

### Humanités

UTBM
F 90010 Belfort Cedex
tél. 03.84.58.31.75
fax. 03.84.58.31.78
e-mail c-mail c-mail
http://www.utbm.fr

#### **Christian GIRARDOT**

### **GE01 TD2**

# Fondements de la gestion

#### Examen médian

Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture des consignes

Mercredi 6 novembre 2019

Le sujet comporte cinq dossiers indépendants. Toutes les questions sont indépendantes.

#### Consignes:

- Les documents de cours, les documents de TD (sujets et corrigés), les sujets d'examens antérieurs, les calculatrices, les micro-ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles, les montres connectées et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.
- Un dictionnaire papier est autorisé.
- Vous signerez chaque copie utilisée.
- Vous veillerez à la présentation de la copie (écriture, orthographe, grammaire).
- Vous séparerez distinctement les différents dossiers.
- Vos réponses seront toujours rédigées et justifiées.
- Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.

Premier dossier [1,5 point]

Le marché mondial des fabricants de pneumatiques en 2018 Le marché européen automobile en 2018

<u>Travail à faire</u>: Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les fabricants de pneumatiques et les constructeurs automobiles sur le marché européen de la première monte (i.e. l'équipement en pneumatiques des véhicules neufs). Vous veillerez à préciser qui sont les offreurs et qui sont les demandeurs. Vous veillerez à quantifier les acteurs présents sur ce marché.

Deuxième dossier [4 points]

« Lectra: quand la machine à découper devient machine à exporter », Philippe Jacqué, Le Monde, jeudi 8 août 2019

#### Travail à faire:

1. Préciser quels sont les grands choix stratégiques de l'entreprise Lectra.

2. Préciser le contenu de l'attribut < support de communication hors média > de la variable communication du *mix marketing* de l'entreprise Lectra à Cestas.

Troisième dossier [6 points]

« Pourquoi Zeiss, leader mondial de l'optique peut voir loin », extrait, Pauline Houédé, Les Échos, jeudi 19 septembre 2019

#### Travail à faire:

- 1. Dans le cadre du diagnostic SWOT partiel, relever sept forces actuelles du groupe allemand Zeiss.
- 2. Dans le cadre du diagnostic SWOT partiel, relever trois opportunités actuelles pour le groupe allemand Zeiss.
- 3. Caractériser le système de lithographie EUV développé en collaboration par Zeiss selon la typologie des innovations de Mesdames Le Nagard et Manceau.

# Quatrième dossier [3,5 points]

« Philippe Dizier, patron discret du spécialiste des pièces pour freinage », Franck Niedercorn, Les Échos, vendredi 4 octobre 2019

#### Travail à faire:

1. Caractériser l'entreprise Le Bélier selon :

a) La typologie de l'analyse sectorielle de Colin G. Clark.

- b) La typologie de l'analyse institutionnelle du Système Élargi de Comptabilité Nationale.
- c) La typologie des statuts juridiques.

d) La typologie de l'INSEE.

2. À quel type de biens correspondent les produits fabriqués par l'entreprise Le Bélier?

### Cinquième dossier [5,0 points]

« Malo, le petit breton qui veut envahir nos réfrigérateurs », extrait, Léonor Lumineau, *Capital* n° 335, août 2019

# Travail à faire:

- 1. Préciser le contenu de l'attribut < qualité > de la variable produit du *mix marketing* de la Laiterie de Saint-Malo.
- 2. Préciser le contenu de l'attribut < innovation > de la variable produit du *mix marketing* de la Laiterie de Saint-Malo.
- 3. Préciser le contenu de l'attribut < marque > de la variable produit du *mix marketing* de la marque Malo.
- 4. Préciser le contenu de l'attribut < largeur et extrait de la profondeur de la gamme > de la variable produit du *mix marketing* de la Laiterie de Saint-Malo.
- 5. Préciser la politique de prix pratiquée par la Laiterie de Saint-Malo pour ses yaourts nature.

