

61 Avenue du Général de Gaulle
94000 Créteil

M BABILOTTE

Etude de la stratégie marketing de Jacquet et de Auga



TAP
Julien
Février 2005

Sommaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
I. PRESENTATION DE L'UNIVERS CONCURRENTIEL.....	2
A. LE PETIT DEJEUNER	2
1. <i>Acquérir une notoriété</i>	2
2. <i>L'effort publicitaire</i>	3
B. PANIFICATION SECHE.....	4
1. <i>Promesses de santé</i>	4
2. <i>L'impact des marques de distributeurs</i>	5
3. <i>Augmenter le volume de production</i>	7
C. PAIN DE MIE.....	8
1. <i>Revalorisation du produit</i>	8
2. <i>Innovations gourmandes pour les pains spéciaux chez Jacquet</i>	9
II. PRESENTATION DE JACQUET ET AUGA.....	10
A. JACQUET.....	10
1. <i>Activité</i>	10
2. <i>Organisation</i>	11
a) <i>Restructuration du Groupe Jacquet par Limagrain</i>	11
b) <i>Etre réactif à la demande par l'innovation</i>	12
3. <i>Faits marquants</i>	12
4. <i>Perspectives</i>	13
5. <i>Le métier et savoir faire</i>	13
B. AUGA	14
1. <i>Historique et faits marquants</i>	14
a) <i>Mise en place du savoir faire industriel</i>	14
b) <i>Naissance de la marque Auga</i>	14
c) <i>Investir de nouveaux marchés</i>	15
2. <i>Organisation</i>	15
3. <i>Gammes de produits</i>	16
a) <i>La tradition</i>	16
b) <i>Les Briochés « gourmands »</i>	16
c) <i>Minceur et Vitalité</i>	16
d) <i>La gammes Fibres</i>	16
III. COMPARATIFS STRATEGIQUES ENTRE AUGA ET JACQUET.....	17
A. SEGMENTATIONS STRATEGIQUES.....	17
B. STRATEGIES DES CHALLENGEURS EN FONCTION DE L'EVOLUTION DU MARCHE.....	18
1. <i>Le marché du petit déjeuner se réveille</i>	18

a) Jacquet se renforce sur son produit phare : le pain de mie	18
b) Auga profite du réveil du marché pour lancer un maximum d'innovation.....	18
2. <i>Ralentissement de la croissance du marché du petit déjeuner</i>	19
a) Jacquet se relance dans la panification sèche.....	19
b) Auga innove de manière plus pointu.....	19
CONCLUSION	21
BIBLIOGRAPHIE	22
TABLE DES ILLUSTRATIONS	23

Introduction

Auga et Jacquet, tous les deux créés au début des années 1950, sont des acteurs du marché du petit déjeuner mais tout particulièrement du secteur de la panification sèche mais aussi du pain de mie en ce qui concerne Jacquet. Pour effectuer une analyse stratégique entre ces deux sociétés, il convient de les comparer dans leur secteur concurrentielle celui de la panification sèche. Cependant il ne faut pas négliger l'importance du marché du pain pré emballés dans la stratégie de Jacquet car des synergies sont possibles entre ses deux domaines d'activité.

Durant les années 1990, le marché du petit déjeuner a fortement stagné mais une relance de la part des diététiciens au début des années 2000 a réveillé le secteur avec notamment celui de la panification sèche. Il est intéressant de noter que LU est un leader incontesté avec plus de la moitié de part de marché dans le secteurs de la panification sèche. De plus avec la forte concurrence des marques de distributeurs et des hard discounts, Auga et Jacquet sont deux challengers qui subissent le marché.

La forte progression de la demande dans le secteur de la panification sèche, et du marché du petit déjeuner en général, va contraindre les deux challengeur à réagir à défaut d'être éliminer du marché. Sachant que les produits du secteur de la panification sèche possède une image potentielle de santé et de gourmandise, quel va être la stratégie de Auga et Jacquet pour se démarquer du géant LU ? Même si l'innovation est la source de la réussite, quel va être les facteurs clés de succès choisis par les deux challengers ?

Dans un premier temps il est nécessaire d'analyser l'univers concurrentiel dans lequel évolue les deux entreprises avant de présenter dans un deuxième temps de manière plus approfondie leurs forces concurrentielles. Enfin, dans un troisième temps, l'étude de la stratégie des deux entreprises en fonction de l'évolution du marché sera effectuée.

I. Présentation de l'univers concurrentiel

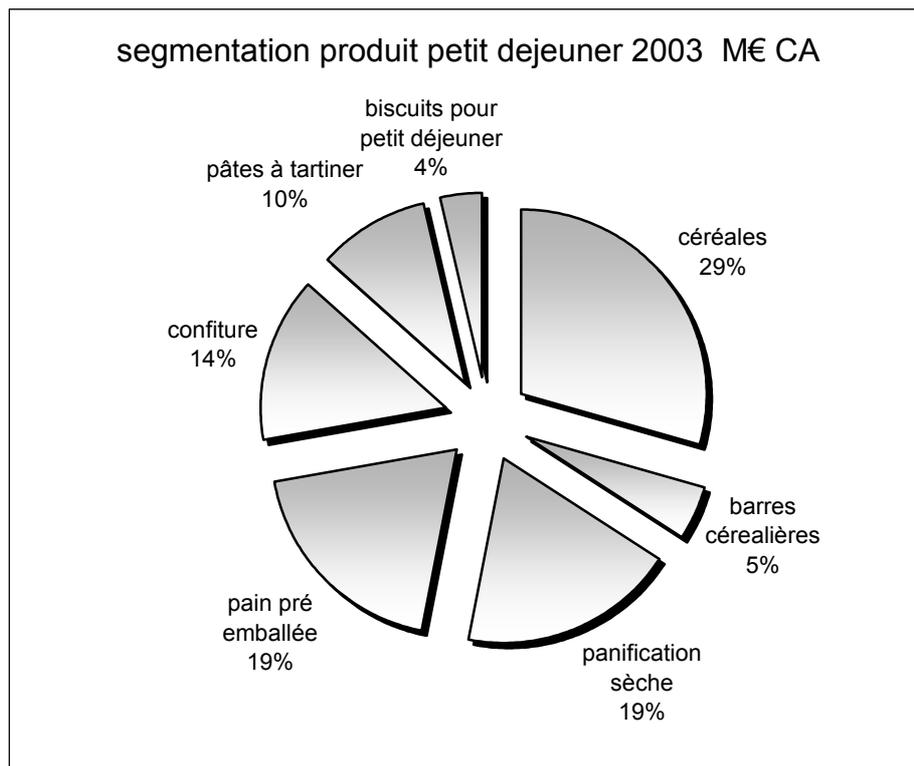
Il convient de présenter le secteur du petit déjeuner avant d'étudier de manière plus détaillée le secteur de la panification sèche. Il est nécessaire également de présenter le secteur du pain pré emballé pour connaître la position de Jacquet.

