

FERRERO

L'ART D'INNOVER



Etudiants :

Axelle FOSSARD-PODAN

Adeline GROLLEAU

Nicolas HAUTBOUT

SOMMAIRE

I.INTRODUCTION	3
II.PRÉSENTATION DU GROUPE	4
A) CHRONOLOGIE D'UN LEADER.....	4
B) FERRERO EN CHIFFRES	5
C) CARTE D'IDENTITÉ.....	6
III. L'ENVIRONNEMENT DE FERRERO	7
A) LE MARCHÉ DU CHOCOLAT ET DE LA CONFISERIE	7
B) LA CONCURRENCE	9
C) LES DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE DE FERRERO.....	11
1. Marché de la pâte à tartiner	11
2. Marché des pâtisseries individuelles.....	11
3. Marché des tablettes de chocolat.....	11
4. Marché de la confiserie de poche	12
5. Marché de la confiserie de chocolat.....	12
IV. STRATÉGIE MARKETING	14
A) LE MARKETING MIX	14
1. La politique de prix	14
2. La politique de produit.....	14
3. La politique de communication	14
4. La politique de distribution	15
B) FERRERO, UN EXEMPLE DE STRATÉGIE BASÉE SUR L'INNOVATION	16
C) L'IMAGE	18
V .ANALYSE STRATÉGIQUE	20
A)SWOT	20
B) MODELE DES GROUPES STRATÉGIQUES	21
V .CONCLUSION.....	22

I.INTRODUCTION

FERRERO est une entreprise familiale fondée au lendemain de la guerre, elle compte parmi les plus grands groupes de confiserie et ses produits, parmi les best-seller de l'industrie chocolatière : Mon Chéri, Ferrero Rocher, Pocket Coffee, Kinder Surprise et enfin le Nutella, pâte à tartiner qui ne contient qu'une infime partie de cacao, sont vendus dans les confiseries et pâtisseries du monde entier.

Des marques innovantes et prestigieuses ont forgé la réussite incontestable de FERRERO. La société est présente sur plusieurs marchés où ses produits tiennent une position de leader. Aujourd'hui le Groupe Ferrero se situe à la 4ème place mondiale du secteur de la chocolaterie confiserie, avec en Europe, une position de leader en Allemagne, en Italie et en France.

Dans quelle mesure l'innovation et la stratégie marketing de Ferrero leur confèrent une place de leader ?

II. PRÉSENTATION DU GROUPE

Depuis plus de 55 ans, les marques du groupe Ferrero sont appréciées par des millions de consommateurs en Europe et dans le monde entier. En France, Ferrero produit et/ou distribue près d'une quinzaine de produits pour le bonheur des petits et des grands gourmands.

A) CHRONOLOGIE D'UN LEADER



1946 : La société italienne Ferrero est née à Alba, ville située dans le Piémont, au nord de l'Italie. A l'origine de ce grand Groupe se trouve Pietro Ferrero, à l'époque petit pâtissier. Pietro Ferrero invente une nouvelle recette, une pâte à tartiner à base de cacao et de noisettes, qui connaît très rapidement un grand succès pour devenir le futur Nutella.

1949 : À la mort de Pietro Ferrero, c'est son fils Michele Ferrero qui lui succède et devient le dirigeant unique de la société. Grâce à son génie, ses intuitions et à son sens des affaires, la société va connaître, au cours des 10 premières années, une progression fulgurante.

Au cours des années 50, un large succès obtenu en Italie grâce à des produits comme Nutella ou Mon Chéri lancé en **1956**.

Ces différents succès s'accompagnent de l'implantation d'usines en Allemagne et en France.

Années 70 : Lancement de la marque Kinder avec Kinder Chocolat, suivi 6 ans après de Kinder Surprise. Très vite Ferrero traverse les océans en introduisant ses produits en Amérique, Australie et Sud-est asiatique.

Années 80 : Lancement de Ferrero Rocher.

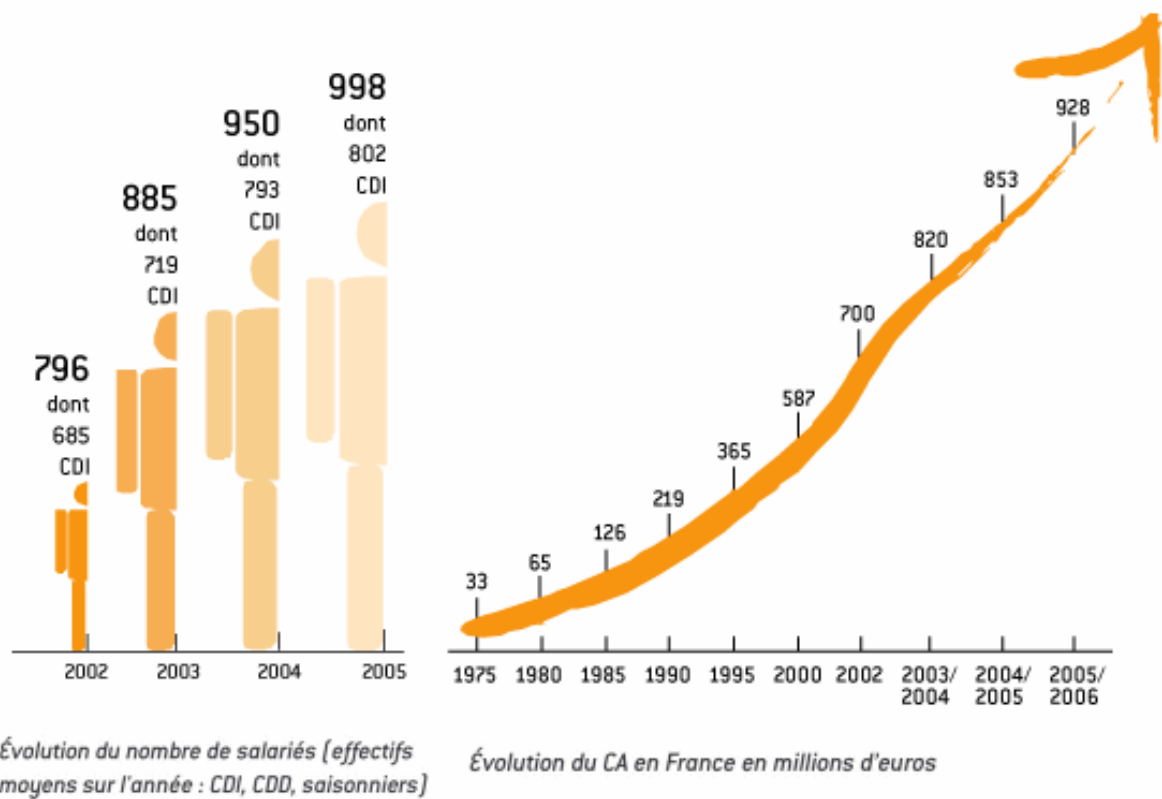
Années 90 : Lancement de Kinder Bueno. Le Groupe s'installe en Amérique du sud avec la construction de deux usines en Argentine et au Brésil.