# Le marché mondial des fabricants de pneumatiques en 2018 (Source : Statista)

Fabricants	Principales marques	Part de marché en valeur
Bridgestone (Japon)	Bridgestone, Dayton, Firestone, Nokian Tyres	14,9 %
Michelin (France)	BF Goodrich, Kleber, Kormoran, Michelin, Riken	13,5 %
Goodyear (États-Unis)	Fulda, Goodyear, Lassa	7,9 %
Continental (Allemagne)	Barum, Continental, General Tire, Uniroyal	7,2 %
Sumitomo Rubber Industries (Japon)	Dunlop, Falken, Sumitomo	3,6 %
ChemChina (Chine)	China National Tire, Pirelli	3,4 %
Hankook (Corée du Sud)		3,4 %
Cheng Shin Rubber (Chine)		2,1 %
Giti Tires (Singapour)		1,9 %
Cooper Tires (États-Unis)		1,5 %
Kumho Tire (Corée du Sud)		1,3 %
Autres fabricants. Plus d'une (Chine), Apollo Tyres (Inde), A (Indonésie), Linglong Tires (CMaxxis (Taiwan), Nexen (Corée (Chine), Sentury Tire (Chine), SHuayi Company (Chine), SHaiyangfeng Rubber (Chine), Tires (Japon), Zhongee Rubber (Chine)	39,3 %	

# Le marché européen automobile en 2018 (Source : Statista)

Groupes	Part de marché	
Volkswagen (Allemagne)	24,0 %	
PSA (France)	16,8 %	
Renault (France)	10,4 %	
Hyundai (Corée du Sud)	6,7 %	
Fiat Chrysler Automobile (Italie / États-Unis)	6,4 %	
Ford (États-Unis)	6,3 %	
Daimler (Allemagne)	6,3 %	
BMW (Allemagne)	6,2 %	
Toyota (Japon)	4,9 %	
Nissan (Japon)	2,7 %	
Geely (Chine)	2,0 %	
Tata Motors (Inde)	1,6 %	
Mitsubishi (Japon)	1,0 %	
Honda (Japon)	0,9 %	
Huit autres constructeurs dont Ferrari (Italie),		
General Motors (États-Unis), Prodrive (Royaume-	2,6 %	
Uni), Suzuki (Japon)		

# Lectra: quand la machine à découper devient machine à exporter Philippe Jacqué, Le Monde, jeudi 8 août 2019

Sous le soleil, le lieu est enchanteur. Implanté en pleine nature, à Cestas (Gironde, Nouvelle-Aquitaine), dans la banlieue de Bordeaux, le site arbore des faux airs de campus universitaire. Mais un vaste cube blanc rappelle qu'il s'agit d'une usine, celle de Lectra, leader mondial de la fabrication de machines de découpe de textiles, de cuirs et d'airbags.

« En 1982, il n'y avait ici qu'un seul bâtiment, puis l'entreprise n'a cessé de se développer, note Nathalie Fournier-Christol, chargée de la communication chez Lectra. Nous sommes en train d'agrandir l'usine de 1 000 m², avec une toute nouvelle zone logistique ». Un enjeu de taille pour une société qui exporte 94 % de sa fabrication, tant en Europe qu'en Asie et en Amérique du Nord.

Si l'entreprise fondée par les jumeaux Jean et Bernard (nés en 1943) Etcheparre, s'est fait un nom au cours des années 1970-1980 dans la conception assistée par ordinateur (CAO), pour de grandes maisons de couture parisiennes (Hermès, Vuitton...), elle a bien évolué. Depuis 1985, elle conçoit et assemble ses propres machines de découpe. Avec 1 700 salariés et un chiffre d'affaires de 283 millions d'euros en 2018, le groupe dirigé depuis 1991 par Daniel Harari, est devenu l'une des pépites industrielles françaises. Et un exportateur de tout premier plan, avec près de 550 machines – d'une valeur unitaire de 100 000 à plus de 250 000 euros –, expédiées chaque année dans le monde. Les clients se trouvent aussi bien dans l'industrie de la mode et de l'habillement, que dans l'industrie de l'automobile, de l'ameublement, de l'aéronautique, du nautisme...

Le secret de Lectra ? La fiabilité de ses machines certes, mais aussi son offre, en constante évolution. Après les logiciels et le développement des premières machines, dont son best-seller, la *Vector* – vendue à 25 000 exemplaires –, la société Lectra a, depuis 2007, truffé ses machines de capteurs, afin de permettre de facturer des prestations de maintenance prédictive.

Il y a dix ans, après la crise financière, la société a vacillé. S'est alors posée la question d'une délocalisation de la production afin d'abaisser les coûts. « On y a réfléchi, confirme Daniel Harari, mais on s'est dit qu'il valait mieux s'en sortir par le haut, en conservant la production en interne et en investissant dans nos produits. Nous ne le regrettons pas, car nous avons, depuis gagné des parts de marché ».

