**Université PANTHÉON - ASSAS (PARIS II)** **U.E.F. 2**

**Droit - Economie - Sciences Sociales** **6186**

Paris

**Session :**  Mai- Juin 2021

**Année d'étude :** 1ère année de Master Information, Communication

**Discipline : Publicité et marketing**

(Unités d’Enseignements Fondamentaux 2)

**Titulaire(s) du cours : Rémy Le Champion**

**Durée de l’épreuve : 2 heures**

**Document(s) autorisé(s) : L’utilisation d’ouvrages, de documentation ou le recours à Internet est autorisé durant l’épreuve.**

**Examen « Publicité et marketing »**

Année 2020-2021 Cours de Rémy Le Champion

Session juin 2021

**Les étudiants étrangers non-francophones préciseront clairement au début de leur copie leur statut de non-francophone.**

**Vous choisirez et traiterez une question au choix parmi les questions 1 et 2 (20 points).**

**1/ Commentez et analysez la stratégie conjointe de Bel et de Lactalis dans cet article à l’aide de vos connaissances en mettant en évidence les concepts et outils marketing. Vous utiliserez un plan apparent.**

# **Bel reprend son destin en main en cédant Leerdammer à Lactalis**

**Le groupe producteur de la Vache qui rit est entré en négociations exclusives avec Lactalis pour lui vendre la marque d'origine néerlandaise Leerdammer. L'opération se fait sans échange de cash. Lactalis paie son acquisition en rendant la quasi-totalité (23,16 %) de sa participation au capital de Bel, qui veut rééquilibrer son portefeuille au profit du végétal.**

Le grand-père d'Antoine Fiévet, patron des Fromageries Bel (La Vache qui rit, Boursin, Babybel, Pom'Potes…) va pouvoir reposer en paix. Le paquet d'actions Bel cédé il y a vingt-neuf ans à son grand dam par la banque Vernes aux Besnier, l'autre grande famille française du fromage, va finalement revenir dans le giron de ses descendants.

Lactalis, propriété des Besnier, va en effet acheter à Bel le fromage Leerdammer et cédera en échange la part de capital qu'il détenait chez son concurrent. Un bloc de 23,1 % valorisé environ 700 millions d'euros. Au terme de l'opération, dont la clôture est attendue à la fin de l'été, Lactalis n'aura plus que 0,9 % du capital de Bel. « C'est la fin d'une histoire », dit Antoine Fiévet, le PDG de Bel, visiblement très satisfait de l'accord passé.

### **Exit Leerdammer**

Lactalis acquiert la totalité de Leerdammer ainsi que les activités de Bel en Ukraine et sa marque locale Shostka. Lactalis prendra également le contrôle des activités de Bel en Allemagne et en Italie. Dans ces deux pays où Bel réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires avec Leerdammer, Lactalis continuera d'assurer la commercialisation des autres marques du propriétaire de la Vache qui rit.

La cession inclut trois usines Leerdammer et l'usine Shostka. Le chiffre d'affaires de la marque Leerdammer et de Shostka réunis est d'environ 500 millions d'euros, dont 350 millions d'euros de produits de marque, avec un résultat opérationnel d'environ 25 millions d'euros. « Cette opération représente pour Leerdammer une opportunité unique d'être adossée au leader mondial des produits laitiers, Lactalis, qui sera le plus à même de la soutenir dans ses prochaines étapes de développement », estime Antoine Fiévet.

Créé en 1974 par des Néerlandais, [Leerdammer](https://www.lesechos.fr/2014/06/bel-profite-de-la-vogue-mondiale-du-fromage-en-tranches-305775) était un produit alors révolutionnaire. Il était le fruit des recherches de Labo Food Research, qui avait isolé une bactérie permettant de faire des trous dans le fromage en mangeant le lactose. Leerdammer était fabriqué uniquement pour l'exportation, chose rare aux Pays-Bas à l'époque. Et il est devenu le leader du fromage en tranches en Europe, un créneau très tendance porté par la consommation de sandwichs, croque-monsieur, hamburgers et autres….