2004 La Société Ferrero poursuit son expansion avec le développement d'une structure en Chine, en Afrique du Sud et au Sri Lanka ainsi que la construction d'une usine au Canada.

B) FERRERO EN CHIFFRES ...


Aujourd'hui le Groupe Ferrero est la 3e industrie productrice de confiseries en Europe continentale et le 4e groupe mondial du secteur de la chocolaterie confiserie.

Ferrero en France :



Ferrero semble donc être une des références incontournables de ce marché, nous allons donc maintenant nous interroger sur les raisons de cette réussite.

C) CARTE D'IDENTITÉ

Forme juridique	Groupe
Création	1946
Siège social	Alba  Italie
Secteurs d'activités	Chocolaterie confiserie
Produits	Pâtes à tartiner, goûters, confiseries
Effectif	18 500
Chiffre d'affaires	5,7 milliards d'euros (2004)
Site Web	http://www.ferrero.it
Renseignements juridiques	Chocolaterie, confiserie 18 Rue Jacques Monod - 76130 MONT ST AIGNAN SIRET : 60201889700168 SA : responsabilité des actionnaires limitée Capital social : 15.394.608,00 EURO
Dirigeant(s)	PCA M. VANOLI Antonio DG M. CAPURSO Marco Administrateur M. FERRUA Filippo Administrateur M. FERRERO Giovanni Administrateur M. FASSINOTTI Antonio
Etablissement(s)	Activité Entreposage non frigorifique Adresse Avenue de Bonport 76320 ST Pierre Les Elbeuf Activité Entreposage frigorifique Adresse Avenue Eugène Varlin 76120 Le Grand Quevilly

III. L'ENVIRONNEMENT DE FERRERO

A) LE MARCHÉ DU CHOCOLAT ET DE LA CONFISERIE

La confiserie permanente n'a jamais été aussi dynamique. Conscients que les barres ou les billes ont un potentiel de développement limité sur les adultes, les industriels concentrent leurs efforts sur cette cible au rayon boîte. Seul Ferrero relève le défi adulte sur les barres. En 2004, ces confiseries sont responsables de 60% de la croissance du rayon, leur chiffre d'affaires affiche une hausse de 23.6%.

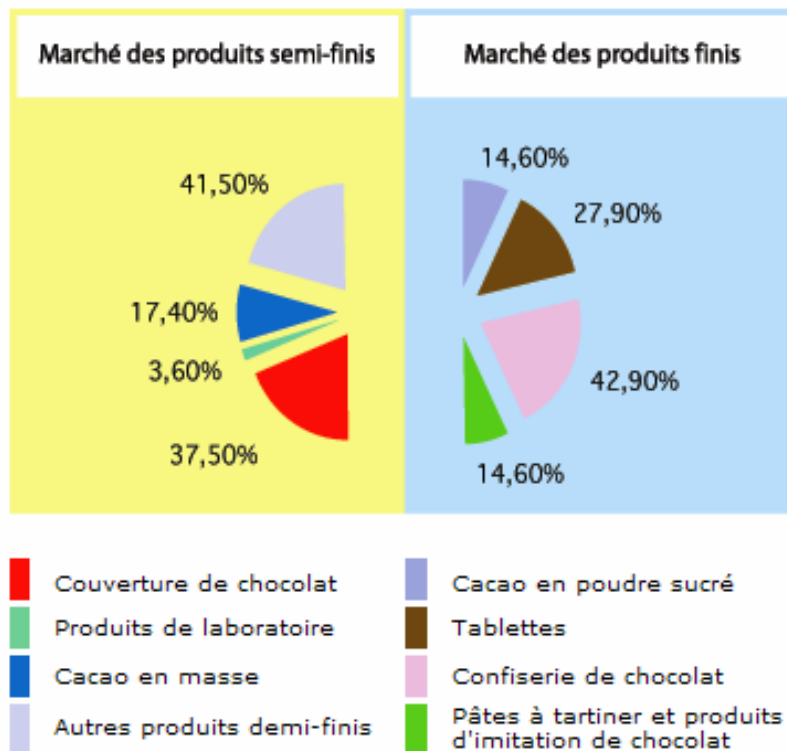
Avec une présence et une consommation dans le monde entier, le marché du chocolat est en constante évolution. C'est un marché saisonnier pour des chocolatiers de prestige qui proposent souvent d'autres produits pendant les périodes creuses (Jeff de Bruges et ses dragées par exemple).

Concernant la France, la consommation de chocolat a été en constante évolution depuis 1988. Et on l'attend toujours en croissance. D'année en année, le consommateur ne s'en lasse pas. Et pour cause, le chocolat a un côté magique : celui de faire briller les yeux des petits et des grands, car en plus d'être bon, c'est est un produit de fêtes.

97% des français consomment du chocolat au moins une fois par semaine, soit 6,8kg de chocolat par habitant et par an ce qui correspond à la moyenne européenne de 6,7kg par habitant et par an.

Ainsi la consommation de ces 17 millions de français correspond à une production annuelle de 403 000 tonnes de chocolat soit 16% du marché du marché européen. La France se trouve donc au 3^{ème} rang européen derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni ? 13 000 personnes travaillent dans le chocolat en France, où le chiffre d'affaires annuel est de 115 millions d'euros.