Depuis 2017, après plusieurs années de développement mené à Cestas, où Lectra emploie 350 développeurs et ingénieurs, la société propose une nouvelle offre de SaaS¹, en vendant sous licence ses logiciels directement connectés à ses machines. Devant un écran d'ordinateur installé dans le showroom², Sarah Schmölz, experte du logiciel Modaris 3D, habille un mannequin virtuel en trois dimensions. « Il est capable de modéliser n'importe quel vêtement, avec une ou plusieurs des 400 matières que compte notre bibliothèque virtuelle, explique-t-elle. Le logiciel calcule ensuite les dimensions des différentes pièces qui formeront le vêtement, les place de manière optimale sur la table de découpe, et peut lancer automatiquement la découpe. Il suffira ensuite de récupérer les pièces et de les assembler ».

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le *Software as a Service* (SaaS) est un modèle de distribution de logiciel au sein duquel un fournisseur tiers héberge les applications et les rend disponibles pour ses clients par l'intermédiaire d'internet.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> En français salle d'exposition.

Lectra propose aussi une solution productive *Fashion on demand*, qui permet aux grandes marques de mode de produire des vêtements en fonction de la demande des clients. « *Cette production sur mesure permet d'économiser de la matière, de réduire les stocks, de limiter les retours d'invendus et les soldes* », énumère Charlotte Lageyre, responsable de cette offre.

Après avoir dessiné un vêtement grâce à l'un des logiciels développés par Lectra (Diamino, Kaledo, Modaris), il faut faire quelques mètres vers *Virga*, une machine qui ressemble à une table de billard dotée d'une grande anse pour tailler le tissu. Ce dernier se déroule automatiquement, une caméra le numérise, puis lance la découpe avec sa tête dotée d'une lame. « *Avec notre plate-forme logicielle, nous voulons bouleverser l'industrie textile et remettre l'usine au centre du jeu* », assure Daniel Harari, qui croit "dur comme fer" à l'industrie 4.0. C'est dans cette optique que les ingénieurs de Lectra ont conçu la machine *Versalis*, une solution de découpe du cuir, optimisée pour la production de masse dans l'industrie automobile.

D'ailleurs, l'atelier de fabrication des machines à découpe est bardé de capteurs. « *Ici, tout est connecté* », confirme Éric Lespinasse, directeur industriel. L'approvisionnement en pièces de chaque poste de travail d'assemblage des têtes de découpe — la partie la plus sensible des machines à découpe —, est organisé grâce à un AGV, un véhicule à guidage automatique.

Quand il manque des vis en magasin, une commande est automatiquement lancée auprès du fournisseur. Le suivi de la production et celui de la qualité sont visibles sur l'ensemble des écrans qui bordent la ligne d'assemblage. Avec près de 200 ouvriers qualifiés, « il faut environ trois jours et demi pour monter une machine Vector. Et autant pour la tester, précise Éric Lespinasse. La qualité est essentielle. C'est ce qui fait aujourd'hui notre différence dans le monde ».

#### Pourquoi Zeiss, leader mondial de l'optique peut voir loin

Extrait, Pauline Houédé, Les Échos, jeudi 19 septembre 2019

#### Fiche d'identité du groupe Zeiss

Siège social	Carl-Zeiss-Straße 22 Oberkochen (Bade-Wurtemberg, Allemagne)		
Président-directeur général (P-DG)	Dr. Michael Kaschke		
Chiffre d'affaires au 30/09/2018	5,817 milliards d'euros (+ 29 % <i>versus</i> 30/09/2015)		
Part du chiffre d'affaires réalisée à l'international au 30/09/2018	89,5 %		
Résultat net au 30/09/2018 (bénéfice)	535 millions d'euros (+ 157,2 % <i>versus</i> 30/09/2015)		
Effectif au 30/09/2018	29 309 salariés		
Nombre de sites de production dans le monde	30		
Nombre de centres de recherche & développement (R&D) dans le monde	25		

C'est un décor digne du laboratoire du Dr. No<sup>3</sup>, niché dans les collines verdoyantes du land du Bade-Wurtemberg. Dans une immense salle immaculée, sont disposées deux chambres à vide géantes de 9 mètres de long, 6 mètres de large et 60 tonnes chacune, autour desquelles s'activent des hommes revêtus de combinaisons hermétiques.

