



**P**remier fabricant de couscous<sup>1</sup> mondial, avec une production écoulée de 42000 tonnes en 1999, la société FERICO est née en 1973 de la fusion de trois sociétés sœurs FERRERO (fondée à Alger en 1907), RICCI (fondée à Blida en 1860) et SOCAB.

FERICO fabrique et distribue aujourd'hui 3 marques de couscous : FERRERO - RICCI et ZAKIA qui correspondent respectivement à des segments de marché précis (Grand public - Restauration orientale - Restauration collective).

Jusqu'en 1996, l'entreprise était essentiellement préoccupée par le développement des volumes de semoule produits et vendus sans véritable véritable culture marketing.

Conscients d'une certaine stagnation du marché et de l'agressivité commerciale de certains concurrents, le nouveau directeur général de la société, arrivé en juillet 96 définit une nouvelle stratégie tournée notamment vers la valorisation du "capital marques" de FERICO afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il crée ainsi deux fonctions majeures : le marketing et la R&D.

Engagée dans cette voie, sous la houlette de Mme FLORIOL, directrice du marketing et de la communication, des actions concrètes ont été entreprises pour donner à la marque la dimension nécessaire afin de renforcer les positions de la société, d'animer, dynamiser le marché et stimuler la consommation. C'est ainsi que de nombreuses opérations promotionnelles ont été mises en place accompagnées, en 1999, par une première campagne de communication télévisuelle (quasiment une première sur ce marché dont le tonnage n'encourageait pas les protagonistes à des investissements de communications importants). De même, afin de répondre aux attentes de consommateurs toujours plus pressés, en quête de nouveauté et de variété, FERICO propose, en janvier 2000, une nouvelle gamme "Graine de saveur" constituée de 4 variétés sous la marque FERRERO.

En dépit de la volonté affirmée des dirigeants d'imposer la marque FERRERO comme référence incontournable du rayon, de nombreuses faiblesses subsistent comme la relative faiblesse du budget de communication. En outre, le marché est animé depuis peu par un concurrent à forte notoriété TIPIAK qui pousse FERRERO à réagir (campagne T.V. , site Internet, nouvelle gamme de produits valorisés, certification ISO 9002. ...) mais, aux dires des dirigeants, "FERRERO doit maîtriser davantage son avenir en prenant l'initiative sur un marché qui présente un fort potentiel de développement (environ un ménage sur deux ne consomme pas encore de couscous)".

**A partir des données fournies, Mme FLORIOL vous demande de l'assister dans sa mission de valorisation de la marque FERRERO. Elle vous demande, après avoir établi un diagnostic complet de la situation, de lui proposer la stratégie de communication pouvant permettre à la marque de conquérir une position de leader dans les trois ans à venir.**

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'un produit simple issu à 100% de semoule de blé dur. Ne pas confondre avec le plat "Couscous" dont la semoule n'est qu'un ingrédient. Dans le sud de la France, le couscous est également surnommé la graine.



➤ Répartition de l'activité :

VOLUMES FERICO PAR MARCHES A FIN 1999 (EN TONNES)

VRAC (vente au poids) - R.H.D. <sup>3</sup>	8834	21,0%
<b>G.M.S.</b>	<b>8512</b>	<b>20,3%</b>
- dont marques propres	<b>4036</b>	<b>9,6%</b>
- dont M.D.D. <sup>4</sup>	<b>1447</b>	<b>3,4%</b>
- dont 1 <sup>er</sup> prix	<b>3029</b>	<b>7,2%</b>
INDUSTRIELS	7546	18,0%
EXPORTATION	3629	8,6%
SOUS TRAITANCE (pour 2 marques concurrentes)	13453	32,1%
<b>TOTAL</b>	<b>41974</b>	<b>100,0%</b>

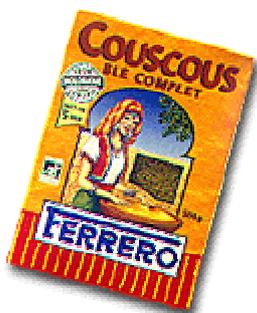
### 3 - Les produits FERRERO



➤ Le couscous traditionnel

en conditionnement de 500 g et 1 kg (grain fin ou grain moyen)  
en sachets cuisson individuels (5 sachets de 100g)  
en sacs de 5 et 25 kg