En France, le marché correspond à plus de 2.6 milliards d'euros. Il se répartit de la façon suivante :

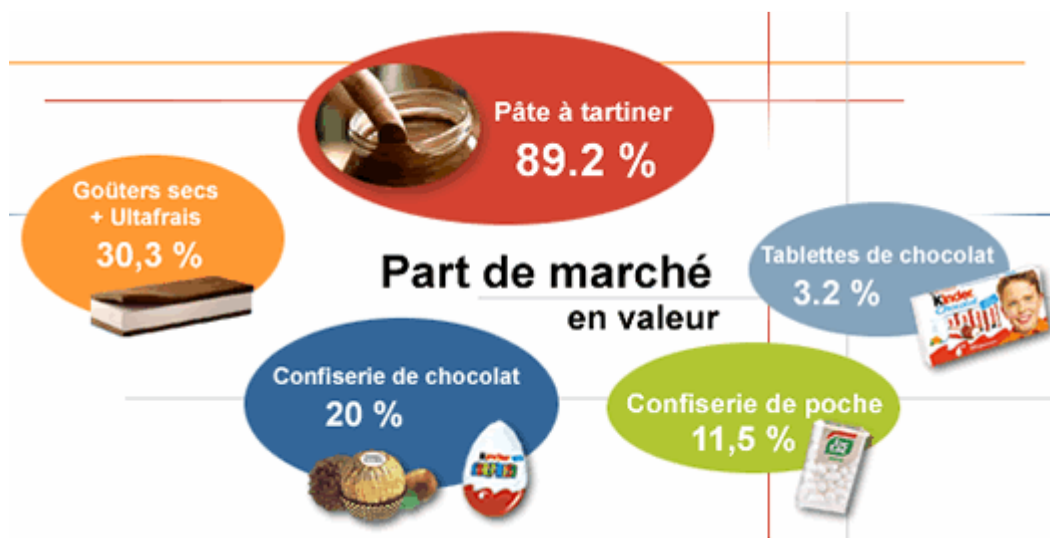


Source : *Chocolat et Confiserie Magazine* - Septembre 2004

La progression du cacao en poudre sucré et des pâtes à tartiner reflète le succès croissant du chocolat au petit-déjeuner.

L'appellation "confiserie de chocolat" renvoie aux bonbons de chocolat, barres enrobées et bouchées.

Dans le domaine des produits de chocolat semi-finis, la couverture de chocolat, la pure pâte de cacao et les produits demi finis (beurre, poudre non sucrée, produits d'imitation de la couverture) font l'objet d'une progression très importante.



B) LA CONCURRENCE

Sur le marché des barres chocolatées, Ferrero et ses produits phares se voit confronté à une concurrence, mais qui ne les inquiète que peu, car le seul groupe Ferrero détient plus de 37% des parts de marché sur ce secteur. De même sur ces autres marchés, on ne peut dire que Ferrero souffre d'une concurrence accrue. Voici quelques-uns de ces concurrents :

Lindt & Sprüngli

Lindt, marque à forte notoriété, est présente essentiellement dans les GMS et magasins populaires.

La Maison du chocolat

La marque se différencie de ses concurrents grâce à des associations subtiles et inédites de saveurs naturelles à des chocolats de provenances différentes.

La Maison du chocolat vend ses produits dans ses propres points de vente uniquement.

L'entreprise fait très peu de publicité : elle base sa communication sur l'organisation de séances de dégustation animées par des maîtres chocolatiers et sur la recherche de partenariats avec diverses entreprises (suggestions aux entreprises d'offrir des chocolats de la marque, pour différentes occasions, à leurs clients, fournisseurs,...).

Lanvin (NESTLE)

La marque a acquis une grande notoriété grâce à ses escargots de Bourgogne, créés en 1930. Depuis, elle est présente chez tous les grands distributeurs.

After Eight (NESTLE)

Cette marque bénéficie d'une très forte notoriété (plus de 95%). Elle se différencie de ses concurrents par son originalité : son emballage individuel, la forme de son chocolat et son goût.

Son packaging permet aux consommateurs de retrouver facilement le produit en rayon. La boîte a une forme originale évoquant une boîte de thé, ce qui rappelle le côté très « british » donné au produit, accentué par une écriture classique, un vert anglais et une horloge rappelant l'heure mythique qui a donné son nom au chocolat.

La marque a lancé des chocolats à l'orange et autres (avec biscuit par exemple) de façon à élargir un peu la gamme. Cette marque est disponible dans les GMS et dans les magasins populaires.

Jeff de Bruges

La marque a une notoriété qui ne cesse de croître depuis plusieurs années (60 % actuellement). De plus en plus de consommateurs connaissent et apprécient Jeff de Bruges.

Cette année, la marque lance une série limitée de boîtes et a choisi deux couleurs pour la caractériser : le marron et le bleu.

Léonidas

Le principe de cette enseigne est de rendre accessible à tous les pralines belges qui sont très hautes de gamme. L'expansion de Léonidas est harmonieuse, elle joue sur la fidélité des clients. La marque est présente dans plus de quarante pays et compte plus de 1 700 points de vente. Léonidas s'est fait connaître grâce aux récompenses que son pâtissier a gagné pour ses confiseries en chocolat.

Mars Incorporated

Mars est une entreprise américaine qui pèse pour 18 milliards USD. Elle rassemble de célèbres marques de confiseries comme : M&M's, Mars, Milky Way, Snickers, Twix, Bounty, Celebrations.

C'est sur ces marques qu'il constitue le principal concurrent de Ferrero avec 26,7 % des parts de marché.

Cadbury Schweppes

C'est une entreprise anglaise spécialisée dans les boissons non alcoolisées et les confiseries. Elle réunit les marques : Cachou Lajaunie, Carambar, Kisscool, Kréma, La Casera, La Pie Qui Chante, La Vosgienne, Malabar, Vichy. Ce qui lui permet de dégager un CA de 7,427 Milliards £ en 2006 et de détenir 1,1% des parts de marché sur le marché des confiseries.