Bienvenue chez Zeiss, spécialiste allemand de l'optique, qui incarne le succès discret mais extrêmement solide des entreprises du Mittelstand<sup>4</sup> allemand. Basé à Oberkochen, bourgade de 8 000 habitants située à une heure de route de Stuttgart, le groupe Zeiss, fondé à Iéna (land de Thuringe) en 1846 par Carl Zeiss (1816-1888), fabrique des objectifs pour appareils photo, des verres ophtalmiques, des appareils de mesure et de contrôle utilisés sur les chaînes de production, ou encore une variété de microscopes et robots ultra-précis livrés aux salles d'opération chirurgicale et aux centres de recherche du monde entier.

Dans ces installations à la James Bond se cache son nouveau trésor, une technologie sur laquelle le groupe planche depuis près de vingt ans. Il s'agit de miroirs de très haute précision, pièces clefs d'une nouvelle génération de machines, capables de produire les super micropuces dont l'industrie a besoin avec l'arrivée de la 5G, de l'intelligence artificielle ou encore de la voiture autonome, domaine où les volumes de données à traiter et stocker explosent. Baptisée lithographie EUV (ou Extrême ultraviolet), cette technologie complexe a été développée en collaboration avec le groupe néerlandais ASML, basé à Veldhoven (province du Brabant-Septentrional) et le groupe allemand Trumpf, basé à Ditzingen (land du Bade-Wurtemberg). C'est une technologie prometteuse pour le développement industriel des

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Le Dr. No est un personnage de fiction, interprété par l'acteur canadien Joseph Wiseman (1918-2009), dans le premier *opus* des aventures au cinéma de James Bond. Le film réalisé par le metteur en scène britannique Terence Young (1915-1994) est sorti en France en janvier 1963.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Le terme de *Mittelstand* renvoie à la notion de « champions cachés », désignant des entreprises peu connues du grand public, mais qui, dans un secteur spécialisé, ont une position de numéro un, numéro deux ou numéro trois sur le marché mondial. Il s'agit souvent de PME ou d'ETI.

gravures inférieures à 10 nm (nanomètres) et moins. Elle a commencé à être livrée cette année aux grands producteurs mondiaux de semi-conducteurs. Un juteux marché en perspective car les concurrents — essentiellement les groupes japonais Canon et Nikon —, ont renoncé à graver des puces à un tel niveau de précision. Cette année, Zeiss s'attend à dépasser la barre des 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, ce qui constituera son dixième record d'affilée. Les effectifs n'en finissent d'ailleurs pas de grimper. Depuis le 30/09/2016, ils ont cru de 16 %.

Ce succès s'explique d'abord par la priorité absolue donnée à l'innovation : 11 % du chiffre d'affaires a été investi dans la R&D sur l'exercice comptable 2017-2018, soit 642 millions d'euros. Contre 6,8 % pour le groupe automobile Volkswagen ou encore 9 % pour l'équipementier automobile Bosch, qui misent eux aussi massivement sur l'innovation. Même pendant la grave crise financière de 2008, ce ratio n'était pas descendu en deçà de 9 % chez Zeiss.

À ces efforts financiers considérables s'ajoute une vision de long terme. De nombreux produits phares de Zeiss ont nécessité dix, quinze, voire vingt ans de développement, à l'instar de son dispositif OCT (ou tomographie par cohérence optique) qui permet d'examiner le fond de l'œil d'un patient en temps réel et en 3D. Non coté en Bourse, Zeiss est contrôlé par une fondation d'actionnaires, une structure qui lui permet d'échapper à la pression des marchés financiers. « Notre structure actionnariale nous autorise à penser à long terme. C'est un élément essentiel de notre succès », explique Michael Kaschke, le physicien à la tête du groupe depuis 2011.

Pour mettre au point la lithographie extrême ultraviolet, le groupe Zeiss a ainsi investi au total un milliard d'euros, sans garantie de résultat. « Nous savions qu'il y avait un marché pour cette nouvelle étape de développement, le défi résidait dans la technologie », explique le président, qui juge cependant « tout aussi courageux » le développement de l'OCT, certes moins coûteux, mais dont le champ d'application était, à l'opposé, totalement inconnu.

