionnel. Michel et Augustin étaient conscients qu'un positionnement de marque unique était la clé, et pourrait aussi bien conduire au succès qu'à l'échec. Ils devaient non seulement comprendre les tendances-clés du marché, mais aussi ancrer la marque à des associations uniques. Augustin affirmait :

« Que souhaitons-nous que le public associe à Michel et Augustin lorsqu'il pense à cette marque ? Etant donné que nos propres noms représentent la marque, quelles associations devrions-nous rappeler ? Sur quels points devrions-nous nous différencier de la concurrence ? Quels devraient être les points communs ? »

Produit

Michel et Augustin se demandaient à quoi devrait ressembler leur produit. Ils étaient convaincus d'avoir déjà trouvé la formule gagnante avec leurs sablés, emballés dans des petits sachets afin de conserver plus longtemps leur fraîcheur. Chaque sachet contenait trois sablés et pesait 20 g. Ils estimaient à environ 0,22 € le coût de production de chaque sachet, considérablement plus que le coût moyen des grands producteurs de biscuits. Les sachets individuels étaient emballés dans des paquets en carton d'environ 120 g, soit l'équivalent de six sachets par boîte. Ils proposaient également une version « snack » du produit, avec un paquet ne contenant que deux sachets. La production des plus grands paquets contenant six sachets coûtait environ 0,25 €, celle des deux sachets n'était que légèrement moins chère, soit 0,21 €.

Distribution

Michel et Augustin furent confrontés à une grande variété de points de distribution possibles : supermarchés, hypermarchés, épiceries, ventes par internet, ventes directes, cafés, restaurants, cinémas, musées, épiceries fines, sandwicheries, hôtels et stations-service. Ils s'étaient concentrés jusqu'alors sur des petits points de ventes et des points « inhabituels », comme les salons de coiffure et les sandwicheries indépendantes. Suite à leurs efforts, le nombre de points de vente avait considérablement augmenté, atteignant plus de 100 lieux différents.

Afin d'augmenter leur viabilité financière, Michel et Augustin devaient élargir davantage leur couverture de distribution. Une option consistait à poursuivre l'expansion de leur réseau de sandwicheries, de cafés et d'épiceries fines. Bien que le recours à un réseau de petits magasins présentait de nombreux avantages, ils devaient songer à distribuer par le biais de partenaires plus importants, comme les grandes chaînes de supermarchés (comme Carrefour), les chaînes de magasins de proximité (comme Monoprix), ou les détaillants spécialisés (comme La Grande Epicerie de Paris ou Le Bon Marché), ou plusieurs de ces réseaux à la fois.

Fixation des Prix

L'idée de base était de fixer un prix pour leurs sablés plus élevé que les prix des biscuits standards, tout en étant plus abordables que les marques les plus chères comme Fauchon ou Hédiard (Annexe 9). Néanmoins, compte tenu de leur structure de coût et du modèle de distribution, le prix idéal demeurait incertain.

Publicité

En faisant des recherches sur la manière dont les autres entreprises alimentaires faisaient la promotion de leurs produits, Michel et Augustin avaient remarqué que bon nombre d'entre elles avaient recours aux médias (TV, radio et pubs dans des magazines, médias sociaux, etc.), ainsi qu'aux coupons, aux promotions et à d'autres outils. Ils avaient également constaté qu'elles dépensaient des sommes importantes pour le lancement de nouveaux produits. Le français Danone avait dépensé environ 10 millions € pour lancer *Essensis*, une nouvelle marque de yaourt ; Yoplait, un autre Français spécialisé dans le yaourt, avait dépensé une somme équivalente pour lancer *Dizzy*, un yaourt à boire pétillant.

