

1. Les secteurs de la meunerie

C'est un secteur à forte concentration : 40 000 moulins au début du siècle, moins de 400 aujourd'hui. Les 4 premières entreprises possèdent 49 moulins et représentent 55 % du volume, mais encore 295 petits moulins indépendants ne pèsent que 6 % des volumes soit moins de 1 000 tonnes en moyenne par établissement. Ces derniers ont une marge de manœuvre très limitée, ils ne peuvent investir dans un moulin moderne où les frais de personnel seraient plus faibles. Ils sont donc très vulnérables.

Ils subissent en amont les fluctuations du cours du blé, on notera la forte envolée en 2007 et surtout 2008 jusqu'à 237 € la tonne.

Une autre caractéristique du secteur est d'être excédentaire, dès 1935 la production a été limitée et celle-ci diminue régulièrement (-10 % de volume entre 2000 et 2008 d'après le document B3).

2. Les marchés

Le marché du pain est un marché support pour le marché de la farine. **La panification** est donc naturellement le principal débouché pour la farine à plus de 60 % mais il est en recul de 0,3 % en 2007 et cette tendance n'est pas seulement conjoncturelle. La baisse de la consommation individuelle de pain est une tendance à long terme. Elle a chuté de 80 % en volume depuis le début du siècle pour ne représenter que 136 gr par jour et par personne en 2008 (doc E2).

Le document E2 nous montre également que les indices de volume continuent à reculer (2009/2007). Le marché ne progresse en valeur que grâce à une hausse du prix moyen résultant lui-même d'une hausse des prix du pain mais aussi dans une large mesure tiré par une demande de pains spéciaux.

A l'intérieur de cette catégorie, **la boulangerie artisanale** occupe environ 56 % et ne parvient pas à maintenir sa part ni-même les volumes qui perdent 1,2 % entre 2006 et 2007.

Même les ateliers GMS sont en recul (-0,6 %) et seule la boulangerie industrielle progresse de 1 % mais son volume est 2 fois moindre. Elle menace directement la boulangerie artisanale qui a perdu 1683 établissements en 8 ans soit plus de 210 boulangeries par an en moyenne.

Pendant ce temps, les terminaux de cuisson bien moins nombreux (10 fois moins) ont gagné 695 établissements. En terme de CA les boulangeries sont en progression de 15 % en 8 ans alors que les terminaux de cuisson ont gagné plus d'1/4 de CA (26 %).

La concurrence qui règne entre les acteurs de l'offre notamment à l'égard des GMS et autres terminaux de cuisson rend les boulangers plus exigeants et plus agressifs. Ils tiennent tête aux fournisseurs n'hésitant pas à diversifier les approvisionnements pour faire monter les enchères.

La pâtisserie connaît le même type d'évolution avec des volumes qui reculent fortement en 2008-2009. C'est une dépense que l'on peut rogner en temps de crise plus sensible à la conjoncture que le pain. C'est un marché plus petit en valeur mais beaucoup plus modeste en volume (prix moyen de la pâtisserie plus élevé que le pain).

Les autres usages (environ 40 %) sont en hausse de 4,1 % en volume (2007/2006) au premier rang desquels les Industries Agroalimentaires (IAA) occupent les 2/3

et sont en progression de 6 %. La consommation des ménages avec la vente en sachet est plus modeste (16 %) mais elle augmente de près de 4 % en un an. Les autres marchés sont plus petits et en recul.

Les marchés industriels font l'objet d'appels d'offre et ne sont pas accessibles à des structures artisanales comme le Moulin des Roches.

Les ménages achètent la farine pour la cuisine et la pâtisserie. Tout le monde a un paquet de farine dans le placard de la cuisine mais la consommation dépend des occasions de consommer encore faut-il cuisiner pour s'en servir.

Une marque domine le marché c'est FRANCINE depuis les années 95. Sa part de marché en 2008 dépasse 50 % en valeur pour 36 % en volume. C'est la principale marque qui occupe le devant des linéaires en GSM, ensuite in trouve les MDD et les 1^{er} prix. Il n'y a donc pas vraiment de place pour une petite marque a fortiori locale (5 % vol).