➤ Le Bio



Blé complet biologique en conditionnement de 500 g  
le Couscous Blé Complet Bio Ferrero a été reconnu Saveur de l'Année 1999 par les consommateurs (Etude Monadia réalisée auprès de 100 consommateurs en 1998)

<sup>3</sup> Restauration hors domicile

<sup>4</sup> Marques de distributeurs

- La polenta Paquet de 500g
- Harissa tube Tube de 70g
- La gamme "Graine de saveur"



Une gamme de différentes préparations à base de couscous pour préparer des taboulés ou des couscous ou accompagner des plats de viande, de poissons ou de légumes. Chaque boîte contient un sachet de graine de couscous mélangé à des épices, des aromates et des herbes aromatiques + un sachet d'huile aromatisé pour chaque recette. Facile et rapide à préparer. Prêt en moins de 10 minutes. Un paquet pour 4 personnes au prix public de 10 à 12 F. (Gamme lancée en 2000)  
Quatre recettes :

- Taboulé Oriental
- Taboulé Provençal
- Couscous aux épices d'orient
- Couscous Créole

#### 4 - La marque : sa notoriété, ses attributs

La marque FERRERO est très ancrée au Sud. Sa notoriété est d'ailleurs bien plus forte au Sud qu'au Nord de la France. Notoriété globale de 29% en France (pour 59% au Sud). La notoriété spontanée est encore faible (7%).

La première campagne T.V. initiée en juillet 99 (100 spots sur TF1 - France 2 - France 3 et France 3 PACA; 75 millions de contacts avec une programmation d'un spot de 10" aux heures des repas) n' a pas modifié la notoriété de la marque (selon une étude IPSOS - Août 99)...

Ses attributs essentiels sont le Sud, le Soleil, la Famille. Cette marque est rapportée d'Algérie en 1962.

FERRERO est une marque profondément ancrée dans la tradition méditerranéenne. Au Sud, la marque FERRERO est la marque de référence. Le couscous c'est FERRERO.



On parle de la "Boîte bleue", la reconnaissance est forte et associée au packaging. C'est la marque à la boîte bleue avec la femme qui roule le couscous. Le logotype réel est davantage la boîte que le logo institutionnel FERRERO. La femme qui prépare le couscous figure emblématique de la marque est toujours très présente même si elle se modernise lentement afin de ne pas choquer les consommateurs les plus traditionnels, fidèles parmi les fidèles et qui constituent le fond de commerce historique de la société. La reconnaissance de la marque passe par cette femme.

Ce n'est qu'en 1999, avec la campagne T.V. que la marque adopte une signature :

**"Couscous parfait, par FERRERO"**

*N.B. Attention, risque de confusion de marques. Certains consommateurs associent volontiers FERRERO avec les friandises chocolatées Roches d'Or (les soirées de l'ambassadeur !).*

## 5 - L'univers concurrentiel (Source NIELSEN 99)

### 5.1 LE MARCHE GLOBAL EN 1999

#### A - L'OFFRE

##### ➤ Les fabricants en France

TIPIAK 13 000 tonnes	CHIRON 8 000 tonnes	R.C.L. Rivoire et Carré 7 000 tonnes	CARRET MUNOZ 3 500 tonnes
TIPIAK (La marque des bigoudines)	Marque Croix de Savoie	Marque Taureau Ailé	(Vente en vrac)

#### B - LA CONSOMMATION

##### LA CONSOMMATION EN CHIFFRES :

- 49% des foyers consomment du couscous au foyer
- 29% des foyers consomment du couscous en dehors du foyer
- le plat-couscous est le plat préféré des jeunes de 15-24 ans (notamment en restauration hors foyer)
- des consommateurs liés au produit par la culture :

Les maghrébins  
Les pieds-noirs

##### ➤ La consommation globale (source syndicale)

65 000 tonnes dont

- 30 à 32 000 t en GMS
- 15 000 t en restauration collective
- 8 000 t en consommation traditionnelle (maghrébins, pieds-noirs)
- 12 000 t sous forme de produits transformés (conserves, frais, surgelés)

##### ➤ Taille de marchés comparatifs :

Pâtes : 500 000 tonnes  
Riz : 200 000 tonnes

##### ➤ L' évolution

Jusqu'en 1997, le marché progressait d'environ 4 à 5% par an.

On note en 1998, une stabilisation du marché avec une régression de la consommation en GMS.