En tant que startup, Michel et Augustin n'avait pas les moyens de faire des campagnes publicitaires de large échelle. Le défi consistait donc à attirer l'attention et à accroître les ventes à faible coût. Augustin insistait sur le fait que leurs choix publicitaires ne devraient pas uniquement reposer sur leur budget, mais aussi sur le positionnement de leur marque : « Nous devons savoir à *qui* nous souhaitons vendre, et quelle est la valeur que nos sablés apportent aux consommateurs avant de décider *comment* attirer leur attention. »

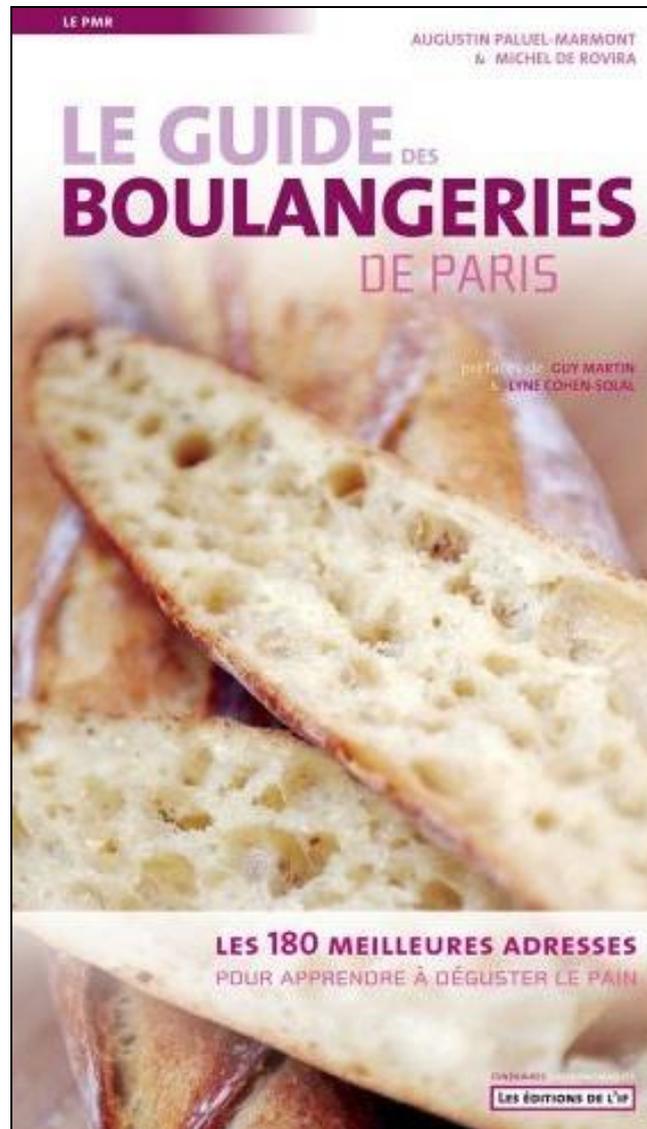
Décisions

Michel et Augustin étaient confrontés à un défi de taille. Ils devaient convaincre un groupe d'investisseurs que leur plan marketing était solide et qu'il leur permettrait de rivaliser et de réussir dans le marché des biscuits. L'essence-même du plan marketing consistait à trouver des réponses aux questions que vous aurez à traiter tout au long de ce cas.

ANNEXES

Annexe 1

« Guide des Boulangeries de Paris : Les 180 meilleures adresses pour apprendre à déguster le pain » par Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont



Publié en 2004, un critique décrit le livre comme « un guide complet et très utile aux amoureux de la baguette et du croissant... Contient une mine d'informations pratiques, et des photos appétissantes ! ... Bref, une belle réussite. »

Source : Amazon.fr.

Annexe 2

Les Trois Saveurs Originales du Sablé et le Prototype d'Emballage



Graine de pavot et vanille

Gouttes de chocolat

Beurre

Source : Documents de l'entreprise Michel et Augustin.

Annexe 3

Statistiques-clés sur les Ventes de Biscuits Sucrés (en termes de valeur) en 2008

