



RAPPORT D'ENTREPRISE

La Boulangère SAS



Table des figures :

Figure 1 Localisation des 3 sites de production de La Boulangère.	3
Figure 2 Photographie aérienne du site des Herbiers.	4
Figure 3 Photographie aérienne du site de Mortagne-Sur-Sèvre.	4
Figure 4 Photographie du site de Beaune.	5
Figure 5 Graphique de l'évolution du CA du groupe entre 2001 et 2011.	6
Figure 6 Organigramme général du groupe.	9
Figure 7 Evolution du CA généré par le site des Herbiers entre 2006 et 2011.	10
Figure 8 La gamme de produits standard vendus sous la marque La Boulangère.	11
Figure 9 La gamme de produits marque La Boulangère Bio.	12
Figure 10 La répartition des ventes de produits "petits déjeuner" en valeur (millions d'€).	12
Figure 11 Organigramme du site des Herbiers (Ouest Boulangère).	14

Sommaire :

I. La Boulangère, créateur et producteur de viennoiseries :

1. PRESENTATION GENERALE :	2
2. LE GROUPE NORAC :	2
3. LE GROUPE LA BOULANGERE	3
a. Le site des Herbiers : Ouest Boulangère (OBLG)	3
b. Le site de Mortagne-Sur-Sèvre : Viennoiserie Ligérienne (VL)	4
c. Le site de Beaune : Beaune Brioche (BB)	4

II. Une entreprise récente, mais à fort patrimoine

1. UN PEU D'HISTOIRE	7
2. UN SAVOIR-FAIRE AUTHENTIQUE : OUTILS ET POLITIQUE INDUSTRIELLE	7
3. UNE ORGANISATION PARTICULIERE	8

III. Le site des Herbiers : Siège et centre historique du groupe

1. UN SITE EN EVOLUTION PERMANENTE :	10
2. LE SERVICE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT LA BOULANGERE	10

IV. Les viennoiseries industrielles : un marché extrêmement concurrentiel

1. LA GAMME DE PRODUITS LA BOULANGERE :	11
2. LE MARCHE DES VIENNOISERIES EN FRANCE	12
Conclusion.....	13
Annexe 1	14

Originaire de Vendée, le groupe La Boulangère est aujourd'hui un acteur important sur le marché français de la boulangerie-viennoiserie industrielle. Ce secteur, particulièrement diversifié car hautement technique et porteur d'un grand patrimoine artisanal revêt des dimensions scientifiques, sociales, nutritionnelles et agronomiques qui le rendent intéressant. J'ai eu l'occasion de passer cinq mois et demi au sein du service recherche et développement central du groupe, basé aux Herbiers et d'interagir avec les autres services. Dans les pages suivantes se trouve une présentation globale de l'esprit, de la structure et de l'activité de l'entreprise.

I. La Boulangère, créateur et producteur de viennoiseries

1. Présentation générale

Le groupe La Boulangère est un groupe Français né en Vendée, spécialisé dans la boulangerie-viennoiserie industrielle. Disposant de trois sites de production, La Boulangère propose une gamme de produits assez étendue de produits allant de la gâche vendéenne pur beurre à la briochette fourrée au chocolat destinée aux enfants. L'entreprise fabrique également tous types de brioches : tressée, aux pépites de chocolat, pur beurre, tranchée ; de la gâche, des pains au lait nature ou aux pépites, des pains au chocolat, sans oublier la gamme phare de l'entreprise, composée par des produits certifiés biologiques. La Boulangère est aujourd'hui une entreprise très dynamique, dont les produits sont reconnus pour leur haute qualité. L'entreprise, malgré son appartenance au groupe agroalimentaire Norac, dispose d'une grande autonomie qui lui procure une liberté d'action totale.