Mais on remarque le boom de la machine à pain qui fait une percée spectaculaire atteignant presque le million de machines vendues en 2009. On ne connaît pas précisément le taux de pénétration mais il est supérieur à 3,5 % (cumul 2005-2009) auquel il conviendrait d'ajouter les ventes des années antérieures à 2005. Là encore la question n'est pas d'avoir une machine à pain mais de s'en servir. D'après FRANCINE (source *les Echos* juillet 2009) la part des ménages faisant leur pain au moins une fois par semaine frôle les 28 % soit plus d'1/4 des ménages. Les quantités achetées sur le marché ne sont pas connues mais on sait que chez FRANCINE la farine à pain atteint 26 % du volume total soit 45 % du seul volume de farine.

C'est la raison de l'importance prise par la farine à pain dans la gamme du leader puisqu'on ne compte pas moins de 16 réf sur un total de 30 pour l'ensemble des gammes. On remarquera la segmentation de ce marché avec non pas une farine pour faire du pain mais des farines pour faire des pains (pain de campagne, multi céréales, seigle, etc...). On remarquera la logique des références intitulées sachet-dose c.-à-d. un véritable « kit » prêt à l'emploi pour faire à chaque fois un pain particulier : fruits et fibres, paysan, rustique, ... collant en cela aux grandes tendances du marché sans oublier naturellement le pain bio (3 réf).

On notera également l'évolution vers une logique de préparation c.-à-d. là encore le kit prêt à l'emploi. Tout pour réussir les crêpes, ...la pizza, ...les gaufres, etc... Francine ne se contente pas de vendre de la farine adaptée à chacun des usages mais garantit aux clients la réussite de sa recette.

Si le client veut pouvoir être fier de dire « c'est moi qui l'ai fait » encore faut-il qu'il ait réussi. C'est le résultat que vend FRANCINE. Le marketing de FRANCINE apporte une valeur ajoutée qui a fait de la marque le leader du marché.

Les motivations qui conduisent les ménages à faire leur pain dépassent largement la seule économie même si cette dimension est sans doute présente dans bon nombre de cas. L'autonomie par rapport à l'approvisionnement en pain, les notions de tradition, de plaisir du « fait soi-même » et de fierté légitime qui en découle ne sont sans doute pas étrangères au boom de la machine à pain.

Cette opportunité arrive à point nommé, ce marché est accessible aux producteurs les plus petits qui ont même un atout supplémentaire : la proximité et l'image artisanale. Cela constitue en prime un excellent moyen de valoriser leur production.

3. Analyse interne

Le Moulin des Roches est une PME à caractère familial et artisanal. Son volume de production de 650 tonnes de farine, est très proche des limites de sa capacité (1 000 tonnes de blé soit 600 kg de farine). La marge de progression sans investir est donc très faible.

98 % des volumes produits sont vendus aux professionnels (artisans boulangers) ce qui est naturel mais rend l'entreprise très dépendante d'un secteur dont on a vu les difficultés dans l'analyse externe.

Le tonnage réalisé avec les artisans boulangers a marqué le pas même si le CA a continué à progresser.

| Années | 2006 | 2007 | 2008 | 2007/2006 | 2008/2007 |
|---------------------------|--------|--------|--------|-----------|-----------|
| Vol pro (tonnes) | 648 | 650 | 645 | | |
| Vol particuliers (tonnes) | 6,5 | 8,2 | 13,1 | | |
| Ventes pro | 255960 | 263250 | 290250 | | |
| Ventes part | 6065 | 8036 | 14672 | | |
| Ventes aliments | 27900 | 32760 | 30380 | | |
| CA TOTAL | 289925 | 304046 | 335302 | | |
| Résultat net | 12540 | 6514 | -15665 | | |
| PV pro /tonne | 395 | 405 | 450 | 1,03 | 1,11 |
| PV part /tonne | 933 | 980 | 1120 | 1,05 | 1,14 |

Si on regarde le prix de vente moyen chez les professionnels, il atteint 450 € la tonne en 2008 en progression de 11 % (3 % en 2007). Mais si l'on sait que le cour du blé a augmenté respectivement de 40 % en 2007 et de 100 % en 2008, on comprend que notre meunier a été dans l'incapacité de répercuter la totalité des coûts qu'il a lui-même supporté en amont.