Zeiss continue ainsi de parier sur des projets qui peinent à convaincre les marchés, à l'image de ses lunettes qui permettent de visualiser des données, cousines des *Google Glass* dont le fiasco commercial a été retentissant. L'entreprise allemande travaille actuellement à la troisième génération du produit en collaboration avec l'opérateur Deutsche Telekom. « Ces lunettes ne sont pas encore un grand succès. Mais l'être humain cherche toujours de nouveaux moyens de visualisation. C'est une tendance de fond et il est fondamental de continuer à y travailler », souligne Michael Kaschke.

Le groupe a également joué avec succès la carte de l'international, et ce très tôt. Il a ouvert son premier bureau commercial à Londres, dès 1893. Zeiss est aujourd'hui présent dans près de cinquante pays. L'Asie – continent le plus dynamique économiquement, doit-on le rappeler –, est son premier marché, et la Chine est en passe de rejoindre cette année les États-Unis à la première place, devant l'Allemagne et le Japon. En France, marché qui oscille entre la cinquième et la sixième place, Zeiss compte environ 800 salariés, avec un site de production de lentilles intraoculaires destinées au traitement de la cataracte, situé à La Rochelle (Charente-Maritime, Nouvelle-Aquitaine), et un site de production de verres ophtalmiques, situé à Fougères (Ille-et-Vilaine, Bretagne).

L'entreprise se sent-elle menacée par la dégradation actuelle de la conjoncture, notamment en Allemagne ? Michael Kaschke ne se montre pas trop inquiet : « Nous ne sommes pas immunisés contre une crise, mais nous évoluons sur des marchés d'avenir. Le

marché des micropuces connaîtra peut-être un "trou d'air", mais la transformation numérique reste incontournable. De plus, les hommes continueront toujours à vouloir bien voir. Nous tablons sur un besoin énorme en techniques médicales, en raison du vieillissement et de la croissance de la population mondiale. Nos solutions de mesure aideront les industriels à utiliser plus efficacement leurs ressources. Et le secteur automobile, qui souffre actuellement de la crise du diesel, a en même temps besoin d'appareils de mesure pour ses nouvelles technologies », énumère le dirigeant.

[...]

Le groupe, qui compte aujourd'hui 2 200 salariés à Iéna, a régulièrement mené de petites acquisitions pour compléter sa palette de technologies. Avant d'enchaîner récemment trois rachats de firmes de taille plus conséquentes, celui de la société allemande GOM, basée à Braunschweig (land de Basse-Saxe), spécialiste de la métrologie 3D, de la société italienne Bosello, basée à Magnago (Lombardie), spécialiste du contrôle non destructif, et enfin de la société américaine IanTech, basée à Reno (Nevada), spécialiste des solutions du traitement de la cataracte. « En raison de notre solidité financière, nous continuerons à mener des acquisitions ciblées », prévient Michael Kaschke. Il vrai que fin 2018, le groupe Zeiss détenait plus de deux milliards d'euros de trésorerie.

# Philippe Dizier, patron discret du spécialiste des pièces pour freinage

Franck Niedercorn, Les Échos, vendredi 4 octobre 2019

	<b>Fiche</b>	d'identité	de l'entre	prise Le	Bélier
--	--------------	------------	------------	----------	--------

Raison sociale	Le Bélier
Siège social	Plantier de la Reine – BP 103
Siege social	33240 Vérac (Gironde, Nouvelle-Aquitaine)
Date d'immatriculation	24/01/1994
Forme juridique	Société anonyme à conseil d'administration
Président du conseil d'administration	M. Philippe Galland
Directeur général	M. Philippe Dizier
Effectif total en 2018	4 044 salariés

Aluminium, délocalisation, innovation : voici les paris successifs de l'entreprise Le Bélier. Cette dernière, qui possède douze sites de production – 6 en Chine, 3 en Hongrie, 1 en France, 1 au Mexique et 1 en Serbie –, a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 358,8 millions d'euros pour l'essentiel à l'international, et un résultat net bénéficiaire de 27,2 millions d'euros. Plus des 2/3 de l'activité proviennent de l'usinage de pièces en aluminium destinées à des systèmes de freinage automobiles (maîtres cylindres et étriers). Un créneau dont l'entreprise Le Bélier est devenu le numéro un mondial, capable de livrer des constructeurs – BMW, Daimler, PSA, Renault... –, comme des équipementiers – Borg Wagner, Bosch, Jtekt, Mahle, Mobis, Valeo...