2. Le groupe Norac

Crée par Bruno Caron en 1989, le groupe Norac est une confédération d'entreprises agroalimentaires basée à Rennes et constituée de 13 filiales, dont les activités ont été créées autour d'un savoir-faire artisanal et de recettes authentiques. Le groupe est spécialisé dans la boulangerie/viennoiserie avec les marques La Boulangère, Pain Concept, Pain Clément, Panorient, Le Ster, Whaou ; Les produits traiteur avec Daumat, Sud'n'Sol, Took, Daniel Dessaint Traiteur, comme il a une activité Snacking ultrafrais : Groupe Parisien, Le Kiosque, Speedwich, Saveur Nomade Distribution, Bergams.

Le groupe représente aujourd'hui 21 usines, 5 plateformes logistiques, un demi-milliard de chiffre d'affaire (Chiffres 2011) et 3300 collaborateurs. Les entreprises « membres » disposent toute d'une forte autonomie, et ont chacune son propre management, ses propres unités de production, sa force de vente et sa logistique. Le Groupe Norac a un rôle d'animation et de conseil mais n'assure pas de service centralisé. Il est également un instrument de croissance externe. Depuis sa création, La vocation du groupe s'inscrit dans



l'offre de produits alimentaires de haute qualité et s'inspire largement de recettes et méthodes issues de l'artisanat.

3. Le groupe La Boulangère

Se présentant sous la forme juridique d'une Société par Actions Simplifiées, Le groupe La Boulangère aujourd'hui, c'est 600 personnes réparties sur trois sites de production, et plus de 50 000 tonnes de produits fabriqués annuellement.



Figure 1 Localisation des 3 sites de production de La Boulangère.

L'activité est répartie sur trois sites de production (Fig.1), dont deux en Vendée, région d'origine du groupe emblématique quand il s'agit de brioche et de gâche, et une troisième à l'est dans le département de la Côte-d'Or.

a. Le site des Herbiers : Ouest Boulangère (OBLG)

Regroupant 211 personnes et considéré comme le site principal du groupe du fait de son histoire, Ouest Boulangère est un site multi-produits qui expédie sur les 2/3 de La France. Il est situé aux Herbiers, en Vendée. C'est le berceau du groupe, qui accueille certains services centraux, comme la R&D, le marketing ou la finance du groupe.



Figure 2 Photographie aérienne du site des Herbiers.

b. Le site de Mortagne-Sur-Sèvre : Viennoiserie Ligérienne (VL)

De construction assez récente (prise de service en 2000) et également situé en Vendée à moins d'une trentaine de minutes du site des Herbiers, le site de Mortagne réunit 210 personnes et se spécialise quant à lui plutôt dans la fabrication de viennoiseries levées feuilletées (Notamment les pains au chocolat, pains aux raisins et croissants).



Figure 3 Photographie aérienne du site de Mortagne-Sur-Sèvre.

c. Le site de Beaune : Beaune Brioche (BB)

Situé à l'est de la France, non loin des frontières allemandes, le site de Beaune (21) est né du besoin de l'entreprise de se développer à l'export, et notamment outre-Rhin, où les produits briochés sont fortement appréciés. Le site de Beaune a été ouvert en 1997. Il emploie aujourd'hui 103 personnes et expédie ses produits sur le tiers de la France, essentiellement des pains au lait et de la brioche tranchée.



Figure 4 Photographie du site de Beaune.

Un groupe à l'épreuve des crises ...

Malgré la volatilité des prix des matières premières de base (céréales en particulier, mais aussi sucres et corps gras) qui caractérise le marché mondial actuel, les crises à répétition, et le types de produits fabriqués par La Boulangère (Les viennoiseries ne sont pas considérées comme des produits alimentaires de première nécessité, mais plutôt comme un confort lié au plaisir et à la gourmandise, ce qui fait qu'elles sont plus facilement évincées du panier du consommateur en cas de perte de pouvoir d'achat) ; La Boulangère possède un chiffre d'affaires globalement en croissance sur les 10 dernières années.