A. Le petit déjeuner

Vers la fin des années 1990, le secteur du petit déjeuner comprenant le secteur de la panification sèche et les secteurs des pains pré emballés a profité d'une forte propagande de la part des diététiciens alarmés par le fait que les français y consacraient peu de temps et ne le considéraient pas comme un repas essentiel. Depuis, la promotion et les campagnes publicitaires ont permis de changer les habitudes ainsi 90% des français prennent un petit déjeuner. Le secteur du petit déjeuner présente maintenant **un attrait et une demande en forte croissance**. [4] [10]

1. Acquérir une notoriété

Les challengers Auga et Jacquet ont choisi d'**investir** massivement dans ce secteur atomisé en se recentrant sur la panification sèche et les pains pré emballés (Graphique 1) qui représente ensemble près de 38% du marché du petit déjeuner. L'enjeu fut d'**obtenir une notoriété** ou bien de la renforcer. Les marques ont alors consacré une part conséquente au **budget publicitaire**. Ceci a permis dans un premier temps de **clarifier l'offre** et dans un deuxième temps d'éliminer les « petits » concurrents. [4] [13]

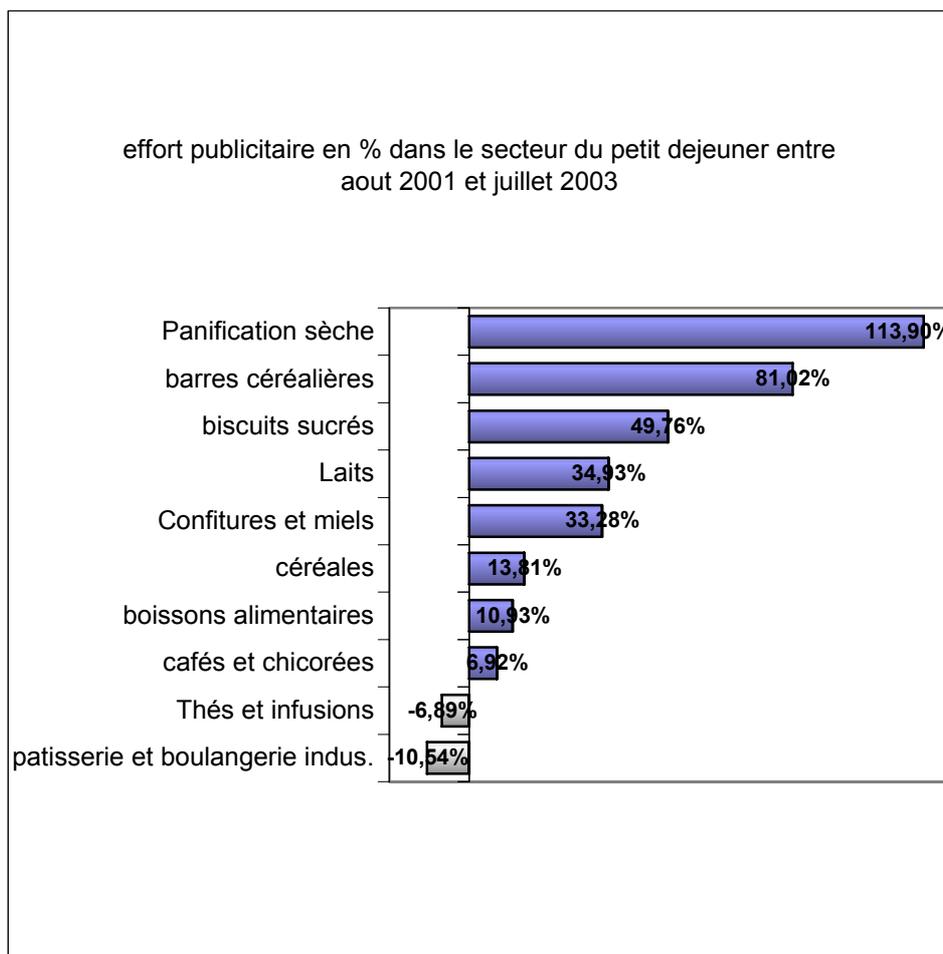


Graphique 1: Segmentation des produits des petit déjeuner en % CA (total = 1823 M€) 2003.
Source Linéaires. Panels distributeurs [10]

Le petit déjeuner doit être un repas équilibré où 90% des consommateurs associent un liquide avec un solide. Ainsi les ventes cumulée de la panification sèche, céréales et biscuits ont gagné 100M€ en 2002. La **segmentation plus fine** permet de distinguer les produits à vocation de **santé** et les produits à vocation **gourmande**. Le secteur de la panification sèche s'inclus dans cette démarche en proposant **des produits « tradition et authentique »** ou **des produits « diététique et vitalité »**. [10]

2. L'effort publicitaire

Accompagnées par de **multiples innovations** en matière de packagings et un renouvellement de gamme, Auga et Jacquet ont pu retrouver leur clientèle et ainsi profiter d'**un secteur en pleine croissance**. Cependant après trois années de croissance du chiffre d'affaire et de volume ininterrompue, les secteurs de la panification sèche et du pain pré emballés ont subi **un coup d'arrêt en 2004** dû, notamment, à des contre performance de Lu avec *Taillefine* et de Heudebert qui a retiré sa gamme de produit des pains suédois. [13]



Graphique 2 : Effort publicitaire en % dans le secteur du petit déjeuner entre aout 2001 et juillet 2003.
 Source : LSA. TNS media intelligence [13]

Malgré une croissance du budget publicitaire conséquent de plus de +113% avec 17 M€, les **marques de distributeurs ont rattrapés leur retard** sur les acteurs du marché en matière de packaging et prennent de plus en plus de poids dans le secteur du petit déjeuner avec tout de même une régression de volume de -3,5%. [5] [10] [13]

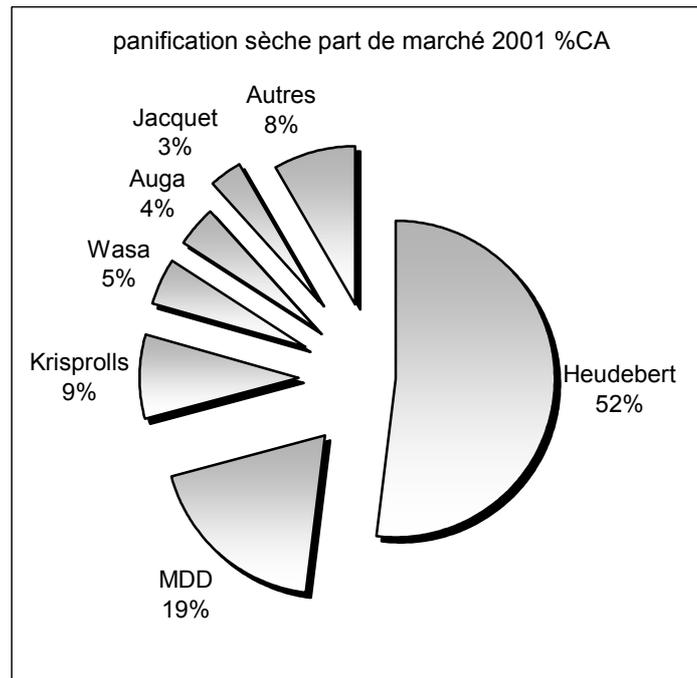
B. Panification sèche

La panification sèche est un des segments du marché, où quel que soit l'intervenant, du rayon conventionnel ou diététique, les allégations ne manquent pas. La panification sèche serait elle considérée comme le segment de marché santé par excellence ? Quoi qu'il en soit, de la recette la plus basique à la recette la plus élaborée (germe de blé, multi céréales), chaque intervenant y va de son allégation : riche en fibres, riche en glucides complexes, riches en protéines végétale. [5]

1. Promesses de santé

En 2000, sous l'impulsion de Heudebert et Auga, de **nouvelles références** font leur apparition sur le marché et se veulent être **complètement « santé »**, d'une part grâce aux multiples recettes et d'autre part grâce à l'information sur le rôle de chaque nutriment dans l'organisme.