Part de marché des groupes sur la confiserie de chocolat *

Mars gagne des points

	% du CA	Evolution/ 1an
Ferrero	32,7	- 0,3 pt
Mars	26,7	+ 1,0 pt
Nestlé	22,4	- 0,9 pt
KJS	7,7	=
MDD	3,9	- 0,1 pt
Lindt	1,2	+ 0,6 pt
Cadbury	1,1	=
Autres	4,3	- 0,4 pt

Malgré la perte de quelques points, Ferrero reste tout même leader sur le marché des barres chocolatées et se classe n° 1 dans le domaine des barres chocolatées avec 4 de ses produits se plaçant dans le Top 10 :



C) LES DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE DE FERRERO

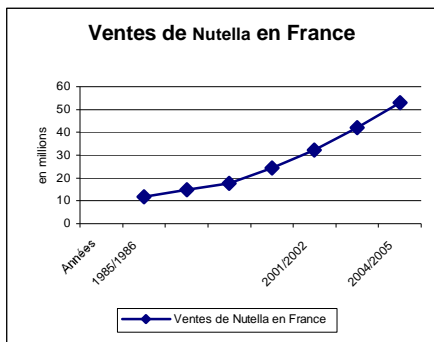
L'entreprise Ferrero est présente sur cinq marchés :

1. Marché de la pâte à tartiner



Soutenue par d'importants investissements publicitaires et par des promotions attractives, la marque Nutella est devenue en 40 ans un véritable mythe.

Durant longtemps Nutella était positionné comme un produit prévu pour le goûter, la marque essaye maintenant de se positionner également sur le marché du petit déjeuner.



Produit FERRERO le plus consommé en France, Nutella est le leader incontesté du marché de la pâte à tartiner, avec 83,3% en 2006.

Près d'un foyer sur deux achète la célèbre pâte à tartiner au moins une fois par an, et avec une fidélité hors du commun. Plus de 88 millions de pots sont consommés chaque année en France. La pâte à tartiner enregistre des ventes globales d'environ 830 millions d'€ dont 1/3 en France.

Cependant le produit bute sur l'extension de la marque, en 2003, elle lance Nutella Snack&Drink qui ne remporte pas le succès escompté. Pour animer le marché, Nutella lance des pots de 1,5 Kg et de 3 Kg pour des occasions tel que Noël ou la Chandeleur.

2. Marché des pâtisseries individuelles

Kinder Délice :



Avec deux parfums complémentaires, cacao et coco, Kinder Délice est le goûter qui permet à la mère de famille de concilier goût et apport nutritif. Avec Kinder Délice et Kinder Frais, Ferrero est leader en valeur du marché de la pâtisserie individuelle fourrée.

Kinder Pingui :



C'est une mousse de lait frais au parfum cacao et coco enrobée d'une fine couche de chocolat croquant. Lancé en 1996, Kinder Pingui est la nouvelle génération du goûter au goût frais.

3. Marché des tablettes de chocolat



Une tablette de chocolat au lait avec un fourrage au lait, Kinder Chocolat est le premier produit Ferrero, spécialement conçu pour les enfants (tablette en portion), à faire son apparition en 1978. Kinder Chocolat fait très vite l'unanimité auprès des mères pour ses valeurs nutritionnelles ainsi qu'auprès des enfants pour son bon goût de chocolat au lait. Un foyer sur trois avec enfant(s) achète Kinder Chocolat.

Il représente la première vente à la référence du marché des tablettes de chocolat.

4. Marché de la confiserie de poche



Tic Tac, lancé en France en 1971, a créé le marché de la petite confiserie de poche : l'étui Tic Tac est effectivement le premier conditionnement « distributeur » de pastilles à emporter partout avec soi.

Aujourd'hui décliné en 5 parfums (Menthe, Orange, Citron vert & Orange, Menthe Forte et Menthe Verte Chlorophylle), Tic Tac doit son succès et sa pérennité à sa recette unique : un cœur de fraîcheur enrobé d'une couche de douceur. Outre sa recette, Tic Tac est grandement apprécié en raison de sa boîte transparente indémodable, de son ouverture typique et de son fameux « cling cling » caractéristique, provoqué par le choc des pastilles les unes contre les autres.

C'est donc pour toutes ses raisons que Tic Tac est une des marques les plus appréciées des consommateurs de petites confiseries et la plus connue de son marché : 95% des français la connaissent!

5. Marché de la confiserie de chocolat



Kinder Bueno : "*Kinder Bueno, le plaisir qu'on s'offre pour les petites faims*"

Une barre fondante et croustillante au cœur de lait et de noisette, composée de 2 fines gaufrettes enrobées de délicieux chocolat au lait. Kinder Bueno est la solution idéale pour combler les petites faims quotidiennes.

Lancé en 1991 et fabriqué en France depuis 1995, Kinder Bueno est aujourd'hui parmi les barres les plus vendues en France.

Il est leader en valeur des barres et c'est la 1ère vente à la référence du marché.



Kinder Maxi : "*Kinder Maxi, créé pour les enfants, idéal pour tous*"

Un bâtonnet au lait enrobé de délicieux chocolat au lait. Lancé en 1996, Kinder Maxi est rapidement devenu une référence du marché des barres chocolatées, grâce à une progression chaque année très forte et régulière.

Deuxième rotation à la référence du marché des barres et quatrième taux de pénétration du marché des barres.



Kinder Country : "*Kinder Country, idéal à 10H pour bien manger à midi*"

Une barre enrobée de bon chocolat au lait avec 4 céréales soufflées, Kinder Country apporte aux enfants du calcium et la juste dose d'énergie pour tenir jusqu'à midi sans couper l'appétit. C'est le premier investisseur du marché et 6ème vente à la référence du marché.



Duplo :

Duplo est très apprécié, 83% des personnes déclarent aimer ce produit après dégustation (moyenne du marché : 70%). La part de marché en valeur de Duplo est de 4,5%.



Ferrero Rocher :

Tout le monde apprécie son chocolat au lait et sa gaufrette croustillante qui cède sous la dent et révèle un fourrage onctueux enrobant une noisette entière. Les différents formats permettent de répondre aux besoins de partage et de cadeau.

La marque est leader de son marché en volume et en valeur tout en maintenant un niveau de croissance élevé.

Ferrero Rocher en France : Premier en part de marché sur le segment des boîtes de chocolats.