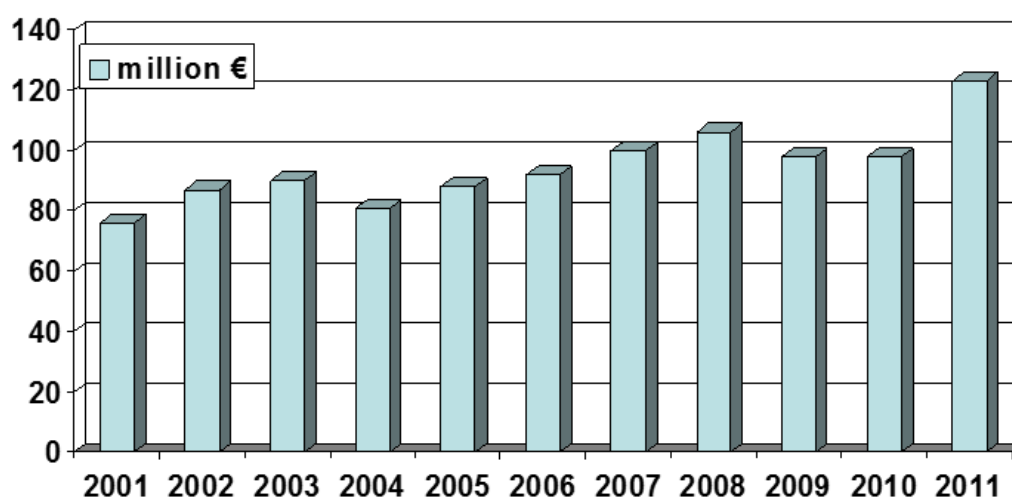


Figure 5 Graphique de l'évolution du CA du groupe entre 2001 et 2011.

La Boulangère est le seul intervenant du marché dont les VMH (ventes moyennes hebdomadaires) progressent en 2011, et le 2^{ème} contributeur à la croissance du marché la même année.

Le Chiffre d'affaires 2011 était de 123 millions d'€, répartis comme suit :

- **La moitié environ** du chiffre d'affaires est effectué sur des produits de marque distributeur.

Elles représentent près de la moitié de l'activité du groupe, et permettent une présence de l'entreprise dans l'ensemble de la GMS française, avec laquelle elle développe de forts partenariats : U, Casino, Cora, Ed, Match, Intermarché, Leader Price, Leclerc, Carrefour, Auchan, Provera, Simply, Metro, Shopi, Monoprix, Aldi ...

La deuxième moitié est répartie entre :

- Les produits à l'export (Belgique, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Portugal essentiellement, mais aussi Hollande, Pologne et Italie).

La vente sur les marchés internationaux permet une meilleure valorisation des produits de viennoiserie, la qualité et le goût des produits La Boulangère sont très appréciés par les acheteurs et les consommateurs étrangers. Cette activité est en croissance.

- Les produits de marque La Boulangère, qui représentent une part assez restreinte du chiffre d'affaires, même s'ils ont une importance capitale comme vitrine du groupe.

Les produits vendus sous la marque La Boulangère sont plutôt des produits haut de gamme, pur beurre, faits avec des ingrédients de qualité supérieure. Ils ont été élus à plusieurs reprises « Saveur de l'année » et sont validés par des panels de dégustateurs. Ils comptent parmi eux la gamme Bio, la seule sur le segment des viennoiseries.

Le site Ouest Boulangère participe pour plus de 40% du chiffre d'affaires 2011 du groupe.

II. Une entreprise récente, mais à fort patrimoine

1. Un peu d'histoire

Monsieur et Madame FILLON, artisans boulangers pâtisseries, sont à l'origine de la création de la Société Anonyme (SA) La Boulangère, fondée en 1985 aux Herbiers (85). L'entreprise commercialise alors des brioches vendéennes, pains et pains spéciaux sous la marque « La Boulangère ».

La croissance de l'entreprise s'étend au niveau national quelques années après, ce qui implique de nouveaux investissements, à la fois matériels et humains.

En 1991, la production de pain et pains spéciaux est stoppée au profit de la fabrication de viennoiseries. Les ventes en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) se développent la même année. L'activité progresse au fil des ans, notamment au niveau européen. En 1997, Un deuxième site de production voit le jour à Beaune (21) pour permettre l'exportation de produits vers l'Allemagne.