Considéré comme un marché des plus basiques, il semble que le rayon panification sèche représente l'exemple à suivre sur **le concept de l'alimentation santé**. [5] [7]



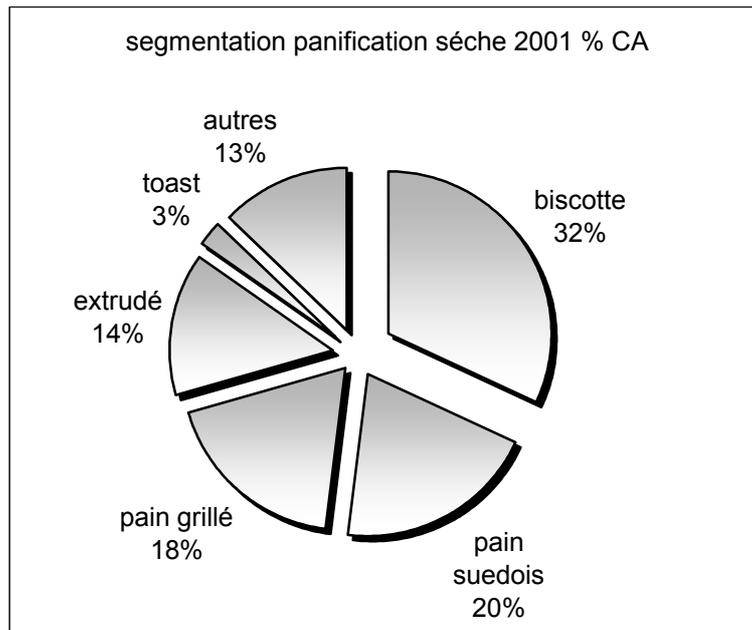
Graphique 3 : Part de marché en % CA (273 M€) des différents acteurs du secteur de la panification sèche en 2001.

Source : Linéaires. Panels distributeurs. [7]

En 2001, le chiffre d'affaire de la panification sèche, en régression depuis quelques années, a progressé de 7,7% et de 2,9 % en volume grâce aux innovations. Ceci est dû aux **succès**, des **produits minceurs pour adultes** qui ont dopé le marché emmené par *Taillefine* (Heudebert) de Lu. Cependant ceci est dû à l'inertie provoqué par **l'inflation du budget publicitaire** cumulé de 11M€ en 2000 (+49%) et en réaction à la création de **nouvelles références innovantes**. [4]

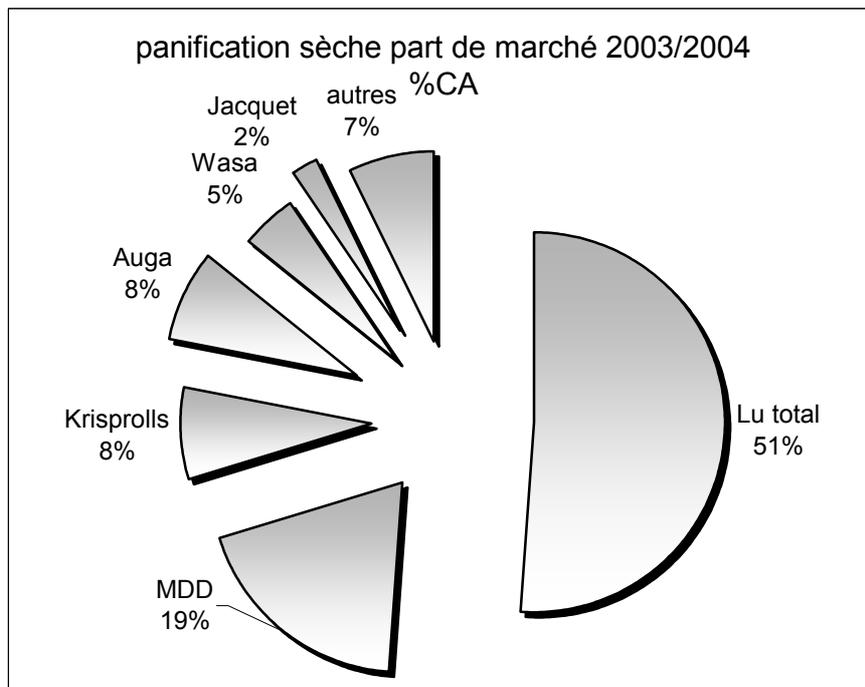
2. L'impact des marques de distributeurs

Les **marques de distributeurs** augmentant leur part de marché ont commencé à entendre leurs gammes **également dans les produits minceurs**.



Graphique 4 : Segmentation des produits de la panification sèche en % de Chiffre d'Affaire 2001.
 Source : Linéaires. Panels distributeurs [4]

Ce recentrage autour des produits à vocation diététique s'explique aussi par **l'échec du ciblage sur le segment des enfants** malgré d'important budget média. Après une chute de - 63 % en 2001 les produits visant le secteur jeune ont été progressivement retiré du marché comme « *les petit mouflait* » d'Auga ou les « *Biscoto* » d'Heudebert. Les différentes marques segmentent de plus en plus finement l'offre en créant de véritables **promesses/produits** (légèreté/*Taillefine*). [4] [10]

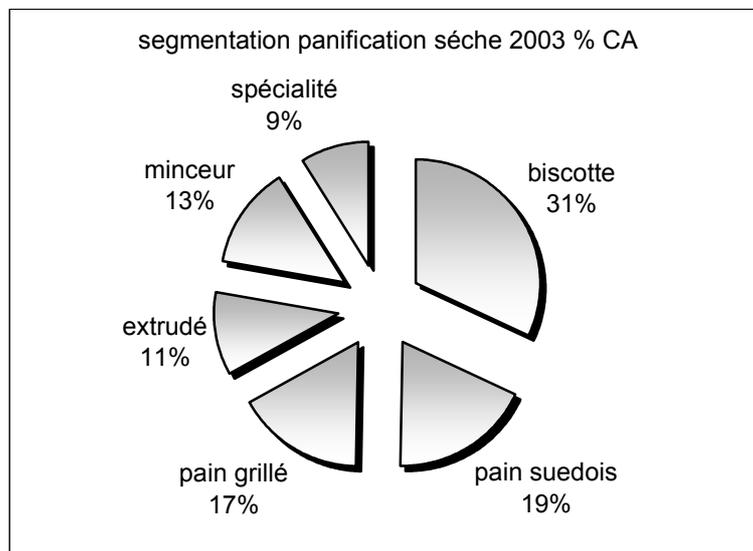


Graphique 5 : Part de marché en % CA des différents acteurs du secteur de la panification sèche en 2003/2004.
 Source : Linéaires. Panels distributeurs.