Raffaello :



Noix de coco et amande entière: une multitude de goûts et de sensations pour une véritable "révélation gourmande" légère ce qui lui permet d'être consommé à tout instant de la journée tout au long de l'année.

Septième en part de marché sur le secteur des pralines (en valeur).

Mon Chéri : "2 mots d'amour dans un chocolat"



Une cerise à la liqueur enrobée dans une coque de chocolat noir.

La marque est aujourd'hui le deuxième intervenant de son marché avec un rythme de croissance constant : Deuxième en part de marché sur le secteur des Pralines (en valeur).

Kinder Surprise :



Kinder Surprise fait le bonheur des enfants, mais aussi celui d'adultes collectionneurs pour lesquels les surprises sont devenues "cultes". En lançant Kinder Surprise en 1976, Ferrero introduit en France le concept d'œuf surprise.

Pour conserver un véritable effet de surprise, les jouets Kinder Surprise sont renouvelés en permanence, une équipe travaillant exclusivement à leur conception et à leur fabrication : Il existe plus de 100 surprises différentes renouvelées chaque année. Il détient 80% de part de marché et est première de la confiserie de chocolat (en valeur).

Kinder Surprise est un concept fort, souvent imité mais jamais égalé, totalement novateur à ses débuts, qui s'est vite imposé pour devenir leader.

IV. STRATÉGIE MARKETING

A) LE MARKETING MIX

1. La politique de prix

Plusieurs facteurs expliquent la relative cherté des produits Ferrero.

Tout d'abord, il y a un facteur historique : leurs produits sont presque toujours les premiers apparaissant sur les différents segments de marché qu'ils convoitent et ils deviennent rapidement des succès. Le groupe peut donc se permettre de fixer un prix assez élevé.

Ensuite il existe un facteur qualité qu'il faut rétribuer. Par exemple, pour son produit Nutella, le groupe Ferrero achète 90% de la production turque de noisettes car « c'est là qu'elles sont les meilleures ». Les produits Ferrero, pour avoir ce goût inimitable, sont composés des meilleurs ingrédients. De plus, étant un groupe fortement axé sur l'innovation, Ferrero supporte d'importants coûts de R&D.

Enfin, les produits Ferrero sont souvent en situation de quasi-monopole sur les segments qu'ils occupent, d'où l'absence de compétition par les coûts donc une liberté de fixation des prix due à l'absence de produits substituables ayant la même qualité.

Les produits du groupe Ferrero sont donc apparentés à des produits haut de gamme qui séduisent pourtant même les familles à bas revenu.

2. La politique de produit

Cet étrange mélange de tradition et de modernité sert une stratégie qui, dans la conception, la fabrication et la communication des produits, évite les sentiers battus. Ferrero crée peu de marques, mais toujours sur des niches à très forte valeur ajoutée, où elles deviennent rapidement leaders. Car plutôt que de coller à un besoin du marché repéré par le énième test de marketing dont disposent toutes les entreprises du secteur, Ferrero joue sur des demandes latentes. Plus que des produits, le groupe italien invente de nouveaux modes de consommation de la confiserie. Avec Nutella naissait la pâte à tartiner ; et quarante ans plus tard, Ferrero détient toujours près de 60 % du marché français. Grâce à Kinder, les enfants ont découvert leur premier chocolat. Et les cinq produits dérivés de la marque (Kinder Surprise, Kinder Country...) assurent aujourd'hui près de 30 % du chiffre d'affaires du groupe.

Mais Ferrero pousse plus loin encore la logique de l'exclusivité : ne sont lancés que les produits dont la fabrication est si complexe et l'investissement si lourd qu'ils dissuadent les imitateurs. « Nous ne faisons que ce que les autres n'ont pas encore fait ». Le secret des brevets est d'ailleurs bien gardé : tout nouveau procédé inventé par les laboratoires Ferrero est industrialisé par sa filiale en biens d'équipement.

Les produits Ferrero bénéficient de plus d'un cycle de vie long et sont presque tous en phase de maturité.

Le packaging quant à lui évolue mais sans grande rupture. Par exemple, le produit Nutella se vend depuis toujours dans un pot en verre et les couleurs dominantes sont le rouge et le noir.

3. La politique de communication

La stratégie de communication est à part. Non pas que la publicité soit négligée : en Italie, le groupe est le 2nd des annonceurs à la télévision derrière Procter & Gamble, et en Allemagne (son deuxième marché), le huitième, toutes marques et tous médias confondus. Mais, Ferrero, qui n'a jamais renié ses racines rurales, reste très terre à terre : le produit, rien que le produit. La

publicité en vante les bienfaits nutritifs – le Kinder, c’est plus de lait, moins de cacao. Elle explique même comment le consommer – le Pocket Coffee, c’est l’anti-coup de barre au bureau. Avec les produits Ferrero, la gourmandise n’est plus un péché mais une nécessité. Redoutable trouvaille ! Comme tous les autres maillons de la chaîne, et contrairement à ce qui se passe dans beaucoup d’autres groupes alimentaires, la publicité est un service intégré à l’entreprise, qui possède sa propre régie, Publiregia.

Avec une règle d’or : ne jamais communiquer sur le nom de Ferrero. Car le label Ferrero est caché derrière ses marques.

Quelques exemples de communication:

✓ *Spot télé : le produit Kinder Bueno*

Des collègues de bureau ont « une petite faim ». Ils se retrouvent devant un distributeur de snacks, mais au moment de choisir ça se complique. Une chose n’étant pas bonne, l’autre étant trop lourde et trop riche pour la demoiselle. C’est alors qu’une des femmes trouve la solution à tous leurs problèmes : Kinder Bueno, qui est super bon, super léger ... !

✓ *Le lancement de Kinder Pingui Noix de Coco, Kinder Tranche au lait et Kinder Maxi King en 1999 :*

Comme à son habitude Ferrero s’est appuyé sur une batterie d’études (institut Cyble Marketing) et des marchés tests grandeur nature avant de passer au lancement national. Ainsi, durant un an, les produits et leurs performances ont été suivis sur les zones de Sens (Scannel Sécodip), Angers (MarketingScan) et la zone RTL (Lorraine).

Au total, ce sont plus de 2 millions de consommateurs qui ont été mis au contact avec au moins un des nouveaux produits de la marque et leur communication.