Le marché des particuliers ne représente qu'un volume marginal (2 %) mais déjà près de 5 % du CA. Donc une plus forte valorisation.

Examinons l'offre actuelle du Moulin des Roches sur ce marché. D'abord puisque les ventes progressent sur ce segment c'est que l'offre n'est pas si mal adaptée, on peut cependant formuler quelques remarques pour l'améliorer.

Les farines produites sont de qualité traditionnelle avec une image de terroir, mais pas suffisamment valoriser comme telles.

La gamme des farines à pain est deux fois moins étendue que celle du leader FRANCINE mais elle comporte déjà 8 réf.

Si deux ou trois appellations « fleurent bon » le terroir, les appellations à caractère technique (type 55, 60, 80...) correspondent à un cahier des charges précis mais ne sont pas nécessairement explicites pour le consommateur. Quelles sont en particulier leur destination ?

Le Moulin des Roches vend encore trop souvent de la farine comme un « produit brut » et pas une farine spécialement adaptée à un usage et encore moins une préparation pour telle ou telle recette que le client aura à cœur de réussir.

Les gros conditionnements (5 et 10 kg) sont logiques pour une vente au moulin et avantageux pour le client mais n'incitent pas à essayer les différentes variétés proposées. Le Moulin des Roches a répondu à une demande spontanée plus qu'il n'a développé sur ce marché une véritable stratégie marketing. Le commercial est inexistant et la communication peu développée.

Quant à la distribution le seul canal est celui de la vente au moulin. Peut-on se satisfaire de ce seul canal de distribution ?

L'activité secondaire vente d'aliments pour les animaux pour être développée demande du temps dont ne disposent pas les MARCHAL. Ce qui supposerait l'embauche d'un commercial. Sa rentabilité est conditionnée par le développement d'un CA suffisant pour le rémunérer. Nous ne possédons aucune information sur le potentiel de ce marché ni sur les coûts commerciaux. Il est donc difficile d'aller plus loin dans ce sens.

4. Diagnostic

Sur un marché de la panification en recul structurel, les artisans boulangers sont soumis à une forte concurrence. Les pressions qu'ils subissent rejaillissent sur leur fournisseur de farine qui lui-même est exposé aux pressions de l'amont. Cet effet de « tenaille » explique la dégradation de la marge du meunier et par suite de son résultat net alors que le CA du moulin a continué à progresser.

Quand on sait que les limites de capacité du Moulin des Roches sont bientôt atteintes, c'est une bonne raison pour rechercher une meilleure valorisation de la production.

5. La situation a-t-elle des chances de s'améliorer progressivement ?

Oui partiellement en particulier en ce qui concerne le prix du blé (détente probable) puisqu'en 2009 il est déjà quasiment revenu à son cour de 2007, mais c'est déjà 40 % au-dessus du cours des années antérieures. Et que penser de la situation à moyen terme ?

La consommation de pain non plus ne va pas remonter. On ne peut qu'attendre une hausse en valeur (effet qualitatif).

La situation de la boulangerie en aval n'a guère de motifs de s'améliorer : baisse du nombre des établissements et recul des volumes traités au profit des boulangeries industrielles et des terminaux de cuisson.

La baisse de la population (milieu rural) vient encore renforcer cette tendance qui a bien peu de chances de s'inverser.

Une consolidation de la situation pour le Moulin des Roches passe donc par le développement d'un nouveau segment de marché.

Où sont les potentiels de développement ?