En 2003, le secteur de panification sèche reste très concentrée et est écrasé par Lu avec «*heudebert*» et «*taillefine*». Les **marques de distributeurs** comme les gammes «*bien vivre*» de monoprix ont pris une **part importante du marché par une stratégie « me too »**. Cette configuration du marché, avec un leader très puissant et des MDD dominantes, a complètement figé le secteur de la panification sèche. [5] [7] [10]

3. Augmenter le volume de production

Dans ce contexte, Auga et Jacquet effectue un recentrage de leur domaine d'activité sur les gros volumes (restauration collective et fournisseur pour les sandwichs frais) en faisant des économies d'échelle en augmentant leur capacité de production. Néanmoins à la différence de Jacquet, **Auga profite de ses innovations performantes** en matière de nouveaux produits et d'outils de production pour acquérir une position forte dans le secteur de la panification sèche. Les deux groupes vont alors **faire tourner leurs outils de production** pour augmenter leurs productions sur les produits «*vache à lait*». [10] [15] [16]



Graphique 6 : Segmentation des produits de la panification sèche en % de Chiffre d'Affaire 2003.

Source : Linéaires. Panels distributeurs [10]

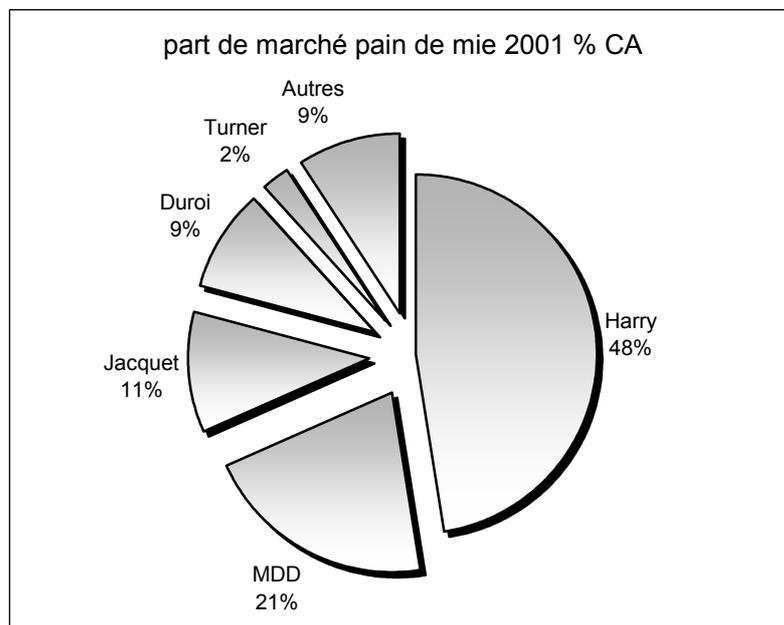
Cette segmentation par secteur et recette permet de remarquer l'apparition de deux nouvelles catégories : les minceur et les spécialités autrement dit «*vitalité*» et «*authenticité*» : les mots clés du secteur. C'est spécifiquement sur ces **catégories « bien être » et « tradition »** que la pénétration du marché par les marques comme Auga et Jacquet va demeurer importante. [10] [16]

C. Pain de mie

Le pain de mie avait une image déficiente en terme de qualité ; l'enjeu fut tout d'abord de revaloriser le produit avant d'innover et de profiter de la croissance du marché.

1. Revalorisation du produit

Le marché du pain de mie est un secteur d'une **forte intensité concurrentielle** notamment entre Harry'S, le leader, et Jacquet, son challenger entraînant augmentation conjointe du chiffre d'affaire et du volume de 7%. En 2003, le chiffre d'affaire du secteur a augmenté de 8,8 % avec 357 M€ profitant d'une **croissance du budget publicitaire** cumulé de plus de 8 M€ en 2002. Le **produit est définitivement revalorisé** : ce n'est plus un produit de substitution mais considéré comme **une réel alternative de qualité**. [3] [10] [12]

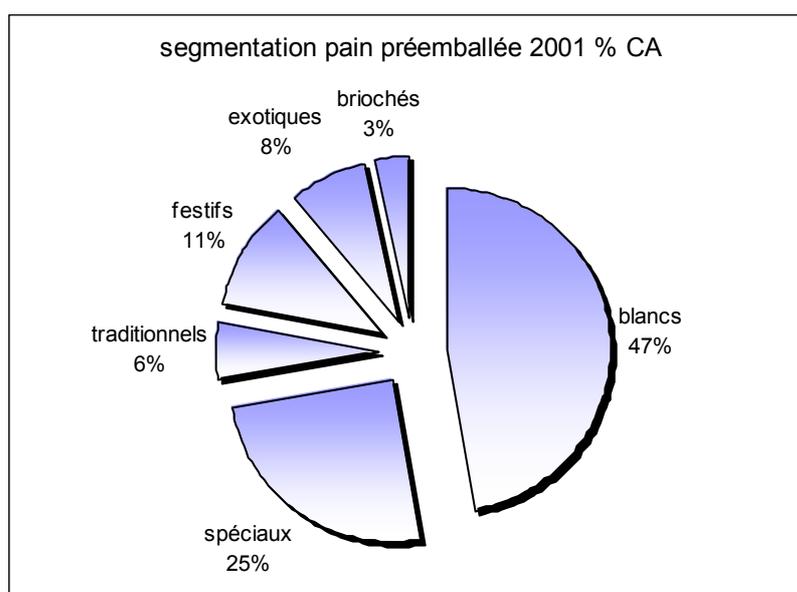


Graphique 7 : Part de marché en % CA des différents acteurs du secteur du pain pré emballée en 2001.

Source : Linéaires. Panels distributeurs [3]

Harry'S est indéniablement **le leader du marché du pain préemballé** relativement très concentré. **Jacquet** a néanmoins **une place importante avec 11% du chiffre d'affaire**. Ce secteur du pain préemballé voisin de la panification sèche peut permettre à Jacquet de **créer des synergies** dans ses deux domaines d'activités notamment **dans le maillon du packaging**. [3] [10] [11]

2. Innovations gourmandes pour les pains spéciaux chez Jacquet



Graphique 8 : Segmentation des produits des pains pré emballée en % de Chiffre d'Affaire 2001.

Source : Linéaires. Panels distributeurs [3]

Les pain blancs ont une place nettement majoritaire dans le marché du pain préemballée avec 47% du chiffre d'affaire. Cependant, les pains spéciaux sont en croissance avec une évolution de +15% sur l'année 2001. Les pains spéciaux sont des pains blancs mixés avec les morceaux de fruits par exemple ou, alors, parfumés au basilic et à la tomate. Il semblerait alors que **Jacquet profite de ses innovations «gourmandes»** dans ce secteur. [3] [12]

II. Présentation de Jacquet et Auga

Cette présentation des deux challengers, Jacquet puis Auga, va permettre de connaître leur force concurrentielle. A partir de la connaissance de leur savoir faire et de leur domaine d'activité, la comparaison stratégique sera faite par la suite.

A. Jacquet

La société Jacquet a été créée en **1959** et a été acquise par **Limagrain en 1995**. Le groupe Jacquet fabrique des pains de mie préemballés, des produits croustillants (en particulier des biscottes) et des pâtons surgelés. Le groupe Jacquet se décompose en quatre entités :

- Pain Jacquet (pains de mie et viennoiserie)
- Jacquet panification (produit crouillant) produisent des produits pour le grand public sous les marques Jacquet et Duroi.
- Jacquet Céréales Technologie (pâtes surgelées)
- Jacquet RHF produisent pour une clientèle de professionnel.