En 2000, La Boulangère débute la fabrication de viennoiseries levées feuilletées (pains au chocolat, croissants ; pains aux raisins, etc.) et y consacre un autre site de production, à Mortagne sur Sèvre (85).

Les années suivantes, l'entreprise continue de se moderniser et d'investir, en ouvrant notamment une plateforme d'expédition automatisée, et en poursuivant le développement de son siège social aux Herbiers.

2. Un savoir-faire authentique : outils et politique industrielle

La Boulangère met en pratique un savoir-faire authentique issu de l'artisanat qui a fait la force du groupe depuis ses débuts et a fortement contribué à générer son image de marque. Aujourd'hui, les responsables et les dirigeants s'efforcent de conserver ce savoir-faire qui constitue l'identité de l'entreprise, en s'engageant à supprimer les matières grasses hydrogénées, l'huile de palme et à utiliser aussi peu d'additifs que possible. Récemment très



à la mode, la notion de Clean Label fait partie intégrante du mode de pensée de l'entreprise, et constitue toujours un des sujets principaux de collaboration entre les différents services (La R&D et la production, particulièrement).

Cela implique des besoins en main d'œuvre assez conséquents du fait que certaines opérations ne peuvent être effectuées autrement que par l'intervention d'opérateurs de production, comme le tressage de la brioche ou le pétrissage, effectué par des artisans boulangers. Néanmoins, l'entreprise investit constamment dans des outils modernes et performants conçus pour optimiser la production, qui reste très automatisée et repose sur des technologies pointues (Détection infra-rouge et rayons X, comptage laser, emballage automatique...etc.). Il s'agit d'assurer une production qualitative et régulière tout au long de l'année afin de garantir la meilleure qualité.

3. Une organisation particulière

La Boulangère s'est développée assez rapidement à partir et autour du site historique des Herbiers, ce qui explique l'organisation fonctionnelle actuelle de l'entreprise.