### **Bel plus libre**

L'opération redonne surtout à Bel sa liberté d'action. « L'indépendance est fondamentale pour un groupe familial inscrit dans le temps long. Nous resterons transparents. C'est indispensable à la construction d'un capitalisme responsable », précise Antoine Fiévet.

Après la clôture de l'opération, les familles fondatrices Fiévet-Bel ont l'intention de retirer Bel de la Bourse en rachetant les parts des minoritaires au prix de 440 euros l'action (une prime de 28 % par rapport au cours moyen ces 60 derniers jours). « Quitte à y revenir plus tard, une fois simplifiée la structure », selon le PDG de Bel. Fin 2018, les deux familles détenaient 71,1 % du capital des fromageries, Lactalis 24,1 %, le public 3,6 % et le groupe 1,2 % en autocontrôle.

### **Accélération vers le fruit et le végétal**

En cédant Leerdammer, Bel, qui se positionne comme le champion du snacking en portions, franchit également un pas de plus vers le but qu'il s'est fixé d'équilibrer son portefeuille entre le fromage, le végétal et le fruit. « Notre snacking sain repose sur le mélange de protéines végétales et de protéines laitières. Nous n'avons pas l'intention de nous séparer du lait, précise le PDG. Les gourdes de compote, Pom'potes et GoSqueez, ont surperformé en France et aux Etats-Unis en 2020. Le fruit est le segment qui dégage les meilleures marges. »

Le groupe, qui affiche un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros en hausse de 3 % et un résultat opérationnel de 245 millions (+ 16 %) dit avoir « accéléré son empreinte en Chine », grâce notamment aux fromages sucrés aux fruits. Il est valorisé 2,56 milliards d'euros en Bourse. Ses produits sont élaborés dans 33 sites de production et distribués dans près de 120 pays.

### **Nouvelles opportunités pour Lactalis**

Emmanuel Besnier, le président de Lactalis qui a fait de la croissance externe une marque de fabrique, dit « accueillir Leerdammer avec beaucoup d'enthousiasme à l'idée d'amplifier le développement de cette marque mythique. L'opération permet à Lactalis de prendre pied sur le marché des fromages de Hollande et de s'implanter industriellement aux Pays-Bas ».

Marie-Josée Cougard, Les Echos, 22 mars 2021

**2/ Commentez et analysez la stratégie de Ferrero France dans cet article à l’aide de vos connaissances en mettant en évidence les concepts et outils marketing. Vous utiliserez un plan apparent.**

# **Ferrero France se lance dans la boulangerie-pâtisserie avec un muffin au Nutella**

**Le groupe italien, qui a fait son succès avec la fameuse pâte à tartiner, multiplie les axes de diversification. Après le biscuit et la glace, Ferrero s'attaque au secteur de la boulangerie-pâtisserie en se lançant dans les muffins.**

Ferrero ne quitte pas la sphère de la gourmandise. Mais il en explore toutes les facettes. Après la pâte à tartiner qui a fait sa fortune, le groupe italien fait ses premiers pas sur le marché de la boulangerie-pâtisserie en créant son premier muffin. Muffin, il va sans dire, au Nutella, qui sert souvent de base de déclinaison à la marque.

Toujours à l'affût des nouvelles tocades des consommateurs, Ferrero a remarqué « une nouvelle et forte appétence » de ce côté, explique le PDG du groupe en France, Jean-Baptiste Santoul. Le muffin pèse la moitié des ventes des pâtisseries américaines dans l'Hexagone, souligne-t-il. Celui de Ferrero est fabriqué en Italie, à base de yaourt, et contient 15 grammes de Nutella. Il voyage en containers surgelés, mais est servi au rayon frais. Le surgelé est « une toute nouvelle logistique avec laquelle le groupe, qui a choisi Stef comme partenaire, a dû se familiariser », précise le dirigeant.