➤ Principales données de consommation (données CONSOSCAN)

• Quantités achetées = 2,3 Kg / an (vs riz = 5,3 Kg / an)  
Soit 20,40 F / an (vs riz = 70,50 F)

• Fréquence d'achat = 2,6 fois / an (riz = 5,3 fois / an)

22% → 3 à 4 fois / an

19% → 12 fois / an

18% → 1 à 2 fois / an

➤ Des consommateurs fidèles au produit :

- rapport affectif
- consommation familiale, symbole du foyer parental : le meilleur couscous, c'est celui de ma mère
- les "nouvelles générations" consomment de manière moins systématique

➤ Une utilisation simple :

Dans les pays occidentaux et en particulier en France, le couscous est simplement préparé par réhydratation avec un même volume d'eau ou comme base de taboulés (on ne cuit pas le couscous !), ce qui en fait un accompagnement rapide à préparer et délicieux en accompagnement comme du riz ou des pâtes.

4 modes principaux d'utilisation<sup>5</sup> :

**traditionnel** (65%)

- en général préparé à la vapeur selon le rite des 3 passages à la vapeur,
- chaque famille a sa recette et la préparation du plat est un véritable rituel.

**en salade - Taboulé** (61%)

- le taboulé "à la française" se prépare avec du couscous et ne correspond plus à la recette d'origine libanaise (à base de persil, menthe et boulgour - blé concassé)
- la recette de base s'articule autour de 3 ingrédients : couscous, tomate, oignon, menthe. C'est le jus des tomates et des citrons qui réhydrate le couscous.

**en accompagnement** comme un légume (47%)

- une préparation très simple : le couscous est réhydraté avec de l'eau chaude. C'est cette utilisation que cherchent à développer les fabricants actuels.

**sucré** (9%)

---

<sup>5</sup> Etude IFOP sur 611 maîtresses de maison, réalisée en juillet 99

## 5.2 LE MARCHE EN G.M.S.

Pour la troisième année consécutive, le marché enregistre une baisse de volumes mais moins importante qu'en 1997.

Par contre, la revalorisation constatée en 1997 s'accélère avec une hausse du prix moyen de 6,1% soit une progression générale du marché de 3,3%.

Cette hausse des prix est due à une augmentation de prix due aux hausses de matières premières et à la progression des segments valorisés<sup>6</sup> qui, sous l'impulsion de TIPIAK, passent de 8,1% du marché en volume et 15,5% en valeur à 9,5% et 18,6%.

### 5.2.1 VENTES ET EVOLUTION DE 96 A 99

	1996	1997	1998	1999
VOLUME (t)	27 800	26 641	25 974	25 569
Evolution vs an-1	4,0%	- 4,2%	- 2,5%	- 1,5%
VALEUR (1000 KF)	239	232	240	248
Evolution vs an-1	0%	-2,8%	3,4%	3,3%
PRIX MOYEN (F/KG)	8,59 F	8,71 F	9,24 F	N.C.
Evolution vs an-1	-3,9%	1,4%	6,1%	

### 5.2.2 LES VENTES PAR SEGMENTS EN 1999

1999	VOLUME		VALEUR		PRIX (F/KG)
	PDM	Evolution an-1	PDM	Evolution an-1	
MARCHE	100%	-2,5%	100%	3,5%	9,24 F
VRAC	<b>90,5%</b>	<b>-3,9%</b>	<b>81,4%</b>	<b>-0,4%</b>	8,31 F
Dont FIN	20,6%	0,1%	19,6%	2,9%	8,80 F
Dont MOYEN	69,6%	-5,1%	61,4%	-1,5%	8,14 F
Dont GROS	0,3%	1,4%	0,4%	11,7%	11,49 F
VALORISES	<b>9,5%</b>	<b>16,8%</b>	<b>18,6%</b>	<b>147,9%</b>	<b>18,14 F</b>
Dont					
SACHETS CUISSON	5,3%	1,3%	8,3%	3,7%	14,36 F
AROMATISES	2,2%	60,3%	5,3%	108,7%	22,53 F
TABOULES	1,1%	1,6%	3,5%	3,4%	28,91 F
COMPLET	0,9%	33,3%	1,5%	32,1%	16,42 F

Les **VRACS** (couscous fin et moyen) tirent le marché vers le bas avec une baisse importante de 3,9% en volume. Leur poids reste majoritaire : 90% mais seulement 80% de la valeur.