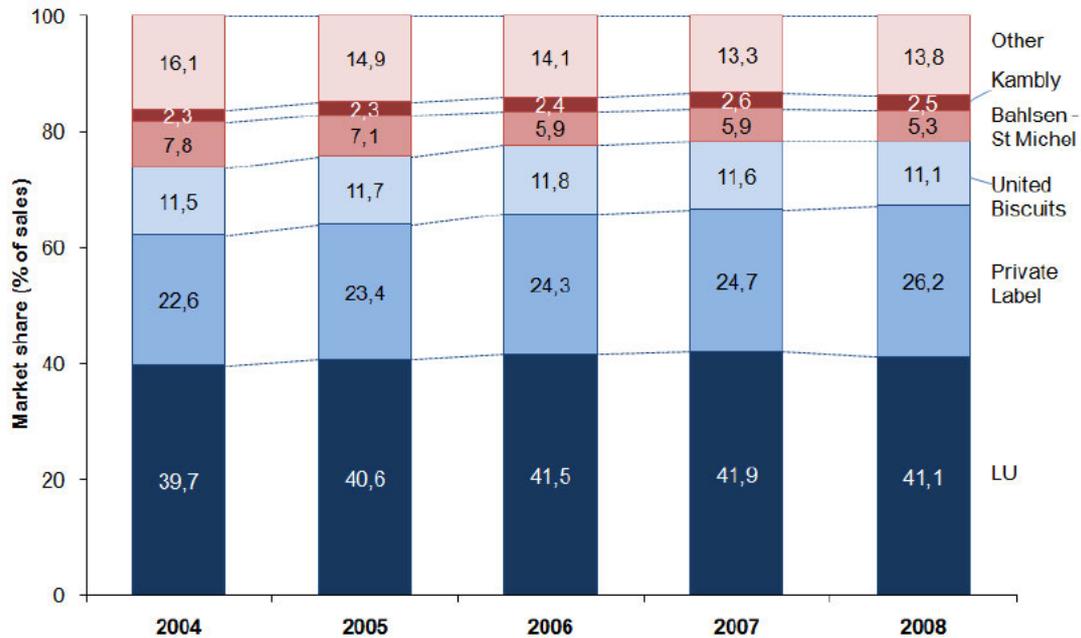
Pourcentage de ventes par type de biscuit	Dans le monde	En France
Au beurre	17	25,8
Chocolat	16,4	28,3
Sec	16,2	11,2
Fourrés à la crème	12,7	16,3
Gaufrette	10,7	5,6
Autre	27,1	12,8

Pourcentage de ventes par canal de distribution	Dans le monde	En France
Supermarchés / Hypermarchés	55,8	75,1
Détaillants indépendants	21,6	11,1
Détaillants spécialisés	12	9,5
Autre	10,6	4,3

Sources : Profil de l'Industrie des Biscuits dans le Monde, Datamonitor, 2009 ; Profil de l'Industrie des Biscuits en France, Datamonitor, 2009.

Annexe 4

Evolution des Parts de Marché dans le Marché Français des Biscuits Sucrés



Source : Euromonitor Country Sector Briefing on Biscuits in France, 2009.

Annexe 5

Le Petit Ecolier de LU, une marque très appréciée en France

La forme caractéristique et l'image célèbre du « Petit écolier » aident les consommateurs à le distinguer des autres biscuits au chocolat, tout en associant les consommateurs à l'histoire de la marque. Ci-dessous, l'image du Petit écolier, inchangée depuis 1897.



Source : Site web du Petit Ecolier de LU, 2010

Annexe 6

Prix Indicatifs des Biscuits des Marques de Distributeur des Supermarchés Carrefour en 2005

Marque de distributeur	Type de biscuit	Prix par 100 g (€)
N° 1	Chocolat	0,38
Marque Carrefour	Au chocolat et au beurre	0,52
Reflets de France	Au chocolat et aux pommes	0,52
Carrefour Bio	Tarte aux fraises	1,30
J'aime	Gâteau au citron	1,39
Escapades Gourmandes	Assortiment	1,51

En moyenne, les biscuits sucrés des marques nationales sont environ 50 % plus chers que les marques de distributeur dans les enseignes de grande distribution en France.