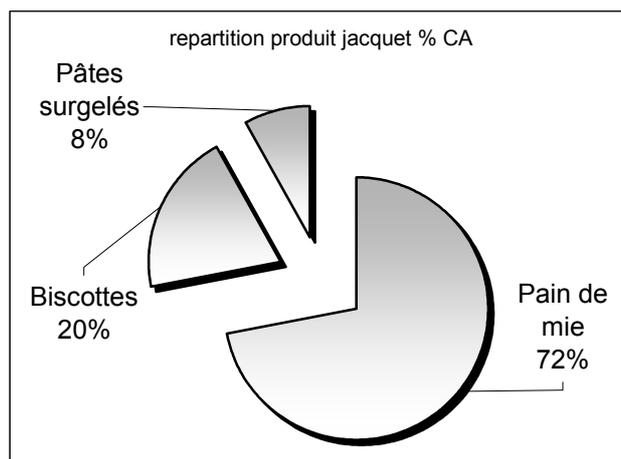
1. Activité

L'activité du Groupe **Jacquet** repose sur trois segments : le frais, le crouillant et le surgelé. Trois segments qui restent dynamiques malgré une baisse générale de la consommation en France.

Tableau 1 Evolution du chiffre d'affaires du groupe Jacquet de 1995 à 2002.
Source : Eurostaf, le marché des BVP 2002

Année	1995	1996	1997	1998	1999	2001	2002
Chiffres d'affaires (en M€)	127,5	151,4	112,9	120,2	103,9	63,4	63,8
Variation (%)	nc	+18,7	-25,4	+5,5	-13,5	-39,9	+0,63

L'évolution du chiffre d'affaires est marquée par de nombreux changements de périmètres. En effet **les objectifs de Limagrain** étaient de parvenir à l'équilibre en 2002 en **restructurant complètement le groupe Jacquet**. Ce qui a provoqué **une chute du chiffre d'affaire à partir de 1999**, mais le groupe Jacquet revient sur Harry's dans les pains pré-emballés à partir de 2002. [1] [2]



Graphique 9 : Répartitions du Chiffres d'affaires du groupe Jacquet par produits en 2002 [2]

L'exercice 2002-2003 a ainsi vu le marché du frais progresser de 5,9 % et celui du croustillant de 4,3 %, alors que celui de l'épicerie en général n'évoluait que de 3,2 %. **Sur le marché du frais**, Jacquet poursuit le développement de ses ventes de pains de mie avec une progression de + 11,7 % en France et + 23,9 % en Belgique, grâce au succès constant des gammes Maxi Jac' et Bun's accompagné du lancement réussi de nouveaux produits.

De plus, Jacquet a réalisé une bonne performance **sur le marché des professionnels** (assembleurs de sandwichs et de hamburgers) avec un chiffre d'affaires en progression de + 89,2 %. **Sur le marché du croustillant**, la progression s'élève à + 6,8 %, appuyée par un remodelage complet de la gamme biscottes et pains grillés.

L'activité surgelée, concentrée sur **Jacquet Céréales Technologies (JCT)**, affiche une progression de + 7,3 % de son activité grâce à **une montée de ses gammes de pains spéciaux**. [2]

2. Organisation

La société Jacquet possède quatre sites de production :

- Le site d'Evry (Essonne) spécialisé dans le pain de mie frais ;
- Le site de saint Beuzire (Puy de Dôme) produisant des biscottes des pains grillés ainsi que des buns ;
- Le site de Clamecy (Nièvre) spécialisée dans la biscuiterie et la biscotte ;
- Le site de Pithiviers (Loiret) spécialisé dans les pâtes crues surgelées.

a) Restructuration du Groupe Jacquet par Limagrain

La reprise de Jacquet en 1995, au bord du dépôt de bilan, par le groupe Limagrain s'est accompagnée d'une **restructuration de l'appareil industriel**, ainsi que d'une **remise à plat de la politique marketing** ; la marque a été retravaillée, de nouvelles recettes ont été apportés et les packagings et les logos ont été remaniés. Le but étant **de retrouver une image et un**

notoriété. Cette restructuration s'élevait encore pour Limagrain à 232 MF en 1997 mais a permis d'acquérir une marque de notoriété ainsi qu'**une intégration en aval.** [1] [2] [15]

b) Etre réactif à la demande par l'innovation

Le groupe Jacquet compte sur ses nouveaux produits (Oméga 3, Grandeur nature, maxi Jac') pour retrouver une dynamique de croissance sur le segment du pain de mie préemballé. En 1998 et 1999, Jacquet a dû **restructurer sa logistique** pour accroître sa réactivité face aux exigences des grandes surfaces et adopter un système de livraison sur plate formes au lieu du système de livraison directe aux magasins (provision de 53 MF). [1] [2]

3. Faits marquants

- **Juillet 2002 : Jacquet** lance la gamme "**Plaisir de Mie**", qui regroupe trois sortes de pains de mie – nature, complet et spécial toast – moelleux et innovants grâce à un packaging adapté à la congélation.
- **Janvier 2003** : JCT lance une gamme de pains spéciaux "**Fournée Découverte**" orientée déjeuner et petit-déjeuner.
- **Février 2003** : JCT lance à l'European Sandwich Show à Paris une gamme de baguettes grainées froment et viennois pour les sandwicheries ainsi qu'une gamme de paninis.
- **Mars 2003** : renouvellement complet de la gamme croustillant de Jacquet. Mise au point de recettes plus **savoureuses** autour de trois grands produits les baguettes "**Plaisir & Vitalité**" aux éclats de fruits, les briochées "**Plaisir & Gourmandise**", biscottes pur beurre au goût de vanille, les petites fournées "**Plaisir et Tradition**" à la saveur et au croustillant **authentiques**. Le lancement de cette nouvelle gamme ont permis d'obtenir de nouveaux référencements en grande distribution pour l'année 2004. Lancement d'un pain « longue durée » Jacquet, le "**Longue Saveur**" qui garde son moelleux durant deux mois.
- **Juin 2003 : innovation** avec le lancement de **deux nouveaux Maxi Jac' aux saveurs ensoleillées** de la cuisine méditerranéenne, tomate-basilic et herbes de Provence.
- **Septembre 2003 : innovation dans le pain brioché**, avec le lancement du **Jac' & Fruits**, riche en morceaux de fruits, décliné en deux versions, Jac' & Fruits Abricots et Amandes et Jac' & Fruits Raisins et Amandes.
- **Octobre 2003 : inauguration d'une nouvelle unité sur le site de Clamecy**, qui permettra à terme un doublement de la capacité du site. Répondant aux besoins de développement des activités, cette nouvelle ligne, très **flexible**, est opérationnelle depuis juin 2003. [14]

Après avoir insisté sur **l'aspect saveur des ses produits**, Jacquet a opter par la suite clairement pour **une stratégie d'innovation** marqué en mars 2003 par le renouvellement complet de sa gamme de produits puis par une amélioration de son appareil industriel. [2]

4. Perspectives

Le groupe est en retard dans la politique de rationalisation des marques et de **communication** initiée par les leaders du secteur (Lu, Harry's,...). Par ailleurs, il est **moins avancé** à l'export, secteur qui ne représente que 10% de son chiffre d'affaires. [15]

Les produits élaborés avec Limagrain peuvent permettre d'innover (oméga 3 sur les marchés des alicaments). Cependant, Jacquet risque de rigidifier son approvisionnement et de ne pas avoir accès a des matières premières mises au point par d'autres semenciers. [1] [17]

Le groupe Jacquet possède un atout indéniable : un **capital de notoriété important** à retrouver cependant. L'enjeu réside en **l'innovation « produits »** afin de repositionner sa marque et renouveler sa clientèle. Les **nouvelles gammes de pain de mie** vont en partie y contribuer de 2000 à 2003. Toutefois, en raison de la défiance des consommateurs envers les produits contenant des OGM, Limagrain devra limiter ses innovations. [1] [15] [17]

