

## Annexe 1

- \* Le chiffre d'affaires annuel actuel du rayon de BVP est de 3 841 715 €. D'après les calculs du chef de rayon, il devrait augmenter de 6,53 % grâce à l'implantation du nouveau matériel.
- \* Les charges d'exploitation représentent 62 % du chiffre d'affaires (il s'agit de normes professionnelles).
- \* Le taux d'impôt prévisionnel est de 40 %.
- \* On considère que le matériel est mis en place au 1/01/2003 et que la production démarre également à cette date-là.
- \* Le taux de rentabilité exigé par l'entreprise est de 20 %

## Annexe 2

- La banque du grand distributeur prête au taux d'intérêt de 5 %.
- La durée du prêt est de 10 ans.
- L'emprunteur (le grand distributeur) remboursera en 10 annuités égales.

## Annexe 3

### Charges relatives à l'activité de restauration.

Services extérieurs annuels : assurance = 5 300 €  
entretien divers = 3780 €

Valeur du matériel : 1000 € avec un amortissement linéaire sur 10 ans

Charges de chauffage : 3000 € par an

Frais d'entretien de la salle et de la cuisine : 1500 € par an

Droits de licence SACEM au forfait : 3000 € par an

Charges de personnel : 152 500 € par an

On estime les charges variables à 3,5 € par repas servi.

Ces charges comprennent, entre autres, les achats de produits alimentaires et de boissons, les achats de produits d'entretien, le renouvellement de la vaisselle, les frais de blanchisserie et la décoration florale.

BTS INDUSTRIES CEREALIERES		Session 2005
ECONOMIE ET GESTION		ICECOGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures	Page : 7/15

**Annexe 4**

**Consommation de pain en France**  
par personne et par jour (en grammes)

1890	1950	1970	2000
800 g	325 g	200 g	165 g

source ANMF – 2001

# Evénement Rencontre avec

Michel Deloingce,  
président de l'ANMF

document 1

M. D. : Nous avons mis en place un plan de surveillance alimentaire avec l'IRTAC<sup>(1)</sup> qui incite les meuniers, qui y adhèrent, à fournir des échantillons de manière à analyser les contaminants. Un rapport de synthèse de ces résultats, qui resteront anonymes je précise, devrait être réalisé d'ici la fin de cette année. Si nous constatons des dérapages, nous agirons ensemble au niveau de la filière. Mais il faut noter que l'ensemble de celle-ci est mobilisée sur ce dossier, ce qui traduit sa maturité. Concernant le guide des bonnes pratiques hygiéniques en meunerie, fondée sur l'approche HACCP<sup>(4)</sup>, cet ouvrage a été conçu par les meuniers pour se conformer à une directive européenne de 1993. Il est achevé, il a été publié par le J.O. en 2001, et il est impossible à l'ensemble de la meunerie. Cette démarche devient la référence pour les opérateurs, comme pour les contrôleurs.

Comment jugez-vous le phénomène de concentration qui semble se poursuivre dans la profession ?

M. D. : La meunerie française, qui se caractérise par un nombre d'entreprises plus important que certaines meuneries européennes, est le reflet d'un paysage particulier d'une filière composée, en aval, d'un maillage national de quelque 33 000 boulangeries. Il faut conserver ce maillage étroit, sans pouvoir préjuger du nombre d'entreprises qui peut encore se réduire, en fonction des successions ou des modernisations qui entraînent bien souvent les rachats ou regroupements que vous évoquez. Mais l'ANMF a pour vocation de défendre les intérêts de la profession quelles que soient la taille et la structure des entreprises. Nous devons aussi permettre à la profession d'être en mesure de réaliser les investissements nécessaires pour répondre aux attentes des consommateurs.

Le technopole céréalière a-t-il accosté sur les berges de la Villette ?

M. D. : Ah ! c'est l'un des grands soucis de l'ANMF et de son président. Plus sérieusement, j'ai décidé

de redimensionner ce projet qui consiste désormais à agrandir et relocaliser l'Ensmic ainsi que les structures de la rue Nicolas Fortin, à savoir les Laboratoires de l'ITCF et de l'Ensmic. Le transfert est envisagé, soit dans l'un des entrepôts de la Villette, soit dans un autre lieu à déterminer et ce, sur une surface double, soit environ 6 500 m<sup>2</sup> développée. Compte tenu des négociations à mener avec la municipalité et région, les délais d'obtention du permis de construire et de la conduite du chantier il faudra attendre 2005-2006 pour la délocalisation de l'école.

Allez vous poursuivre la campagne en faveur du pain, et si oui, serez-vous en association avec les boulangers ?