Au fil des années, l'entreprise Le Bélier a investi dans d'autres activités : systèmes d'admission d'air, pièces de châssis et pièces de structure. En 2017, Le Bélier avait lancé une trentaine de nouveaux produits. Un effort qui sera quasiment doublé cette année. « L'objectif est d'aller vers des produits qui présentent la plus forte valeur ajoutée possible, i.e. qu'ils doivent être complexes et intégrer une part d'usinage », explique Philippe Dizier, directeur général. L'entreprise Le Bélier a été créée à Vérac (Gironde) en 1961, par le père de Philippe Galland, l'actuel président du conseil d'administration.

Au début des années 2000, la France concentrait plus de 60 % de l'activité de l'entreprise, contre 3,2 % seulement en 2019. Les dirigeants comprirent qu'il fallait se rapprocher des donneurs d'ordre. L'Europe pèse aujourd'hui plus des deux tiers du chiffre d'affaires, et la Chine en représente déjà plus de 20 %. C'est dans ce pays que l'entreprise Le Bélier a construit l'an passé une nouvelle unité d'usinage. Enfin, l'implantation au Mexique a permis d'attaquer le marché des constructeurs automobiles américains.

Le parcours de l'entreprise Le Bélier a été mouvementé depuis son introduction en Bourse en 1999. En 2003, une grave crise de confiance entre les deux principaux actionnaires, la famille Pineaud et la famille Galland, amènera cette dernière à prendre le contrôle majoritaire de l'entreprise, qu'elle détient toujours. La crise financière de 2008 a aussi secoué l'entreprise, dont le chiffre d'affaires s'effondrera de 30 %. Après plusieurs exercices déficitaires et l'alourdissement de l'endettement, Le Bélier reçut l'aide du Fonds stratégique

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Période comptable de douze mois.

d'investissement (FSI), qui a investi 8 millions d'euros. Le cap sera mis sur l'innovation. « Grâce à nos lancements de produits, notre performance commerciale est supérieure au marché », résume Philippe Dizier. Toutefois, Le Bélier a vu son chiffre d'affaires fléchir au premier semestre 2019, lié au contexte de guerre commerciale et aux incertitudes du Brexit. La volonté de croissance demeure cependant intacte, avec un objectif de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020.

L'entreprise Le Bélier souhaite conserver son ancrage régional à Vérac, où sont installés le siège social et le site de production historique, qui emploient 130 personnes et à partir duquel l'entreprise s'est lancée dans une diversification vers l'aéronautique. « Ce sont de petites commandes et de toutes petites séries à destination de grands donneurs d'ordre comme Airbus, Collins Aerospace ou Safran. Le chiffre d'affaires est encore faible mais c'est une excellente opportunité pour nous », assure Philippe Dizier.

# Malo, le petit breton qui veut envahir nos réfrigérateurs

Extrait, Léonor Lumineau, Capital n° 335, août 2019

La recette de la fabrication du fromage frais n'a pas changé depuis soixante-dix ans. On remplit d'abord un à un des sacs en toile de lait caillé<sup>6</sup>, on les secoue légèrement pour tasser le contenu, puis on les laisse égoutter, avant de les vider en prenant soin de faire glisser les pans de tissu entre deux doigts pour racler tout le fromage frais... Seul changement notoire : ces manipulations ne sont plus effectuées à la main, mais par un robot. « On s'est déjà posé la question d'abandonner l'égouttage en sacs. Mais on s'est très vite sorti cette idée de la tête, raconte Xavier Macé, directeur de la laiterie de Saint-Malo. Cette façon de faire, c'est la force de nos produits, notre différence ».

Au rayon ultra-frais des supermarchés, la marque Malo et ses célèbres pots en carton paraffiné se sont fait une place de choix aux côtés des articles des grandes entreprises du secteur (Danone, Lactalis-Nestlé, Yoplait), et des marques de distributeurs. En dix ans, cette laiterie de 200 salariés a multiplié son chiffre d'affaires par deux sur les produits frais. Au total, il a atteint 52 millions d'euros en 2018, soit plus de la moitié de l'activité de la laiterie, qui continue à fabriquer du lait en poudre pour les industriels. Son produit best-seller, l'emprésuré<sup>7</sup> au chocolat, séduit les consommateurs en quête de tradition et de naturalité. « Une tendance qui favorise les petites marques face aux multinationales », souligne Guillaume Bertier, consultant rayon frais au sein de l'institut d'études marketing IRI France.