5. Le métier et savoir faire

Avec les pains Jacquet, Limagrain va jusqu'au bout de la chaîne de valeur, créant des **synergies entre l'agriculteur et le boulanger**. Des liens qui permettent à Jacquet de répondre aux attentes et aux exigences des consommateurs et des professionnels de la restauration, grâce à l'utilisation de variétés de blés sélectionnées. [1] [15]

Ces variétés sont cultivées par les adhérents de Limagrain ainsi que par des coopératives partenaires. Qu'il s'agisse d'innovation ou de contrôle de la qualité, le Groupe exprime ainsi tout **son savoir-faire en matière de sélection céréalière**, de sécurité alimentaire et de traçabilité, dans le cadre de filières maîtrisées. [2] [15]

En 2004, le groupe Jacquet subit un recul de -8,3 % sur son chiffre d'affaires et ne représente que 2,1% de part de marché en chiffres d'affaire de la panification sèche. [14]

B. Auga

Créée en 1951 par Raymond Picard, l'entreprise Auga n'a cessé de se développer pour devenir le **deuxième producteur français sur le marché de la panification sèche en 2004**.

Tableau 2 : Evolution du chiffre d'affaires du groupe Auga de 2001 à 2004.
Source : Linéaire, panels des distributeurs

Année	2001	2002	2003	2004
Chiffres d'affaires (en M€)	11,5	19,7	23,1	23,3
Variation (%)	+0,2	+41,6	+16,9	+0,7

Le succès de la réussite est sans aucun doute dû à **des innovations performantes**. Auga est un challenger "**moteur de son marché**" avec 23,3 M€ de CA, avec une qualité des produits en parfaite adéquation avec les attentes du marché. Les variations du chiffre d'affaire de Auga correspondent clairement à l'évolution du secteur de la panification sèche. Malgré la maturité du marché atteinte en 2004, Auga continue de progresser.

1. Historique et faits marquants

L'origine des établissements Auga se situe primitivement à la boulangerie Saint-Luc à Châteauroux où les biscottes étaient fabriquées de façon artisanale. Les premières biscottes furent produites industriellement en **1951** dans une ancienne biscuiterie "**la Biscuiterie AUGRAS**" dont M. Raymond PICARD en avait fait l'acquisition. [6]

a) Mise en place du savoir faire industriel

Construite en 1900, celle-ci n'avait pratiquement pas subi de modifications depuis cette époque. C'est là que fut monté le premier four tunnel. D'autres fours furent ajoutés, et **dès 1954, la production devint insuffisante pour répondre à la demande**.

Des terrains furent alors acquis route d'Argenton à Châteauroux où l'on édifia les premiers bâtiments de l'usine actuelle, mise en route en **1956**. Pendant un certain temps, un palier dû être observé dans l'expansion pour faire face aux **importants investissements** réalisés avant de faire un nouveau pas en avant.

La vente fut étendue à l'ensemble de la France dans les années **1962-63**, époque à laquelle les consommateurs reportèrent leurs achats du commerce de détail traditionnel **vers les grands magasins d'alimentation et les grandes surfaces**. [6]

b) Naissance de la marque Auga

Une nouvelle marque due être recherchée afin de laisser à la boulangerie l'exclusivité de la marque « Saint-Luc » dont elle bénéficiait depuis son lancement. **La marque « AUGA »** fut choisie. Elle **est la contraction du mot "AUGRAS"**. Des fabrications nouvelles vinrent s'ajouter : celle du Pain Grillé, et du Pain Braisé. [6]

c) Investir de nouveaux marchés

De nouveaux matériels s'avérant nécessaires, des bâtiments supplémentaires furent construits. **Un entrepôt de 5.000m²** a été édifié face à l'usine, portant la surface totale des bâtiments à plus de 10.000 m². L'entreprise rechercha **un accroissement supplémentaire du chiffre d'affaires en s'attaquant aux marchés extérieurs**. [6]

Une première prospection sur l'**Italie** confirma les possibilités de ce marché. Une Société de vente fut créée pour diffuser les différentes marques produites. Les ventes furent par la suite étendues à la **Suisse**, la **Hollande**, la **Belgique**, le **Canada**. [6]

Devant ces résultats, le problème de **l'augmentation des moyens de production** se posa à nouveau. Les possibilités d'expansion de l'usine à Châteauroux ayant été utilisées et, l'occasion se présentant, une usine et son matériel furent acquis à Reims en **1972**. La nouvelle expansion se fit à partir de cette unité de production qui emploie 200 personnes en 1976.

2. Organisation

L'usine de Châteauroux comprend, en 1976, 3 fours de panification fonctionnant au gaz, d'une façon continue, avec 3 équipes, et 5 fours à griller fonctionnant en deux équipes, ces dernières équipes étant composées de personnel féminin. En **1976**, l'ensemble des produits de biscotterie fabriqués par les Ets PICARD à Châteauroux et Reims représente une production de **60 tonnes/jour dont deux tiers fabriqué par l'usine de Châteauroux**.

Les Etablissements PICARD sont alors une des plus importantes entreprises du département de l'Indre par l'emploi offert et le volume de leur production. L'effectif est alors de 400 personnes.

En **1981**, une usine est construite à Saint Etienne (85 emplois), et une fabrique régionale de biscottes est acquise à Epinal (80 emplois).

En **2000**, la société compte 350 employés répartis sur les deux sites de fabrication, un tiers à Saint Etienne, deux tiers à Châteauroux, siège social historique de l'entreprise.

Auga est aujourd'hui le deuxième producteur français sur le marché de la panification sèche. **Auga dispose d'un outil industriel de pointe**, en recherche permanente d'amélioration des processus de fabrication, et d'une **équipe créative dans la conception des produits**.

Des **investissements constants** pour **l'amélioration de l'outil de production** (qualité, sécurité et performance), mais surtout pour la **formation du personnel**, permettent à Auga de disposer d'un outil industriel de pointe avec 400 personnes travaillant sur les 3 sites (Châteauroux, Vigny et Saint Etienne).

3. Gammes de produits

Auga commercialise une large gamme de produits qui répondent à une large palette des demandes des consommateurs dans le domaine exclusif de la panification sèche.

a) La tradition

La gamme Tradition Auga propose un ensemble de produit « plaisir » très variés avec des recettes traditionnelles élaborées à partir d'ingrédients sélectionnés.

b) Les Briochés « gourmands »

Les gammes des briochés d'Auga c'est tout d'abord le savoir-faire de base de la société mise en valeur à travers l'aspect gourmand et aussi une consommation à tous les moments de la journée.

c) Minceur et Vitalité

La gamme Minceur Auga, propose au consommateur des produits diététiques sans adjonction de sel, de sucre ou de matières grasses. La gamme Vitalité propose des « produits santé » enrichie en vitamines.