M. D. : Tout à fait, la seconde campagne entamée depuis janvier 2001 signée « *sain comme du bon pain* » va se poursuivre cet automne dans les magazines. Elle sera présente sur le petit écran au début 2003, toujours en mettant en avant les valeurs nutritionnelles du pain. Nous conserverons notre approche pédagogique. Concernant l'asso-

ciation avec les boulangers que vous évoquez, je précise qu'ils ont largement contribué aux réflexions menées pour cette nouvelle campagne à travers la participation des représentants de la Confédération Nationale de la Boulangerie aux travaux de la commission communication. De plus, lors du lancement de cette opération, les présidents de la CNBF et de l'ANMF ont personnellement veillé à la mobilisation de leurs adhérents, élément fondamental dans la stratégie de communication que nous avons définie. Depuis quelques mois, à la demande de la CNBF, nous étudions une nouvelle forme de partenariat. Je souhaite que l'on aboutisse, et je suis optimiste. ■

Propos recueillis par Cécile Chevreux  
et Philippe Godard

(1) On est passé à l'exportation d'1,9 million de tonnes en 1993 à 0,73 en 2001

(2) Il s'agit d'une augmentation annuelle à mettre en relation avec l'aide contractuelle de 40 M d'€ (?) accordée par l'Etat au titre de la restructuration à l'export

(3) Institut de recherches Technologiques Agroalimentaires des Céréales

(4) Hazard analyses critical control point

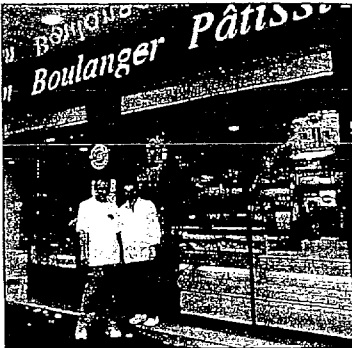
Extrait de  
« Filière Gourmande »  
(octobre 2002)

BTS INDUSTRIES CEREALIERES		Session 2005
ECONOMIE ET GESTION		ICECOGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures	Page : 9/15

## PROFESSION

## LES MOULINS AIDENT LES ARTISANS

## Le choix Baguépi global pour la boulangerie Heuzé



Au travers de leur marque Baguépi et des prestations qui lui sont attachées, les Moulins Soufflet offrent des possibilités d'évolution clé en main aux artisans. Les époux Heuzé en ont fait l'expérience en profitant les premiers sur la capitale de la nouvelle formule du concept "Baguépi". Récit d'un partenariat et d'une mutation réussis.

**C**laude Heuzé, 48 ans, est un Sarthois monté très tôt à Paris. Avec Patricia, son épouse, originaire de la même région, ils acquièrent leur première affaire à Saint Denis au début des années 80. Douze ans plus tard, le couple "monte d'un cran" en investissant 267 000 Euros dans un bel établissement situé dans le XX<sup>e</sup> arrondissement, au 74 Boulevard Davou. Une transaction intéressante mais vite suivie d'une mauvaise surprise. En effet, les impôts réclament à l'artisan 27 500 Euros d'arriérés. Motif invoqué, la boulangerie-pâtisserie n'a pas été cédée à sa juste valeur, et ce en dépit d'un prix de vente 20 % supérieur à son chiffre d'affaires. Résolus à se défendre, les époux ont donc débuté dans les tracas judiciaires et administratifs. Leur résistance fut couronnée de succès car les services fiscaux n'ont pas obtenu gain de cause.

Second moment difficile, l'ouverture de deux Hypermarchés en proche banlieue. La clientèle du quartier, très populaire, cherche surtout les prix bas. Quatre années durant, l'artisan et son épouse se contenteront de maintenir l'affaire à flot à défaut de la "booster". Deux ans de stabilité suivront jusqu'en 1998, année où le fond est définitivement acheté. C'est à partir de là que s'amorce une progression de 3 à 4 %.

Problème de plus en plus manifeste, la boutique qui date des années 60 vieillit mal. Plaques de marbre et grandes baies vitrées monotones en façade, absence de couleurs ou de matériaux chaleureux à l'intérieur... Une atmosphère froide et désuète insupportable pour Mme Heuzé: "je travaillais toute la journée dans un lieu qui ne me correspondait plus, de quoi se gâcher l'envie de se lever le matin !". Le dilemme est simple, acheter ailleurs ou rénover entièrement la boulangerie.

Décision fut prise courant 2001 : les locaux seront réinvestis après un lifting complet. Les Moulins Soufflet sont mis à contribution au travers de l'enseigne Baguépi. C'est un cabinet d'architecte recommandé par le minotier qui emporte le chantier. Les travaux débutent au 1<sup>er</sup> juillet 2002 : un mois et 15 250 Euros plus tard, tout est transformé. La boutique arbore un beau rouge dynamique où le nom des propriétaires, l'enseigne d'artisan-boulangère et les marquages Baguépi sont mis en évidence. Les rayonnages, simplifiés et parfaitement visibles de l'extérieur, valorisent les produits. Fabriqués en bois, ils sont particulièrement chaleureux et très "déco". Entre l'avant et l'après, Mme Heuzé a immédiatement ressenti la différence : "depuis que tout est refait, c'est pratique, agréable et gratifiant".