On a peine à croire que c'est une contrainte administrative qui est à l'origine de cette laiterie dynamique. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'État imposa – pour des raisons sanitaires –, l'approvisionnement des villes de plus de 30 000 habitants en lait pasteurisé. C'est Raymond Gizard, patron d'une petite usine de produits laitiers située dans le département de la Manche, qui flaira le bon coup. Il s'installe à Saint-Malo (Ille-et-Vilaine), où il crée en 1948 la Centrale laitière malouine, qui deviendra la Laiterie de Saint-Malo, qui donnera naissance à la marque Malo. En 1952, il se lance dans les yaourts nature et les emprésurés au chocolat et au caramel, puis, dix ans plus tard, dans les yaourts aux fruits.

Le fondateur a aussi l'intelligence de développer une activité de poudre de lait. Une activité qui permet à la Laiterie de Saint-Malo de traverser les turbulences. Avec le développement des ventes, l'usine quitta le centre-ville pour une zone industrielle, où elle occupe aujourd'hui 25 000 m². En 2008, Raymond Gizard prend sa retraite et cède l'affaire au groupe breton Sill – les marques La Potagère, Le Gall, Le Petit Basque, Plein Fruit... Les Falc'hun et les Léon, les deux familles qui ont fondé Sill en 1962, gardent l'esprit de la Laiterie de Saint-Malo: « Un ancrage territorial fort, la volonté d'investir et de créer de l'emploi localement, un approvisionnement au plus proche », souligne Christian Calvez, maire de Plouvien (Finistère), où se situe le siège social de Sill.

Adossé à un groupe qui pèse 464 millions d'euros de chiffre d'affaires, la Laiterie de Saint-Malo a ainsi pu passer la démultipliée et investir 25 millions d'euros dans la robotisation de l'usine. Pourtant, les décisions se prennent toujours au plus près du terrain. « Ce sont les responsables du site qui ont le savoir-faire, nous centralisons seulement les

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Le caillé désigne le produit solide obtenu après la coagulation du lait.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> L'emprésurage du lait est l'opération qui consiste à ajouter un coagulant, la présure, pour obtenir du caillé.

fonctions supports », commente, presque modeste, Gilles Falc'hun, président du groupe Sill [...]

Sur le front du marketing aussi, la Laiterie de Saint-Malo défie le "catéchisme" habituel. Pas de lancement de nouveautés tous azimuts comme les "grands" du secteur. L'équipe R&D se limite à deux personnes. Ce qui n'empêche pas la Laiterie de Saint-Malo de proposer, depuis juin dernier, un yaourt à boire bio en bouteille individuelle de 250 g, déclinée en trois parfums (vanille, fraise et mangue-passion). « *Un manque d'originalité assumé. Ils cherchent le goût et la qualité. Au final, la Laiterie de Saint-Malo, c'est un peu la madeleine de Proust*<sup>8</sup> », analyse Xavier Terlet, directeur général du cabinet parisien de conseil en communication alimentaire Protéines XTC. Ne le dites pas trop fort aux amateurs : pour ses emprésurés au chocolat et au caramel, la Laiterie de Saint-Malo utilise de la présure animale – une enzyme naturelle prélevée dans l'estomac des jeunes ruminants –, au lieu des ferments lactiques habituels. Cette recette apporte une texture ferme et onctueuse au dessert, et favorise une bien meilleure digestion.

De même, côté fromage frais, après l'ajout de présure, l'égouttage à l'air libre pratiqué pour séparer le petit-lait du caillé, donne une texture ferme mais crémeuse. Il s'agit là d'une technique vieille de plusieurs siècles. Les produits qui portent la dénomination « fromage frais » doivent renfermer une flore vivante au moment de la vente. Rien à voir avec les fromages blancs, plus lisses, qui sont, eux, battus mécaniquement en centrifugeuse et parfois chauffés puis refroidis, ce qui tue la flore lactique. « Nous faisons moins de volumes, mais nos produits sont beaucoup moins standardisés que ceux des géants du secteur de l'ultrafrais », assure Frédérick Bourget, directeur marketing du groupe Sill.