<sup>6</sup> Les produits valorisés mettent en scène le couscous et lui apportent un plus praticité et/ou saveur. Ces produits, apportant une valeur ajoutée réelle à la graine de couscous sont vendus à des prix très supérieurs au couscous. FERRERO n'intervient sur ce segment qu'à partir de 2000.

Les **PRODUITS VALORISES** progressent de manière significative avec un doublement du CA en 1999 :

➤ Les **sachets cuisson** pèsent encore pour plus de la moitié de ces derniers et renouent avec la croissance après une année 98 peu favorable.

➤ Les **aromatisés**, c'est le segment qui progresse le plus en 1999, comme en 98, sous l'impulsion de TIPIAK avec d'excellentes performances du "Couscous parfumé aux épices du monde" avec 300 tonnes vendues en 1998 (600 en 99 !).

➤ Le segment **Taboulé** n'est aujourd'hui encore occupé que par la préparation pour taboulé de TIPIAK. Ce produit représente 290 tonnes annuelles et semble atteindre son potentiel maximum avec une progression de 1,6% vs des taux de progression à 2 chiffres sur les années précédentes.

➤ Le **couscous complet** continue de progresser (+33%) et pèse en 98, 225 tonnes soit 0,9% du marché en volume pour un CA de 3,7 millions de F.

Sur ce segment TIPIAK reste majoritaire avec 182 tonnes et une DV de 45.

FERRERO démarre lentement avec une montée en distribution lente qui n'atteint que 20 de DV et 61 tonnes au cumul. Cependant, ses performances au point de vente sont proches de celles de TIPIAK malgré un PVC 20% plus cher.

### 5.2.3 LES REGIONS (Cf. CARTE DES REGIONS NIELSEN - PAGE 12)

	TOTAL FRANCE	PARIS RP	2NORD	2EST	3 NORD	3SUD	CENTRE	4EST	5EST	5OUEST
POIDS VOLUME	100,0	17,5	12,8	7,9	8,7	8,6	6,2	10,4	19,6	8,3
POIDS VALEUR	100,0	17,5	12,8	8,2	8,9	9,1	6,1	10,1	18,5	8,7
POPULATION	100,0	18,9	12,2	9,2	8,3	8,3	8,3	10,3	12,2	9,2
INDICE DE CONSOMMATION	100	93	105	86	105	104	75	101	161	90

⇒ Les particularismes locaux restent marqués

### 5.2.4 SAISONNALITE DES VENTES

Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
97	94	96	107	109	121	108	97	96	94	92	91

➤ Une surconsommation durant les mois d'été qui s'explique par une consommation plus fréquente du couscous en :

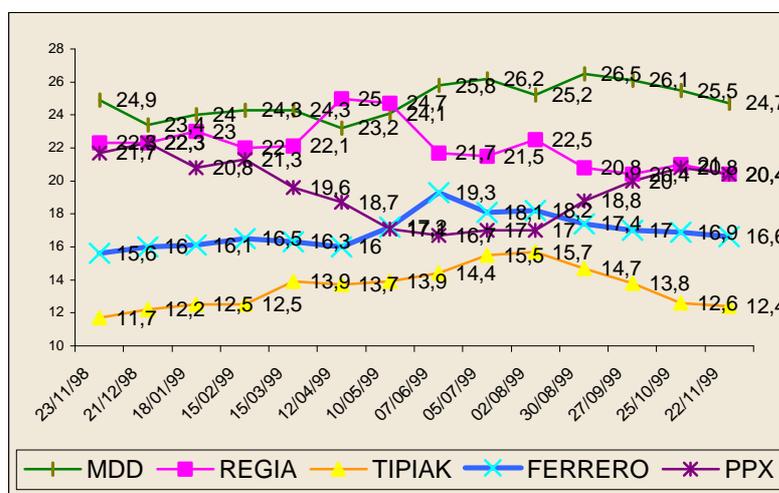
- Taboulé
- Accompagnement de Barbecue / grillades