d) La gammes Fibres

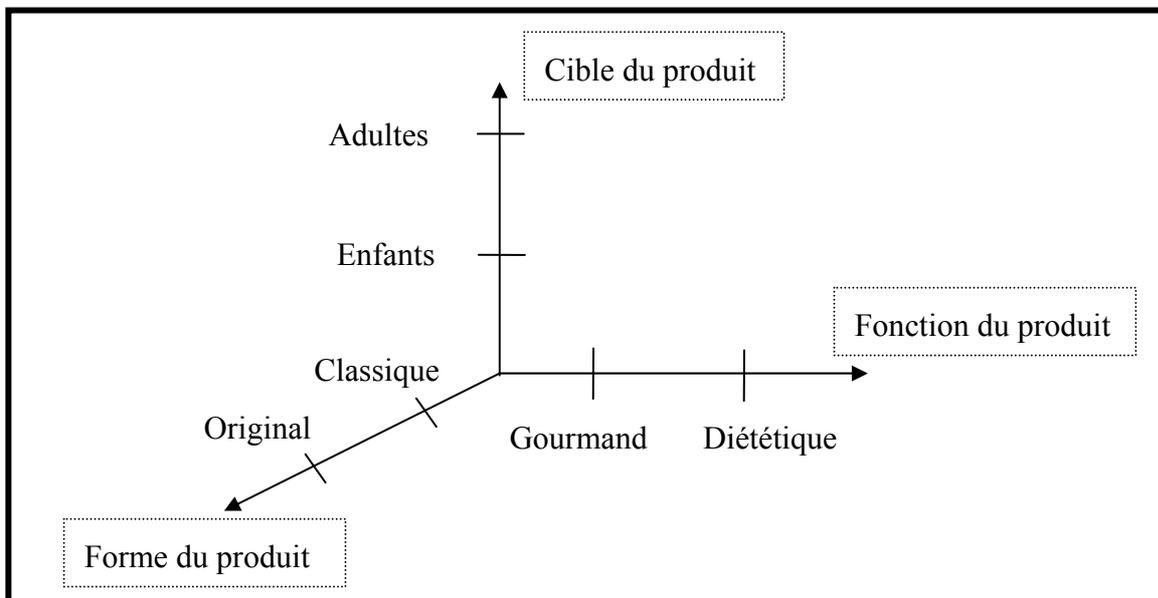
La gamme fibres Auga propose des produits à base de céréales (blé complet, son, avoine, seigle) indispensables dans une optique de promesse « produit santé ».

III. Comparatifs stratégiques entre Auga et Jacquet

L'étude du secteur de la panification sèche et la présentation des forces concurrentielles des deux entreprises permet de comprendre quelles sont les stratégies à envisager. Il sera nécessaire d'analyser par l'intermédiaire d'une segmentation stratégique les facteurs de succès du secteur de la panification sèche. Soumis tous les deux aux fluctuations du marché du petit déjeuner car étant minoritaire, la comparaison stratégique entre Auga et Jacquet sera effectué en fonction de l'évolution du secteur de la panification sèche.

A. Segmentations stratégiques

La méthode d'Abell va permettre de diviser les segments stratégiques des différents produits de la panification sèche et ainsi définir, pour les entreprise Jacquet et Auga, les facteurs clés de succès requis.



Graphique 10 : Application du schéma d'Abell à la panification sèche

La forme du produit définit essentiellement le packaging, source d'innovation importante, mais aussi le « sur emballage » du produit ainsi que la forme même du produit comme par exemple la forme original hexagonal des *Grilletines* d'Auga. Dans un premier temps, les entreprises ont choisi de cibler le segment « Jeunes/Gourmand/Classique ». Cependant, Cette stratégie n'a pas fonctionné aussi bien pour les leaders comme Heudebert que pour les challengers comme Auga. [7]

Le succès de *Taillefine* de Lu a entraîné alors une vague de nouvelles innovations de la part des acteurs du marché dans le segment « Adultes/Diététique ». Auga a été plus loin en proposant un packaging « original ». Jacquet dans l'inertie de son succès dans les pains pré emballé a préféré continuer d'innover dans la gourmandise et de lancer de nouveaux goûts. [7] [10] [12]

B. Stratégies des challengers en fonction de l'évolution du marché

D'après la première partie, le marché du petit déjeuner a connu une forte croissance au début des années 2000 jusqu'en 2002. Ces années furent l'objet d'innovation multiple de la part de tous les concurrents. Cependant, tous les nouveaux produits ont rapidement atteints leur maturité traduisant un ralentissement de la croissance dans le secteur du petit déjeuner, ainsi les stratégies de Auga et Jacquet ont dû être adaptées.

1. Le marché du petit déjeuner se réveille

a) Jacquet se renforce sur son produit phare : le pain de mie

En 2001, le Groupe Jacquet effectue une rationalisation de l'offre en se **recentrant sur ses produits phares**. Jacquet renouvelle compétemment sa charte graphique avec un design plus moderne et plus attractif. Tous ces éléments contribue à **se démarquer de la concurrence** notamment de Harry'S dans le secteur du pain de mie malgré un stratégie de suiveur en ce qui concerne les pains bruns. Enfin, les innovations en matières de nouvelles recettes vont permettre à Jacquet de renouveler sa gamme de produits. [3] [11]

Cette **volonté de repositionnement** par l'intermédiaire d'innovation va entraîner aussi des changement par **synergie dans l'autre domaine d'activité de Jacquet celui de la panification sèche**. La volonté partagée, entre tous les acteurs du marché du petit déjeuner, de clarifier l'offre en terme de merchandising va permettre de **répondre rapidement à la demande du consommateur** et par conséquent de bouleversé tous les secteurs dont celui de la panification sèche. [11]

b) Auga profite du réveil du marché pour lancer un maximum d'innovation

En lançant au début de l'année 2001 une gamme de toast brioché, Auga montre la voie de **l'innovation de niche** en se démarquant par la perception du produit outrepassant les codes du moment passant d'un produit d'aspect horizontal à un produit à dominance verticale. Il est nécessaire de **rompre avec les codes du marché** avec un packaging différent : c'est **l'innovation de rupture**. [5] [7]

En avril 2001, Auga, malgré quelque échec comme « les petits moufflait », est dopé par ses innovations utilise cette **stratégie d'innovation** avec les pain grillé « **authentique** » et les biscottes « **pratiques** ». Les pains grillées authentique signifie un produit sans matière grasse, ni sucre et ni additifs ajoutés. La praticité des nouvelles biscottes se situe exclusivement dans le packaging en passant d'un format 60 unités à 40 unités puis en plus avec des minis sachets « fraîcheur » pour deux unités (les sachets « duo biscottes »). Auga cherche déjà, à partir ce moment là, à **sortir des horaires clés du petit déjeuner** en tentant de faire consommer des biscottes à d'autres moments de la journée. Ces deux exemples de produits montrent que Auga table essentiellement **sur l'authenticité et la praticité**. [5] [7] [10]

2. Ralentissement de la croissance du marché du petit déjeuner

a) Jacquet se relance dans la panification sèche

En 2003, profitant du rebond dans le secteur du pain pré emballé, Jacquet va tenter d'enrayer la chute dans le secteur de la panification sèche par manque de moyens marketing. Le **manque de moyens marketing** s'est traduit notamment dans le **lancement de nouveau produit au omega 3 qui a été un échec** alors qu'aujourd'hui les produit enrichi au oméga 3 sont maintenant clairement demandé par le consommateur dans tous les secteur de l'agroalimentaire et en particulier dans celui du petit déjeuner. [8] [16] [17]

Dans le secteur de la panification sèche, Jacquet va **concentrer ses produits** sur la **gourmandise et la tradition** avec onze nouvelles références. L'authenticité est représentée par trois nouvelles recettes au blé tendre, au trois sons et aux cinq céréales. L'axe gourmandise sera centré sur des références essentiellement « pur beurre » ou bien innovante comme « arôme vanille ». [8] [12] [14]