Source : Stratégie de marque de distributeur à Carrefour, Business Insights en association avec AIMARK & Europanel, 2005

Annexe 7

Les 20 Promesses les Plus Communes Placées sur les Emballages de Nouveaux Produits de Boulangerie et Produits Céréaliers. % de Produits lancés entre 2005 et 2008

Table 5.7: Top 20 product tags on new product packaging, % of all bakery and cereals products launched, 2005-2008					
Product Tags	2005	2006	2007	2008	Direction
High Fiber	4.8%	5.7%	6.4%	6.7%	▲
Private Label	2.8%	3.2%	3.3%	6.3%	▲
Upscale	4.3%	5.9%	6.5%	5.1%	▲
High Vitamins	4.9%	5.3%	4.4%	4.9%	--
Organic	2.6%	3.5%	3.8%	4.8%	▲
Natural	5.2%	4.5%	5.1%	4.6%	▼
No Trans Fat	3.6%	3.3%	3.8%	4.2%	▲
No Preservatives	3.0%	3.2%	3.7%	3.8%	▲
Low Fat	3.7%	3.0%	3.3%	3.4%	▼
Single Serving	6.9%	5.7%	5.1%	3.2%	▼
Kids	4.3%	4.5%	3.3%	3.0%	▼
No Artificial Colors	2.3%	2.3%	2.4%	3.0%	▲
No Gluten	1.7%	1.8%	2.0%	2.9%	▲
Vegetarian	2.7%	2.6%	2.8%	2.6%	▼
No Cholesterol	1.5%	1.7%	2.2%	2.5%	▲
No Artificial Flavors	1.7%	1.4%	1.9%	2.4%	▲
High Iron	1.7%	2.0%	1.8%	2.4%	▲
High Calcium	2.2%	2.6%	2.2%	2.2%	--
High Minerals	2.2%	2.4%	2.0%	2.2%	--
Quick	2.7%	2.5%	1.9%	2.0%	▼

Note: Year ends 21st November 2008.

Source: Product Launch Analytics Business Insights Ltd

Source : Innovation and Market Drivers in Bakery and Cereals: Fast growth markets and strategies for adding value, by Natasha Horton for Business Insights, 2009

Annexe 8

Exemple d'Extensions de Marque sous la marque Prince de LU



2a: Les biscuits Prince de LU, version originale



2b: Version « santé » : multi-céréales



2c: Reformulation de l'emballage, grand paquet (2 x paquets standards, vendus en lot)



2d: Reformulation de l'emballage, emballage format pocket (10 x sachets de deux biscuits) et format familial (15 x sachets de deux biscuits)

Source : Site web LU, 2010

Annexe 9

Description de Fauchon et de Hédiard

Fauchon et Hédiard sont tous deux des distributeurs français d'aliments gourmets.

Fondée en 1886 par Auguste Fauchon, Fauchon vend une gamme de produits alimentaires de luxe, dont des chocolats, des biscuits et autres sucreries via sa chaîne de magasins franchisés, bien qu'elle soit plus connue pour ses cafés et ses thés. Sur le marché du thé, en particulier, Fauchon s'est montrée particulièrement innovante. En effet, dans les années 60 et 70, elle introduit sur le marché français des thés aux fruits et aux pétales de fleurs.

A la fin des années 90 puis au début des années 2000 (l'entreprise a presque fait faillite en 2004), Fauchon est confrontée à des difficultés financières. → Ce chiffre paraît étonnant suite à des réductions drastiques de personnel et à la vente de magasins non rentables, tout en se concentrant sur les marchés hors de la France.



Fauchon vend une gamme de biscuits, qu'elle décrit comme étant « fabriqués en suivant les méthodes de production séculaires... et selon les recettes traditionnelles... ». En 2010, Un sachet de 125 g de *Palets de Bretagne* coûte 5 € sur son site web.

Ferdinand Hédiard fonde Hédiard en 1854 et vend des épices, du thé et du café. En 2010, sa gamme de produits comprend toujours des thés, des cafés et des épices, ainsi que des produits à base de fruits, des coffrets gastronomiques et des biscuits.

Tout comme Fauchon, la stratégie récente d'Hédiard se concentre sur le développement des ventes hors de la France. En 2007, l'enseigne compte plus de 200 magasins, dont seulement un sur dix en France. A peu près à la même époque, elle est rachetée par un groupe de luxe russe, LuxAdvor, et les ventes s'élèvent à environ 30 millions €.

En 2010, un sachet de 100 g de ses *Galettes* au beurre coûte 5 € sur son site web.

Source : Sites web Fauchon et Hédiard ; articles de journaux sur Fauchon et Hédiard.