## 5.2.5 EVOLUTION DES PARTS DE MARCHE EN VALEUR SUR 3 ANS

HM + SM <sup>7</sup> Cumul à fin décembre 247,7 M.F.	1998	1999	Evol 99/98	Evol 98/97
SEMOULE COUSCOUS	100,0	100,0	3,3%	3,4%
<b>FERRERO</b>	<b>14,5</b>	<b>14,6</b>	<b>3,9%</b>	<b>10,6%</b>
REGIA	23,7	22,2	-3,3%	1,6%
GROUPE RCL	2,6	-	-	-
Dont TAUREAU AILE	1,9	0,9	-52,1%	-15,1%
TIPIAK	19,7	24,8	30,1%	18,8%
CROIX DE SAVOIE	0,5	N.C.		
VIVIEN PAILLE	2,1	N.C.		26,1%
DISTRIBUTEURS	22,4	21,6	-0,4%	-0,3%
1 <sup>er</sup> PRIX	14,4	13,6	-2,5%	-5,7%

- FERRERO conforte sa position de challenger avec une stabilité des volumes sur un marché en perte de vitesse (absent du segment des aromatisés)
- TIPIAK progresse grâce à une offre produits large et une confortable position sur le segment des sachets cuisson

## 5.2.6 EVOLUTION DU MARCHE EN VOLUME SUR L'ANNEE 99



(14 PERIODES NIELSEN)

PPX : 1<sup>er</sup> PRIX

MDD : Marques de distributeurs

- Les évolutions des parts de marché en 99 sont fonction de 2 phénomènes:
  - L'activité publi - promotionnelle avec des temps forts pour REGIA sur avril-mai (KILO+50%) et pour FERRERO sur juin-juillet (KILO+25% et pub TV)
  - Les nouveaux produits et l'effet TABOULE notamment pour TIPIAK
- Le second semestre confirme le dynamisme de FERRERO qui gagne 1,4 points de PDM vs le 1er semestre (effet promo + pub)

<sup>7</sup> Hypermarché et Supermarché

### 5.3 L'OFFRE PRODUITS

➤ TIPIAK<sup>8</sup> a de loin le portefeuille produits le plus équilibré avec une bonne répartition de ses volumes sur 3 produits : GRAIN MOYEN KILO (32% des volumes), SACHETS (30% des volumes) et AROMATISES (21% des volumes - parfumé + taboulé + cantonnais)

*Notons que TIPIAK est une marque présente dans de nombreux autres secteurs de l'alimentaire (plats cuisinés...) ce qui n'est pas le cas de FERRERO.*

Ventilation des ventes gamme TIPIAK fin 99	Volume tonnes	Evolution 99/98	Valeur M.F.	Evolution valeur 99/98	DV	Demande absolue (VQ / DV)*
<b>TIPIAK</b>	<b>3507</b>	<b>15,7%</b>	<b>61,5</b>	<b>30,1%</b>	<b>85</b>	<b>3,2</b>
TIPIAK FIN	234	9,3%	2,6	8,2%	22	0,8
TIPIAK MOYEN	1144	4,2%	12,6	13,1%	51	1,7
TIPIAK COMPLET	182	-4,6%	2,8	-3,8%	45	0,3
TIPIAK PARFUME	587	76,7%	16,5	80%	71	0,6
TIPIAK TABOULE	314	8%	9,3	10,7%	66	0,4
TIPIAK CANTONNAIS	133	Nouveau	4,1	Nouveauté	41	0,2
TIPIAK SACH CUISSON	914	1,7	13,6	4,4%	75	0,9

\* Ventes en quantités / Disponibilité valeur

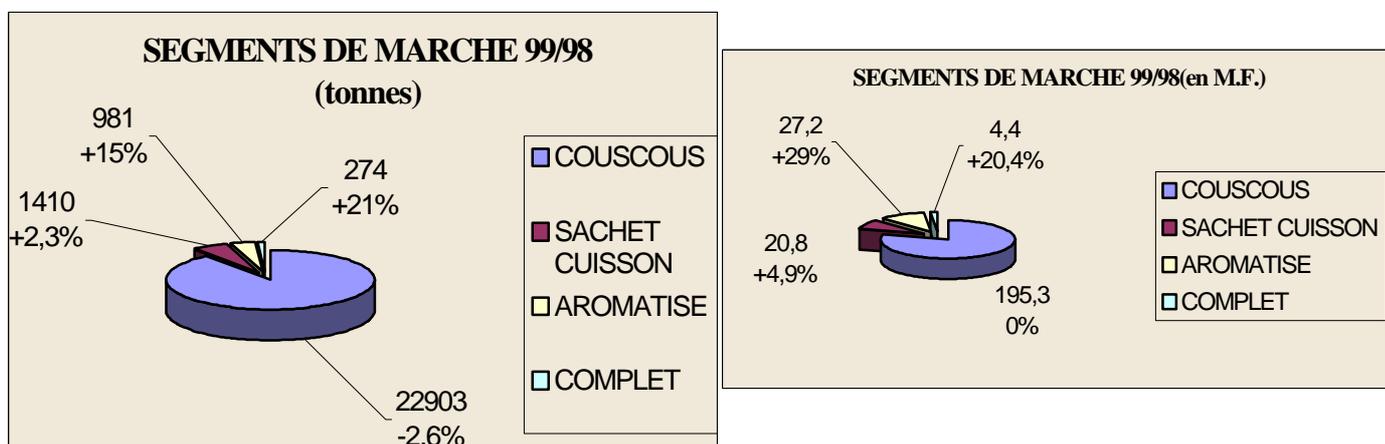
➤ FERRERO réalise 86% de ses volumes en GRAIN MOYEN répartis 65% en KILO et 23% en 500 g