4. La politique de distribution

1. Un peu d’histoire de la distribution :

Du grossiste à la grande distribution :

Dans les années 70, les commerciaux, au nombre de cinquante, sont de véritables pionniers de la vente. Ils ont pour principale mission de faire découvrir les produits FERRERO à l’ensemble de la distribution française.

Avant le développement des grandes surfaces, les principaux clients de FERRERO France étaient des grossistes. Ceux-ci réalisaient plus de 50 % du chiffre d’affaires. Les fêtes de Noël et de Pâques représentaient pour ces commerçants des périodes de forte activité. Cependant, l’arrivée de grandes surfaces permit aux consommateurs de comparer les prix au détriment des détaillants. L’année 1982 va être une année difficile pour FERRERO France. En effet, la société va subir le déréférencement des enseignes "Intermarché". Cet incident va se traduire par une baisse immédiate de 7 % du chiffre d’affaires. Tout rentre dans l’ordre l’année suivante et FERRERO pourra à nouveau vendre ses produits dans les "Intermarché".

2. L’organisation de la distribution :

Pour mieux distribuer ses produits, permettre de répondre aux besoins de sa clientèle, produire mieux, améliorer l’approvisionnement de son réseau de distribution et la gestion des mouvements de marchandises de ses entrepôts, la société Ferrero France s’est dotée, dès le début de l’année 2000, de Skep Forecasting édité par Dynasys et d’Infolog GE édité par DL Consultant.

Ces deux outils, permettent de suivre la production par semaine en tenant compte de chaque client et produit en même temps que des évènements (promotions, saisonnalité...), soit plus de 15000 lignes de prévisions. L'utilisation d'Infolog GE et de Skep Forecasting s'est révélée source de gain de temps, mais surtout d'efficacité. Ces deux solutions utilisées par Ferrero France permettent aujourd'hui une fiabilité des informations, un écart moyen entre les prévisions à un mois et les ventes atteignant 5% mais également une amélioration des écarts sur les prévisions à la marque de 8% constatée en l'espace d'un an.

Un choix répondant à des besoins de gestion sous contraintes : approvisionnement via le réseau de distribution (160 clients), multiplication des conditionnements, fraîcheur de certaines familles de produits et saisonnalité à gérer.

De cette façon, FERRERO anticipe en permanence les attentes du client et lui permet d'être présent sur 5 marchés principaux (pâte à tartiner, pâtisserie individuelle, tablettes de chocolat, confiserie de poche, confiserie de chocolat) avec des produits au positionnement très ciblé.

B) FERRERO, UN EXEMPLE DE STRATÉGIE BASÉE SUR L'INNOVATION

Historique de l'apparition des produits



Voilà maintenant 45 ans que le premier produit Ferrero est né. En effet le chocolat à la liqueur de cerise a été le premier à être élaboré. Dès lors, 13 produits ont vu le jour. Néanmoins, les deux derniers créés ont plus de difficultés à s'installer sur le marché.

Ferrero est la preuve, qu'il faut aborder l'innovation différemment, ce n'est pas parce que son concurrent lance dix produits par an, qu'il faut faire de même. Malgré une concurrence féroce, le confiseur italien sort ses nouvelles douceurs au compte-gouttes. Et ça lui réussit. Plutôt que de se disperser, il mise toutes ses ressources sur un seul produit de rupture, développé en interne. Après l'avoir mis au point, en le protégeant par un grand nombre de brevets. Ferrero le teste pendant trois ans dans un pays et juge alors de la pertinence de l'innovation. C'est après cette étape que l'entreprise familiale le lance partout dans le monde.

Mais Ferrero pousse plus loin encore la logique de l'exclusivité : ne sont lancés que les produits dont la fabrication est si complexe et l'investissement si lourd qu'ils dissuadent les imitateurs. Nous ne faisons que ce que les autres n'ont pas encore fait, assure un employé du groupe. Le secret des brevets est d'ailleurs bien gardé : tout nouveau procédé inventé par les laboratoires Ferrero est industrialisé par sa filiale en biens d'équipement.

Coup de chapeau unanime de la concurrence à la dernière prouesse technologique de la maison Ferrero : le Pocket Coffee, déjà lancé en Italie, testé en Allemagne et en France. Bien plus malin qu'un chocolat parfumé au café, c'est un expresso sucré que l'on boit après avoir croqué sa

coquille en chocolat. Six ans de recherches ont été nécessaires pour ajuster le procédé de préservation de l'arôme.

Mais une fois un nouveau produit Ferrero lancé, la robotisation des lignes de production lui donne un avantage prix rarement égalé. Sur le marché anglais, le Rocher Ferrero est vendu 2 euros moins cher que ses concurrents.

Que Ferrero soit un groupe industriel fondamentalement tourné vers l'innovation ne surprendra personne. En effet, c'est déjà par un nouveau produit que la société se lance avec le fameux «Nutella», une pâte à tartiner à base de noisettes. Quelques années plus tard encore, ce sont les «Kinder Surprise» qui apparaissent. Il y a 20 ans, c'était au tour des «Ferrero Rocher», une nouvelle gamme de pralines gaufrées.

Ce qui intéresse cette vieille dame respectable, c'est faire surgir de nouveaux concepts qui n'existent pas encore, inventer de nouveaux modes de consommation. Tout cela, bien entendu, dans ce qui constitue sa spécialité, les produits à base de chocolat, la confiserie. Comment? Le plus simplement du monde, mais avec des technologies originales. Si les produits sont particulièrement originaux et difficiles à copier, c'est parce qu'ils requièrent aussi des procédés tout à fait spécifiques, développés en interne, avec des machines construites au sein du groupe dans 80 % des cas (par la filiale Ferrero Engegneria). Pas étonnant dès lors que la création, le développement et l'expérimentation d'un nouveau produit prennent cinq à sept ans. Car il faut avoir mis au point et testé des prototypes garantissant une production en série et de qualité. Il faut aussi s'être assuré que le produit répondait bien aux attentes du consommateur, ce qui implique de nombreux tests en situation réelle, dans des panels de magasins de tailles variées.