Tout en continuant de **développer les pain spéciaux** comme « le multi céréales - Le Gourmand », **Jacquet va s'inspirer clairement** de leur réussites dans le marché des pain de mie en développant la gamme « *Baguettine aux éclat de fruits* » **pour le secteur de la panification sèche**. Il faut multiplier par l'intermédiaire de ces produits « mixés » **multiplier les occasions de consommations en sortant du petit déjeuner**. [8] [9] [16]

Jacquet va continuer de travailler son offre dans les pain de mie en proposant des produit sucrée à base de fruit « raisins, abricot et éclat d'amandes » mais aussi des pain de mie salé avec deux recettes « tomates/basilic » et « herbe de Provence » sous la bannière « Maxi Jac' ». [8] [10] [12]

b) Auga innove de manière plus pointu

Auga par l'intermédiaire de ses nouveaux sachets « duo biscottes » deviennent réellement **l'acteur innovant du marché de la panification sèche**. Le naufrage des en-cas au riz soufflés, n'a pas ralentie la volonté du groupe dont les « *Grilletines* » et ses toasts briochés sont devenus une référence dans le secteur. Auga, motivé par les succès du segment de la « minceur », va commencer à **concentrer ses innovations sur le créneau de la santé** avec ses biscottes minceurs avec en exclusivité une composition « 6 céréales » et un packaging toujours innovant de forme hexagonal. [8] [16]

Auga va également s'attaquer au secteur particulier de la vitalité avec des produits supplémentés en vitamines. Cependant, Auga va tenter la carte de la tradition avec un repositionnement d'une partie de sa gamme sur le secteur de l'authenticité (les briochées). [8]

Auga dispose d'un gamme assez large de références segmentées sous les termes suivant : tradition, minceur, fibre, briochés et enfin vitalité. Ceci va lui permettre **d'investir dans un budget publicitaire** entraînant la diffusion plus large de ses produits avec un **référencement important chez « inter marché »**. [10]

En 2004, malgré un **ralentissement du marché de la panification sèche**, Auga résiste avec ses innovations performantes dans le domaine de la vitalité et se recentre sur ses marques phares « poids lourds » comme les *Grilletines*. Auga va d'ailleurs tenter de se lancer dans un nouveau domaine d'activité celui des pain azyme et des extrudés. Ce recentrage va permettre à Auga de **bénéficier de la notoriété pour profiter des circuits de distributions pour augmenter son volume de production**. [10] [14]

Conclusion

Le marché du petit déjeuner a été constamment en mouvement ces cinq dernières années. Ce marché a tout d'abord progresser rapidement ce qui a permis aux différents acteurs du marché de lancer de multiples innovations pour ne pas être éliminés en particulier les challengers de sous segment comme Auga et Jacquet dans la panification sèche.

Néanmoins, l'enjeu était de se démarquer à la fois du géant Lu mais aussi résister aux stratégies « me too » des marques de distributeurs. Pour cela il fallait vraiment effectuer des innovations performantes. Auga a alors lancé de multiples innovations dont certaines ont échoué en étant mal ciblées comme les produits pour les enfants mais d'autres ont eu plus de succès grâce aux packaging innovants. Le facteur clé de succès a été clairement les produits diététiques pour adultes avec un emballage qui permet le transport afin de provoquer d'autres moment de consommation. Jacquet a cependant opté pour le secteur gourmand profitant des synergies du marché du pain de mie. Mais l'évolution du marché en régression lui a permis de rester mais l'avenir reste incertain pour le groupe Jacquet dans ce secteur.

En 2004, le marché du petit déjeuner est globalement arrivé à maturité surtout dans la panification sèche qui a marqué un recul. Auga a clairement resté par l'intermédiaire de ses innovations performantes tandis que Jacquet a reculé. Les deux groupes ont maintenant opté sur leur capacité de production pour résister aux MDD et réaliser un maximum d'économie d'échelle. La diversification géographique par l'intermédiaire de Limagrain, bien implanté en Europe, peut être un nouveau moteur pour Jacquet.

Bibliographie

1. Entreprises « Limagrain : le pari des biotechnologie ». Janvier 1997 pp14-15.
2. Eurostaf. « Le marché de la boulangerie, viennoiserie, pâtisserie industrielle ». 2002 pp 61-63
3. P. Bachelier « Pain de mie : la concurrence s'emballe » Linéaires n°157 Mars 2001 pp 41.
4. P. Bachelier « Dossier petit déjeuner : chacun son petit dej' » Linéaires n° 160 juin 2001 pp 78
5. P. Bachelier « Panification sèche : le come back se confirme » Linéaires n° 160 juin 2001 pp 89.
6. M. Depont « Auga Picard St Luc » Juin 2001 disponible sur : http://perso.wanadoo.fr/chateauroux45-2000/economie/Picard_Auga.htm
7. P. Bachelier « Panification sèche nouvel élan pour les suédois » Linéaires N°171 juin 2002 pp 118.
8. P. bachelier. « Pluies de nouveautés sur la panification sèche : Auga et Jacquet mettent le paquet sur la biscotte ». Linéaires n° 179 mars 2003 pp 77.
9. « Pain : Céréales gourmandes ». Néorestauratation N°398 mai 2003 pp 97.
10. G. Sinchet-Lassabe « Dossiers petit déjeuner : le repas tendance » Linéaires n° 182 juin 2003 pp107-109.
11. G. tourneur « Nouveautés au rayon des pains préemballés : l'innovation emballe les pains » Linéaires n° 183 juillet août 2003 pp173.
12. « Jacquet joue sucré salé » Linéaires n° 185 octobre 2003 pp 156
13. P. Le Corrollier « publicité : des investissement en forte hausse » LSA n° 1831 octobre 2003.
14. « Jacquet investit ». Linéaires n°187 décembre 2003 pp 78.
15. Limagrain - Rapport d'activité 2003 « les ingrédient céréalier et la panification » pp28-29.
16. P. Bachelier « la panification en panne sèche » linéaires n° 188 janvier 2004 pp158.
17. F. Taillefer « la famille des oméga 3 ne cesse de grossir ». Linéaires n°189 février 2004 pp 69.

Table des illustrations

Graphique 1 : Segmentation des produits des petit déjeuner en 2003.	3
Graphique 2 : Effort publicitaire dans le secteur du petit déjeuner entre aout 2001 et juillet 2003.	4
Graphique 3 : Part de marché des différents acteurs du secteur de la panification sèche en 2001.	5
Graphique 4 : Segmentation des produits de la panification sèche en 2001.	6
Graphique 5 : Part de marché du secteur de la panification sèche en 2003/2004.	6
Graphique 6 : Segmentation des produits de la panification sèche en 2003.	7
Graphique 7 : Part de marché des différents acteurs du secteur du pain pré emballée en 2001.	8
Graphique 8 : Segmentation des produits des pains pré emballée en 2001.	9
Graphique 9 : Répartitions du Chiffres d'affaires du groupe Jacquet par produits en 2002.	11
Graphique 10 : Application du schéma d'Abell à la panification sèche.	17
Tableau 1 Evolution du chiffre d'affaires du groupe Jacquet de 1995 à 2002.	10
Tableau 2 : Evolution du chiffre d'affaires du groupe Auga de 2001 à 2004.	14