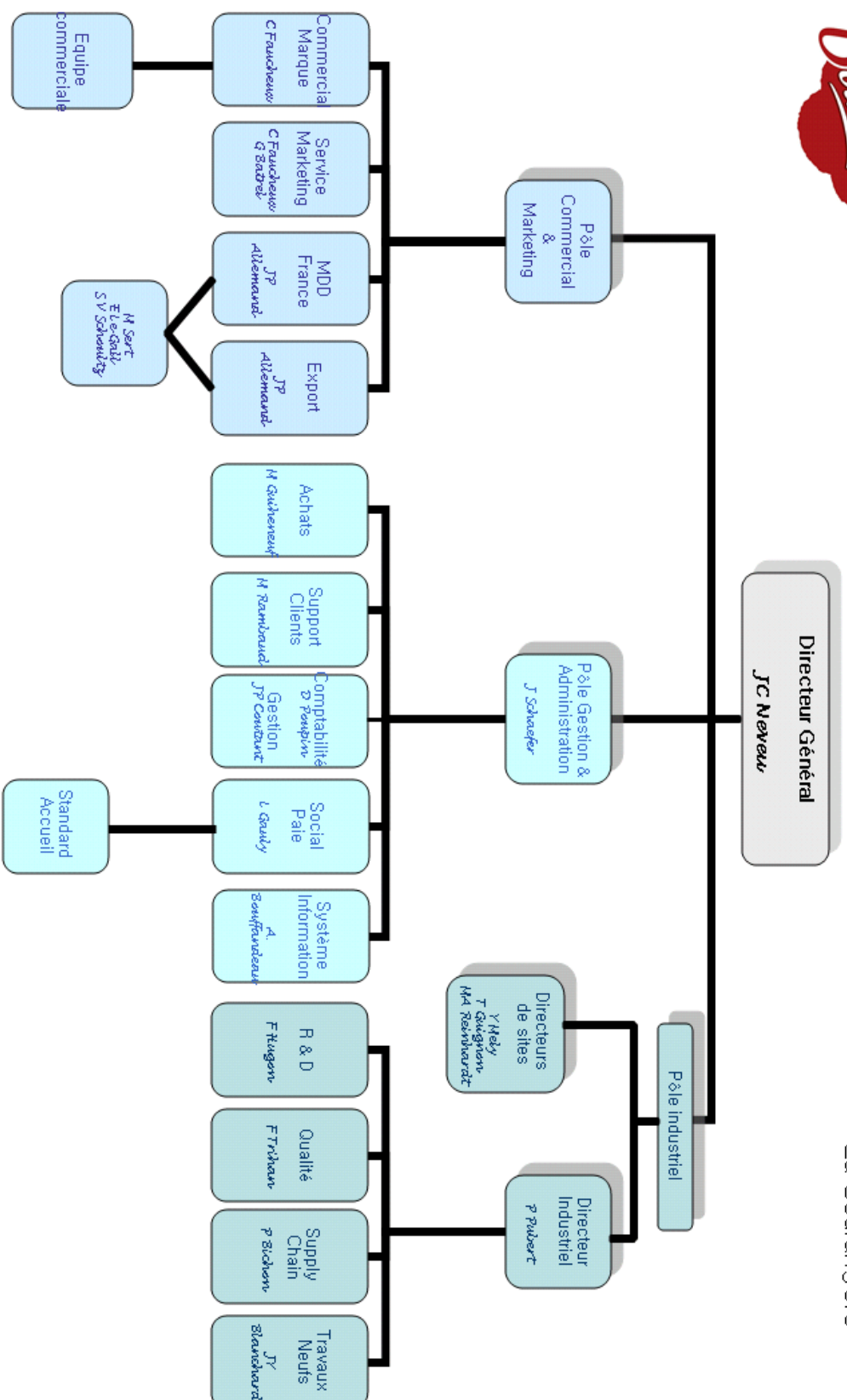
En effet, les services R&D, finance, marketing, qualité, informatique et travaux neufs sont centralisés sur le site des Herbiers qui représente ainsi un centre de décision important. Cependant, chacun des trois sites possède un directeur d'usine propre et une grande autonomie. On peut donc déceler une organisation fonctionnelle du type matricielle où les services dits de « support » sont centralisés au niveau du siège.

La maintenance quant à elle est assurée en permanence par une équipe sur chacun des sites, ce qui est rendu obligatoire par le type de machines utilisées et le fonctionnement en trois-huit et sept jours sur sept.

Le personnel du groupe est réparti sur 3 pôles : Un pôle industriel constitué par les directeurs de site, le directeur industriels et les différents services orientés vers la production ; un pôle gestion et administration, et un service commercial et marketing (Fig. 7).



Organigramme La Boulangère



septembre 2012

Figure 6 Organigramme général du groupe.

III. Le site des Herbiers : Siège et centre historique du groupe

1. Un site en évolution permanente

Depuis ses débuts, le site des Herbiers n'a cessé d'évoluer et de s'étendre. Au départ constitué d'un seul édifice, il s'est agrandi au fil des années par des bâtiments voisins qui ont été rachetés à des entreprises de la zone industrielle La Buzenière et annexés. En parallèle s'est faite une croissance non négligeable du chiffre d'affaires. Voir l'annexe 1 pour l'organigramme de l'entreprise.