Mais au-delà, Ferrero cultive aussi une écoute des clients et une politique de compétences. Bien évidemment, car anticiper les goûts des clients implique une écoute permanente: en France, plus de 20.000 interviews de consommateurs sont réalisées chaque année. Mais cela implique aussi une culture de l'innovation dans l'entreprise, avec ses corollaires que sont : «esprit d'équipe, haute exigence professionnelle, développement des compétences et reconnaissance de la valeur des personnes».

Les résultats atteints par le groupe Ferrero sont à la hauteur de cette stratégie claire d'innovation, s'appuyant sur une créativité rigoureusement organisée et des investissements de recherche non négligeables (3 % du chiffre d'affaires industriel).

Aujourd'hui, le groupe Ferrero se situe à la quatrième place mondiale dans la chocolaterie-confiserie, avec une position de leader en Allemagne, en Italie et en France. Il occupe 16.500 collaborateurs répartis dans un grand nombre d'usines de par le monde et quatre centres de recherche en Europe. Plus près de nous, Ferrero Ardennes est une pièce maîtresse dans la politique d'innovation du groupe. Car ce que l'on sait peut-être moins, c'est que l'usine d'Arlon a été créée pour développer de nouveaux produits: il s'agit de sa principale vocation, même si au départ une production de Kinder Surprise lui a été confiée pour l'aider à démarrer. C'est d'ailleurs à Arlon qu'est également implanté un des quatre centres de recherche du groupe; ces centres sont réunis dans Soremartec, une filiale entièrement consacrée à la recherche, dans les domaines du marketing et de la technique. Ferrero est donc un parfait exemple de la stratégie d'innovation car ses usines symbolisent cet esprit de créativité, des endroits où les innovations sont le pain quotidien.

Et les résultats ne se font pas attendre. C'est en effet l'usine d'Arlon qui développe Raffaëlo, «de fines gaufrettes fourrées et enrobées de coco avec une amande entière», un produit original procurant «une multitude de goûts et de sensations pour une véritable "révélation gourmande"». Ajoutons, Kinder Circus, Kinder Schoko-bons et enfin Ferrero Capuccino, un produit en phase de lancement et testé un peu partout dans le monde. C'est aussi à l'usine d'Arlon qu'a été

conçue et installée la première ligne totalement automatique de l'étui «Kinder Surprise», les diverses surprises y étant déposées d'une façon connue et ordonnée à l'intérieur de l'emballage même.

Inventer de nouveaux modes de consommation, lancer régulièrement des produits originaux, sans équivalent et qu'il est très difficile de copier, se créer ainsi des niches quasiment abritées de la concurrence mais atteignant des volumes importants pendant une longue période, et donc non attaquable... Voilà la stratégie de Ferrero.

C) L'IMAGE

L'Homme : vocation de Ferrero

- ✓ un collaborateur performant est un collaborateur épanoui
- ✓ l'autonomie, l'implication et la reconnaissance
- ✓ bien être au travail
- ✓ culture humaniste

Sont les piliers de l'entreprise Ferrero. C'est pour mettre en œuvre ses piliers que sous l'impulsion de son directeur général, Marco Capurso, Ferrero France a décidé d'investir dans son " capital humain " en améliorant le " bien-être " de ses salariés via des " services liés à la vie privée ". Ainsi sur le site rouennais, l'industriel a mis en place une cellule sociale, une garde d'enfants le mercredi, une crèche et une antenne services.

Chaque année, l'institut Great Place to Work décerne le label « Best Workplaces » aux entreprises qui répondent aux critères suivants : Crédibilité – Respect – Equité – Fierté – Convivialité. Ce classement permet de valoriser les entreprises les plus motivantes qui développent la confiance entre dirigeants et salariés. Depuis deux ans, Ferrero France postule à ce concours. Ferrero France a décroché la 10e place en 2005 et la 7e place en 2006. Avec la première place pour le critère du " patriotisme d'entreprise ".

Nutrition

Aux côtés d'Auchan, Coca-Cola, Carrefour... Ferrero a signé au ministère de la Santé une charte d'engagement visant à améliorer la nutrition en France. Une première. Ainsi, le ministre de la Santé, Xavier Bertrand, a reçu le 2 février 2007 une dizaine de grands industriels et distributeurs – dont Ferrero - afin de signer une charte qui vise à les engager à favoriser l'équilibre nutritionnel en France et à participer à la lutte contre l'obésité et le surpoids. A cette occasion Ferrero a annoncé qu'il abandonnait toute publicité à la télévision « lorsque plus d'un quart de l'audience est composée d'enfants ».

L'éco organisme EcoFolio

EcoFolio a été créé le 1er mars 2006, c'est organisme chargé de récolter, de gérer et de redistribuer des fonds pour aider au recyclage des courriers commerciaux non adressés, en France. EcoFolio 33 entreprises associées dont fait volontairement partie Ferrero qui devra ainsi payer une modeste contribution de 35€ afin de développer le recyclage.

A travers des actions humanistes (Best Work Place), de nutrition (lutte contre l'obésité) et écologique (EcoFolio) Ferrero, entreprise discrète, se donne une image positive et valorisante. En effet tous ces sujets sont d'actualité. Il est bien vu de recevoir un prix d'entreprise humaniste, alors que la presse dénonce de plus en plus de suicides au travail. La population s'intéresse aujourd'hui grandement aux qualités nutritives des produits alimentaires, Ferrero marque ainsi un