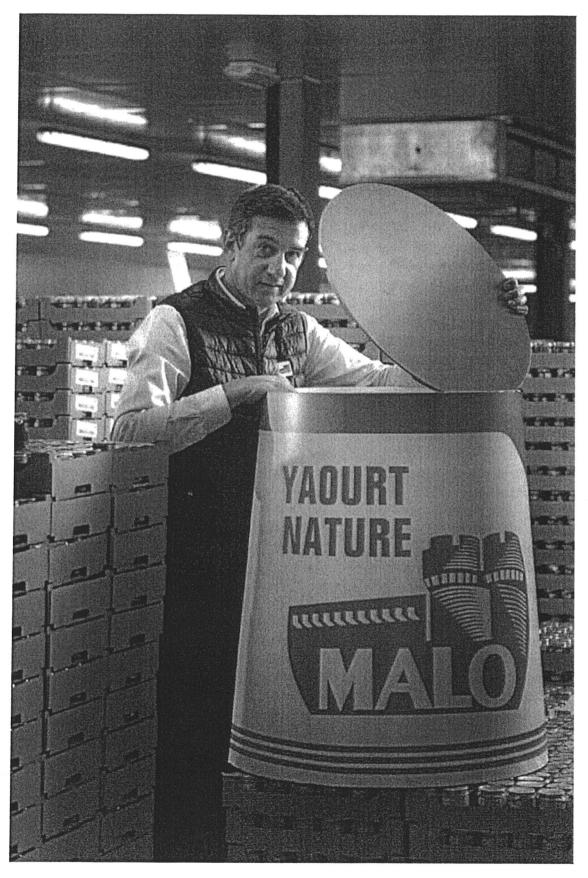
L'emballage contribue à faire vivre ce culte de la tradition. Argument de choix, le pot en carton, hyper différenciant en rayon. Sa forme ne doit d'ailleurs rien au hasard. Elle permet d'éviter la remontée de sérum et de garantir la fermeté des yaourts. Signe du succès, certaines marques de distributeurs (MDD), comme Monoprix Gourmet, se sont mises à utiliser les mêmes.

« Là où ils sont forts, c'est qu'ils ont réussi à développer une marque régionale à grande échelle », analyse Agathe Lejeune, du magazine professionnel Linéaires. Les célèbres remparts de la cité corsaire décorent toutes les étiquettes. Tout comme le slogan « Produit en Bretagne », délivré par l'association Le Club Produit en Bretagne qui vise à promouvoir le savoir-faire des entreprises bretonnes, mais qui coûte chaque année à la Laiterie de Saint-Malo 40 000 euros de redevances. Dans la tête des acheteurs, les yaourts Malo fleurent bon les vacances et les embruns.

 $[\ldots]$ 

<sup>8</sup> Est qualifié de madeleine de Proust, tout phénomène déclencheur d'une impression de réminiscence. Ce peut être par exemple un élément de la vie quotidienne, un objet ou un geste, qui ne manque pas de faire revenir un souvenir en mémoire, comme le fait une madeleine dans le roman « Du côté de chez Swann » publié en 1913, par l'écrivain français Marcel Proust (1871-1922).

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Saint-Malo fut la plus grande cité corsaire des XVIe et XVIIe siècles. Ses corsaires ont écumé les océans, pillant, dévalisant, rançonnant les navires anglais, espagnol, et hollandais. Les plus connus de ces corsaires sont sans doute René Duguay-Trouin (1673-1736) et Robert Surcouf (1773-1827).



Un approvisionnement que la Laiterie de Saint-Malo devra peut-être élargir pour être à la hauteur de ses ambitions : conquérir la France. Aujourd'hui, la marque réalise encore près des deux tiers de son chiffre d'affaires dans le grand Ouest et l'Île-de-France. Si le travail commercial commence à payer, la marque est encore peu présente sous l'axe La Rochelle-

Belfort. Pour se développer sur de nouveaux territoires, une équipe d'une vingtaine de commerciaux travaillent d'arrache-pied. Certes, c'est loin de la centaine dont peuvent bénéficier les géants du secteur, mais le fort capital sympathie de la marque fait le reste.

Du coup, quand il est référencé en rayon, Malo jouit d'une place de choix, à portée de main et de vue des consommateurs. Avec un prix moyen de 2,98 euros le kilo pour les yaourts nature en pot carton conditionnés par quatre, contre 0,98 euro pour les yaourts nature vendus sous MDD, et 1,70 euro le kilo pour les yaourts nature Danone, la Laiterie de Saint-Malo vise les amateurs de produits laitiers haut de gamme. Moins nombreux, mais plus fidèles. D'ailleurs, les produits ne quasiment pas proposés en emballages familiaux.

[...]