Ventilation des ventes gamme FERRERO fin 99	Volume tonnes	Evolution 99/98	Valeur M.F.	Evolution valeur 99/98	DV	Demande absolue (VQ / DV)
<b>FERRERO</b>	<b>4372</b>	<b>0,2%</b>	<b>36,2</b>	<b>3,9%</b>	<b>51</b>	<b>6,6</b>
FERRERO FIN	373	-1,1%	4,4	0,3%	21	1,4
FERRERO COMPLET	61	Nouveau	1,1	Nouveau	21	0,2
FERRERO MOYEN	3749	-1,9%	27,8	-0,2%	47	6,1
FERRERO SACH CUISSON	189	33,8%	3	33,2%	14	1

➤ REGIA réalise 75% de ses volumes en GRAIN MOYEN KILO (promotion systématique toute l'année, +25% gratuit)

<sup>8</sup> Le nombre de références pour TIPIAK est de 20; pour FERRERO, il est de 13 au total; pour REGIA, Taureau Ailé et les Distributeurs : 4 références possibles. En moyenne, en hypermarchés, on retrouve 16 références au total, pour 10 en supermarchés

**LES VENTES FERRERO EN VOLUME PAR SEGMENT DE MARCHÉ (1999)  
ET L'ÉVOLUTION 99/98**



**5.4 LES VENTES ET LA PROMOTION DES VENTES SUR CE MARCHÉ**

Hyper + Supermarchés	D.V.	D.V. Promotion	Demande absolue (VQ/DV)	Ventes volume en promotion
Semoule couscous	100	71	19,7	10,8%
FERRERO	51	17	6,6	10,4%
REGIA GARBIT	89	27	4,9	17,3%
TIPIAK	85	39	3,2	17,6%
1 <sup>er</sup> PRIX	97	8	4,0	3,3%
M.D.D.	80	21	6,1	6,7%

**6 - Marques et communications concurrentes**

NOTORIÉTÉ (ÉTUDE IPSOS 99)

Garbit (Régia)<sup>9</sup> est la marque la plus connue avec 80% de notoriété globale et 14% de notoriété spontanée.

Taureau Ailé (RCL) avec une notoriété globale quasi identique (72%) n'est jamais cité en spontané. La notoriété de cette marque se construisant sur un autre marché (riz).

Tipiak est moins connue au global (58%) mais en spontané fait jeu égal avec Garbit. La marque bénéficie d'une forte légitimité dans l'univers de la graine de couscous.

<sup>9</sup> A ce jour, Régia n'est plus sous l'ombrelle Garbit.

Ferrero est peu connue (29% en global) même si son taux de notoriété spontané est tout à fait satisfaisant en comparaison (7%). Dans le Sud de la France la marque obtient les meilleurs scores de notoriété du marché (22% en spontané).

#### COMMUNICATIONS DES MARQUES

	Signature	Moyens
REGIA / GARBIT	-	Promos prix
TIPIAK		T.V. (film TIPAK Pirates avec les bigoudenes) + Promos prix + jeu + couponing
CHIRON / Croix de Savoie	Pas de signature	?
FERRERO	Le couscous parfait, par FERRERO	T.V. + Promos (Primes - prix) + couponing
R.C.L. / Taureau Ailé	Toujours plus loin dans le goût	

#### **7 - Régions NIELSEN (CF. MEDIA POCHE)**