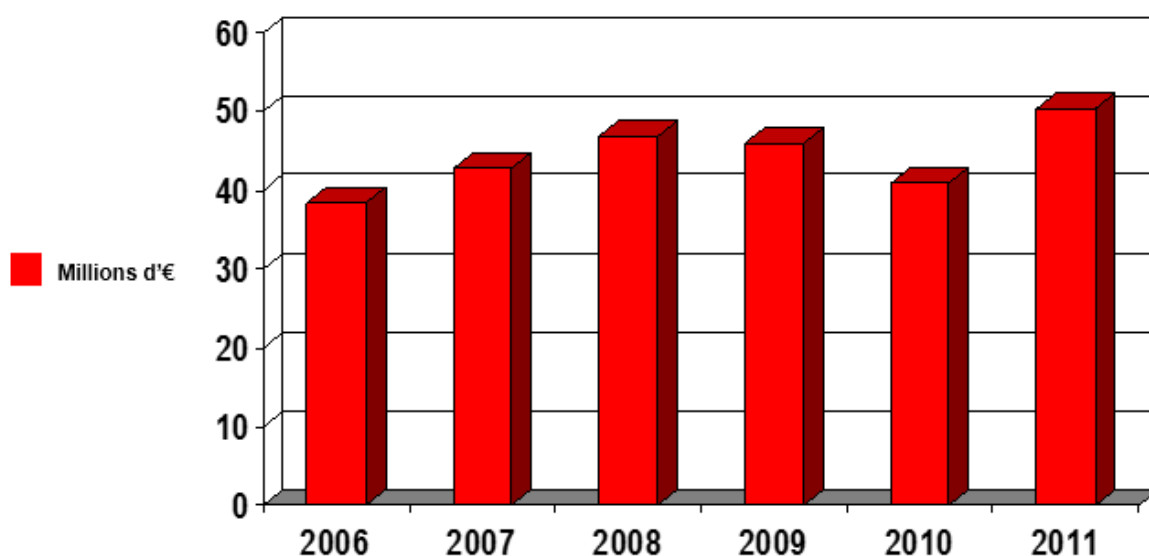


Figure 7 Evolution du CA généré par le site des Herbiers entre 2006 et 2011.

2. Le Service Recherche et développement La Boulangère

Le service R&D joue un rôle déterminant dans le groupe. Il est mené par Mme Florence Hugon Bodart, responsable du service, Anne-Laure Moizan et Eugénie Gaborieau, chefs de projet travaillant chacune en binôme avec un boulanger R&D, Jérôme Rapin et Christian Rambaud.

En plus de mener la veille technologique et scientifique qui permet de conseiller et proposer des améliorations de produits aux clients, il s'occupe de créer de nouveaux concepts produit (formulation et process) ; La démarche d'optimisation des recettes et des procédés est permanente.

Basée au siège et bénéficiant d'appuis technique sur chaque site, la R&D dispose d'un laboratoire d'essais, de tests et de contrôles qui lui permet de réaliser plus de 60 essais par mois et de les suivre après cuisson. Des points laboratoire sont par ailleurs organisés régulièrement pour faire le point sur les avancées des projets en cours et pour déguster

différents produits en cours de test et les juger. Un service dynamique dont le maître mot est anticipation, qui permet à La Boulangère de rester compétitive malgré la concurrence féroce.

IV. Les viennoiseries industrielles : un marché extrêmement concurrentiel

1. La gamme de produits La Boulangère

En concurrence directe avec des entreprises leaders comme Pasquier, Harry's ou encore La Fournée Dorée, La société vendéenne propose des produits vendus sous la marque « La Boulangère » et qui se déclinent en deux gammes principales :

- **Gamme standard** : brioches tressées ou tranchées, gâches tranchées, briochettes au sucre ou aux carrés de chocolat, pains au chocolat, pains aux raisins.



Figure 8 La gamme de produits standard vendus sous la marque La Boulangère.

- **Gamme Bio** : brioches tressées ou tranchées, mini-gâches, pains au lait nature ou aux pépites de chocolat au lait, briochettes aux pépites de chocolat au lait. L'entreprise est et demeure pionnière sur les produits de viennoiserie Bio. Elle propose une offre volontairement cœur de marché, conçue pour s'intégrer dans l'alimentation quotidienne des consommateurs ; Et à prix accessibles, pour que le Bio soit à portée de tous.



Figure 9 La gamme de produits marque La Boulangerie Bio.

Le positionnement de l'entreprise sur sa marque est clairement orienté vers la qualité avant tout, et évolue sans cesse vers des produits 100% pur beurre sans conservateurs, sans colorants ni arômes artificiels ; La Boulangerie use beaucoup du levain, un ingrédient résolument artisanal et s'appuie sur la coopération d'une équipe de boulangers pour développer et fabriquer ses produits.