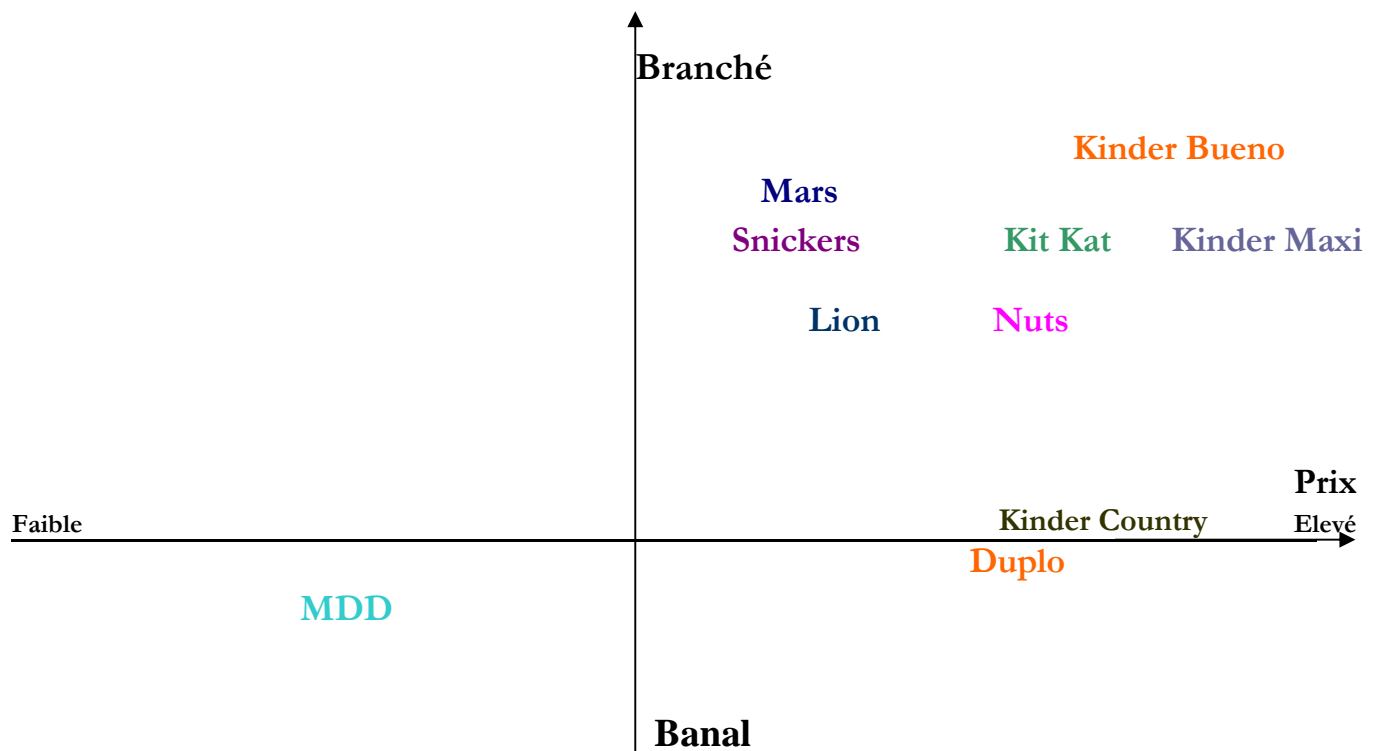
point en luttant contre l'obésité. Et enfin un engagement écologique contre l'abus de l'utilisation de papier publicitaire ne peut que placer Ferrero au titre d'entreprise consciente et responsable de l'environnement.

V .ANALYSE STRATÉGIQUE

A) SWOT

Forces	Faiblesses
<p>nombreux produits phares (stars ou vache à lait)</p> <p>notoriété et image valorisées</p> <p>qualités reconnues</p> <p>renouvellement de la gamme (grande capacité d'innovation)</p>	<p>produits situés sur les segments « de gourmandise », qui dépendent presque tous d'un même ingrédient : le chocolat</p>
Opportunités	Menaces
<p>marchés émergents (Chine, Inde) «qui souhaitent consommer « à l'occidentale »</p> <p>concurrence insignifiante sur ces marchés</p> <p>Faible concurrence en Europe</p>	<p>lutte gouvernementale anti-obésité</p>

B) MODELE DES GROUPES STRATÉGIQUES



On s'aperçoit sur ce graphique que les Kinder Bueno et Kinder Maxi sont des produits branchés et novateurs ce qui traduit par un prix élevé. Duplo et Kinder Country les autres produits Ferrero présents ici ont un prix relativement élevé mais ne sont pas qualifiés de « Branché ».

La marque Ferrero se place donc dans le haut de gamme (avec un prix élevé) et est généralement reconnu comme étant branché et novatrice par les consommateurs.


V .CONCLUSION

Il y a peu d'aliments qui peuvent se vanter de susciter une telle ferveur chez les consommateurs. Le chocolat est, pour plusieurs, une passion qui va au-delà de l'amour des friandises et desserts. De plus, l'appétence pour le chocolat dépasse de loin la simple gourmandise des petits. Les grands parlent parfois de leur consommation comme d'une passion dévorante, d'autres se décrivent plutôt comme des « accros », d'autres enfin soignent leur « déprime » ou leur stress avec du chocolat. Il apparaît alors évident que de grandes entreprises se concentrent sur ce marché et ce depuis bien longtemps.

De son côté, le groupe Ferrero a basé sa politique de marché sur ce besoin en chocolat de chaque individu. Pour chaque occasion la maison Ferrero a créé un produit d'où un marché du chocolat très diversifié (nombreux produits coexistants).

Les produits Ferrero sont tous uniques, ils ne subissent que très peu de concurrence. Par conséquent, la société Ferrero fixe ces prix elle-même, elle peut donc se permettre de garder une marge de bénéfices assez importante sur ces produits, ce qui lui vaut que ses produits soient référencés comme étant haut de gamme.

Ce fonctionnement est au cœur de la stratégie du Groupe et aussi de son succès.

 C'est la créativité des produits, la capacité à innover sur de nouveaux marchés et à créer de nouvelles habitudes de consommation qui ont permis à la société de s'adresser à une cible de consommateurs de plus en plus large, ayant des cultures et des habitudes alimentaires différentes. Ferrero n'a pas de quoi avoir peur tant que ses marques continuent à progresser sur leur marché et que le chiffre d'affaires de l'entreprise ne cesse d'augmenter.

Cependant le groupe Ferrero n'est-il pas arrivé au bout de ses innovations, les derniers produits introduits sur le marché n'ayant pas trouvé de réelle place ?

Bibliographie

Sources utilisées pour réaliser l'étude :

- Site Internet de la marque www.ferrero.fr
- Article de presse Les Echos n° 19413 16 mai 2005
- Article de presse Les Echos n°19348 10 février 2005
- www.toscane.net
- le site Internet de la LSA
- www.lexpansion.com
- Site Internet de Wikipédia
- Les différents sites Internet des concurrents