Les terminaux de cuisson constituent un marché en développement, mais ils sont fournis par les usines à pain qui sont peu accessibles pour une petite entreprise comme le Moulin des Roches. De même pour les labos de GSM qui du reste ne connaissent pas une évolution favorable.

Les IAA sont également inaccessibles à un petit fournisseur et avec quel niveau de marge ?

Le développement du segment de l'alimentation animale passe par l'embauche d'un commercial qui devrait générer un CA et surtout une marge suffisante pour dégager un salaire.

Reste enfin la clientèle des particuliers. Ce segment connaît au plan national une croissance de 3,8 % en 2007 et si la pâtisserie n'est probablement pas un marché important, la panification pour les ménages équipés de machines à pain apparaît comme un marché plus prometteur. Ce segment représente déjà, 26 % des volumes vendus chez FRANCINE et certainement davantage en terme de CA (marché mieux valorisé).

NB : certains étudiants ne manqueront certainement pas de proposer de faire de la farine bio. Indépendamment des opportunités du marché (non évoquées ici), faire de la farine bio pour un moulin est une véritable reconversion qui suppose de faire « décontaminer » le moulin (ou de construire un moulin neuf) et ne plus faire que du bio.

Cible

Les ménages de la zone de chalandise du moulin équipé de MAP. Ce sont des ménages d'âge moyen (35-54 ans), de CSP modestes et résidants dans des com-

munes < 20 000 hab. C'est assez précisément le profil des ménages de la zone. Si 27,7 % d'entre eux font leur pain chaque semaine au moins, cela représente 23 650 personnes soit environ 10 000 ménages.

La valorisation de ce potentiel sur la base d'un prix moyen de 1,10 € le kg équivaldrait à l'année à $10\,000 \times 1,10 \times 52$ semaines = 572 000 €.

Un objectif de seulement 10 % de ce marché équivaldrait à x le CA des particuliers par 4 et procurerait une marge contribuant à résorber sérieusement le déficit.

Distribution

Si la vente au moulin est le seul canal actuel, on pense naturellement à mieux l'organiser et à la faire connaître davantage dans la zone de chalandise du moulin. L'étudiant proposera sans doute de développer la vente à distance au travers d'un site qui pourrait proposer les produits en ligne. Il devra prendre en compte le fait que cette solution suppose d'abord un investissement de départ et par la suite une maintenance sans laquelle la solution serait comme trop souvent contre productive. Rien de pire en effet pour l'image qu'un site à l'abandon.

Doit-on proposer nos produits « grand public » à nos clients boulangers ? Beaucoup sont réticents à vendre de la farine parce qu'ils le voient certainement comme un encouragement donné au consommateur à faire leur pain. Ce sont probablement les mêmes qui verront d'un mauvais œil que le moulin vende aussi de la farine « court-circuitant » d'une certaine manière ses propres clients boulangers. Leur proposer de vendre de la farine est justement un moyen de leur permettre de récupérer une petite partie du manque à gagner en termes de CA. C'est une marque de considération en les associant partiellement au développement d'un marché qu'ils ne sont de toutes manières pas en mesure d'endiguer.

Offre

Il n'est pas nécessaire d'avoir une gamme pléthorique en segmentant aussi finement que FRANCINE peut le faire. On n'a ni sa taille ni ses moyens et nos objectifs sont plus modestes. Néanmoins les propositions doivent aller dans le sens des tendances que nous avons clairement identifiées et cohérentes avec le canal de distribution :

- Des références répondant aux principaux usages et / ou composition,
- Des noms évocateurs et plus explicites,
- Etendre la gamme vers des formats plus petits permettant au consommateur de varier les recettes sans stocker chez lui 50 kg de farine, et à l'entreprise de générer davantage de marge en kg.

NB : Le développement de la vente au moulin comme celui de la vente à distance sont conditionnés par un effort de communication sur la zone de chalandise prioritairement. Les propositions de l'étudiant dans ce domaine (non expressément demandées) peuvent toutefois être prises en compte si elles sont pertinentes en octroyant un point de bonus.