2. Le marché des viennoiseries en France

La viennoiserie est une catégorie de poids dans l'univers petit-déjeuner, devant les céréales et le pain de mie. Elle représente **692 M€ (hors Epiphanie) et 166 193 tonnes** annuels.

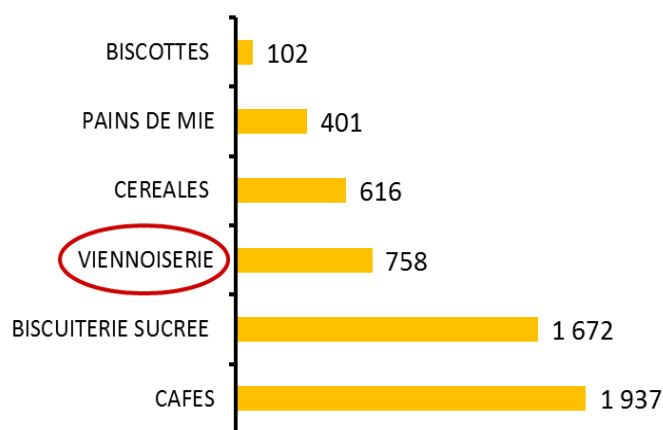


Figure 10 La répartition des ventes de produits "petits déjeuner" en valeur (millions d'€).

Le marché de la viennoiserie industrielle augmente de **12% par an**, et gagne des parts de marché sur la boulangerie artisanale, grâce à son offre de plus en plus diversifiée.

La fabrication de viennoiserie fraîche représente en France **1,4 million de tonnes** en 2006, dont 50% de surgelées et d'origine industrielle. La France est le **premier producteur et exportateur** européen. C'est donc sans surprise que la France est le premier consommateur

européen. Les pains au lait et principalement les brioches tranchées sont les stars de la viennoiserie.

La Boulangère cependant est en concurrence avec les leaders du marché Pasquier et Harry's qui disposent de gros budgets alloués à la communication et la promotion et de manière plus directe avec le groupe La Fournée Dorée. S'ajoute à cela le fait que la MDD rencontre un franc succès grâce à une offre de produits élaborés et à très bon rapport qualité/prix, ce qui met en difficulté les entreprises, qui dégagent moins de marge. Le contexte est donc très concurrentiel et marqué par des changements des modes de consommation, tout comme il est entaché par une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs.

Tout n'est donc pas rose dans le secteur de la panification industrielle. Les fabricants de BVP doivent en effet composer en plus avec la hausse tendancielle de leurs coûts d'approvisionnement (farine, sucre, beurre en tête) et la volatilité des cours des matières premières, amplifiée par les aléas climatiques et la spéculation. Ils doivent aussi affronter l'envolée des prix de l'énergie, et en particulier de l'électricité (supérieure à 30% depuis 2009) utilisée pour faire fonctionner les fours.

La solution trouvée par La Boulangère a été de développer son offre MDD tout en s'exportant autant que possible. Sa gamme propre, standard ou Bio, quant à elle revendique une qualité supérieure et constitue une vitrine de l'entreprise. Les produits individuels ou au format « de poche » se développent également fortement, pour accompagner les changements d'habitudes des consommateurs. L'argument santé est par ailleurs davantage mis en avant, en plus de l'aspect plaisir.



Ainsi, La Boulangère est une entreprise de taille moyenne disposant de trois sites de production et opérant sur le secteur des viennoiseries, basée en Vendée. Présente sur les marchés nationaux et internationaux, grâce à son activité marques de distributeurs, et à sa marque propre, bénéficiant d'une forte typicité et d'une bonne notoriété en France. Avec un CA en croissance depuis ses débuts, l'entreprise bénéficie d'un marché en plein essor, et de plus en plus attractif et diversifié, malgré une concurrence exacerbée.