Ferrero espère vendre 2 millions de ses muffins d'ici à la fin de l'année. D'autres groupes avant lui ont exploité le créneau du muffin à la pâte à tartiner. Mais à chacun sa recette. Si le consommateur suit, un préalable qui tient lieu de dogme chez l'italien, Ferrero pourrait lancer d'autres produits de boulangerie gourmande.

### **La boulangerie-pâtisserie après les glaces et les biscuits**

Le groupe a enchaîné diversifications et innovations ces dernières semaines avec un incontestable succès. Il y a tout juste deux mois, il se lançait dans les glaces en France. Seul cette fois, et face au leader Unilever, qui a été son partenaire pendant deux ans pour explorer le marché avec [Kinder glacé](https://www.lesechos.fr/2018/02/ferrero-lance-loffensive-dans-les-glaces-avec-kinder-983945) . La licence, qui était signée pour une durée limitée, a pris fin. Ferrero a mesuré les forces en présence sur ce marché de 1,4 milliard d'euros tenu par des poids lourds, comme Haagen Dazs, Nestlé, Mars qui bataillent avec Unilever, numéro un avec un tiers des ventes et son « Magnum » difficile à détrôner.

C'est pourtant sur le créneau du bâtonnet que le groupe italien a choisi de se mesurer à la concurrence avec les marques Ferrero Rocher et Raffaello versions glacées. C'est le tiers le plus dynamique du marché (+5 %). Fabriquées en Espagne, à Valence, dans une usine acquise pour la circonstance et équipée de nouvelles lignes, les glaces sont « un produit complémentaire qui arrive au moment où nous retirons les chocolats des rayons », précise Jean-Baptiste Santoul. « Dès le premier week-end, les bâtonnets Ferrero figuraient dans le top five en France », assure-t-il.

### **Ferrero défie Unilever et Mondelez**

Même satisfaction sur le marché du biscuit (2,3 milliards d'euros), où Ferrero s'est lancé en 2016. Au cours du premier trimestre 2021, il a enchaîné les lancements : Kinder « Cereale » pour le petit-déjeuner, « Happy Hippo » pour le goûter et le cookie de [Delacre, la maison belge acquise en 2016](https://www.lesechos.fr/2016/10/ferrero-croque-les-biscuits-delacre-222105) pour développer le créneau haut de gamme. Kinder Delice à la noix de coco arrive dans les rayons. « Nous sommes très loin derrière Mondelez, qui contrôle 35 % du marché, et les marques de distributeur (33 %), mais avec plus de 10 % des ventes, nous sommes désormais en position de challenger », dit Jean-Baptiste Santoul, très satisfait.

Dans l'immédiat, Ferrero prépare Pâques en situation de confinement pour la deuxième année. Celui de 2020 lui a laissé un très mauvais souvenir, mais il en a tiré des leçons et anticipé, allant jusqu'à nouer un partenariat avec Uber Eats et Deliveroo pour livrer des chocolats « à tous les proches qu'on ne pourra pas rencontrer ».

### **Nutella bat son record**

Malgré l'explosion de pâtes à tartiner concurrentes, Nutella contrôle toujours 70 % des ventes (contre 85 % il y a dix ans) et revendique le gain de 1,2 million de nouveaux consommateurs en 2020. « Le marché de la pâte à tartiner totalise un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros en France aujourd'hui. C'est 100 millions d'euros de plus qu'en 2010, générés par le jeu de la concurrence. Nous en avons profité », affirme Jean-Baptiste Santoul. L'an passé, [Nutella a battu un record historique de production](https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/nutella-met-les-bouchees-double-en-france-1249702) . Le dirigeant refuse de préciser le chiffre d'affaires du groupe en 2020. Une année « bizarre », répond-il.

Marie-Josée Cougard, Les Echos, 25 mars 2021