Annexe 1 : Organigramme Ouest Boulangère

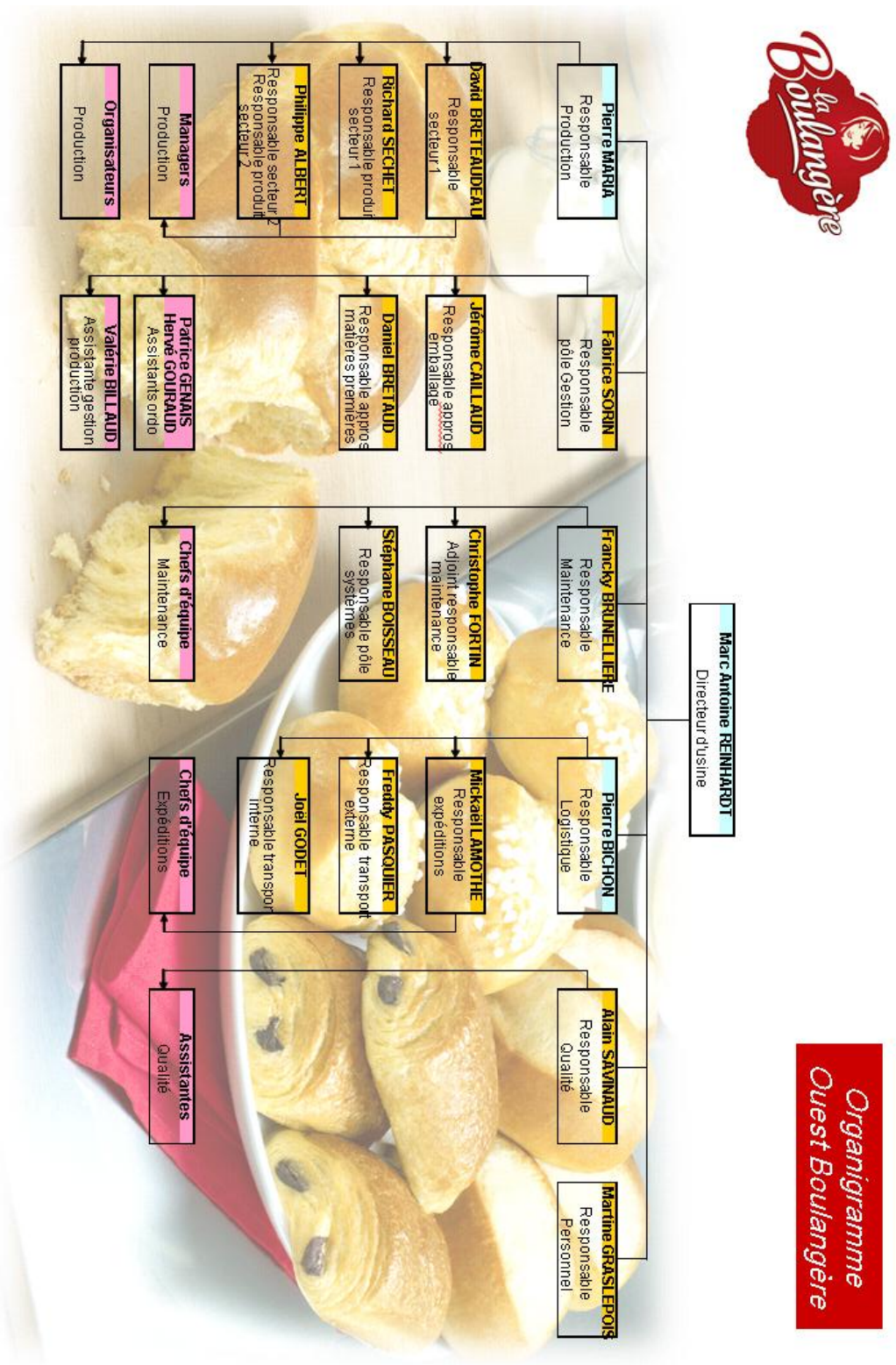


Figure 11 Organigramme du site des Herbiers (Ouest Boulangère)