Le nouvel aménagement tient compte du développement des pôles sandwicheries, pizza, quiches, fougasses, etc., en leur réservant un espace important.



Il apporte même du nouveau : le salé est préparé devant les clients. Côté pain, l'évolution se traduit différemment. Comme l'explique l'artisan : "il s'agit plutôt d'un changement de goût chez les consommateurs mais les quantités varient peu". Ce qui importe, c'est la qualité de la présentation et le choix. D'autant qu'avec un quartier aussi animé (proximité du métro et des puces de Montreuil), ce sont près de 700 Baguépi, 120 Traditions et 100 spéciaux qui partent chaque jour (55 quintaux/mois).

L'impact de la nouvelle boutique, même après deux mois, est manifeste. "Et puis les clients apprécient cette mise en valeur du quartier" explique l'artisan. Comme la caisse s'en ressent déjà, le retour sur investissement est des plus prometteurs. En 2001, l'établissement générant avec ses huit employés un CA de 380 000 Euros. Pour le tournant 2003, on se plaît à imaginer - qui sait ? - une progression à deux chiffres.

Denis Camille

## LE CONCEPT BAGUÉPI

Profiter d'une politique de marque forte sans minimiser l'indépendance de l'artisan peut paraître un exercice délicat. C'est pourtant le pari des Moulins Soufflet Pantin. Lorsqu'elles furent lancées il y a trois ans, les premières boutiques Baguépi différaient des propositions actuelles. Entre authenticité et modernité, leur esthétique a été revue à la lumière des nouvelles tendances. Côté pratique, le même bon sens préside, comme l'explique Richard Canu, Responsable de la communication graphique Baguépi : "valoriser les produits et le métier de l'artisanat boulanger ; ce ne sont pas des franchises mais des artisans à qui nous proposons de renforcer leur identité et de contribuer à leur développement". Parmi les 70 artisans qui ont retenu le nouveau concept Baguépi, les époux Heuzé sont les premiers Parisiens. Les architectes sont choisis selon leurs compétences tout en tenant compte de leur proximité. Créé en 1989, Baguépi rassemble aujourd'hui 2400 clients. Sa déclinaison en Baguépi Tradition a été reconnue Saveurs de l'année en 2001, 2002 et 2003.

Photo: Atmosphère Moulins Soufflet

BTS INDUSTRIES CEREALIERES	Session 2005
ECONOMIE ET GESTION	ICE/COGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures
	Page : 10/15

# Traçabilité avec Baguépi Tradition

## Document 3

Les Moulins Soufflet Pantin ont lancé la première farine issue de l'agriculture raisonnée et commercialisée sous le label "Baguépi Tradition". Cette farine est tracée et contrôlée par Qualmark. Elle se caractérise par une croûte croustillante et une mie crème alvéolée. Un partenariat avec les producteurs de blé a été mis en place avec définition, après chaque récolte, du cahier des charges de la récolte suivante et fixation de primes à la qualité rémunérant le travail de l'agriculteur. A chaque stade de la production, tous les intervenants enregistrent les opérations effectuées afin de pouvoir retracer l'historique du produit. Que ce soient le stockage, l'assemblage ou l'expédition, la maîtrise de la traçabilité est permanente. Le surcoût n'est pas répercuté sur le prix de la farine. Déjà 1 000 artisans sur 2 500 Baguépi fabriquent déjà cette baguette élue Saveur de l'année 2001. ■

FILIERE GOURMANDE • N° 78 • MARS 2002

## Les Oméga déjà dans le pain

Dès octobre 2000, les Grands Moulins de Paris lançaient leur pain Oméga 3 composés essentiellement de farine de blé, de germes de blé torréfiés, de graines de lin brun, de levain de seigle désactivé, de farines de seigle et d'acides gras essentiels Oméga 3 (issus d'huile de poisson). « Nous souhaitons créer un produit de rupture dans l'univers du pain traditionnel, qui au-delà de ses bienfaits se devait d'être savoureux », précise-t-on aux GMP. La communication fut centrée autour de trois axes. Tout d'abord la richesse en germe de blé "riches en éléments nutritionnels nécessaires à la vie et à la croissance" (vitamines B et E, protéines, minéraux, fibres et Oméga 3) appuyait le côté naturel de la formulation (à aucun moment n'est stipulé la présence d'huile de poisson riche en Oméga 3). Le second volet porte sur le rôle des Oméga 3 dans la prévention des risques cardio-vasculaires. Il est d'ailleurs stipulé que les Oméga 3 protègent le cœur et qu'ils sont indispensables à tout âge. L'argumentation précise que deux tartines (100 g) de pain Oméga fournissent 30 % des besoins quotidiens en Oméga 3. Le dernier axe porte sur le plaisir et la saveur apporté par les germes de blé et la graine de lin. « Les boulangers, qui se donnent les moyens de communiquer sur les promesses nutritionnelles du pain Omega font un malheur, notamment dans les grandes agglomérations. Pour développer les pains fonctionnels auprès de la boulangerie artisanale, il est vrai que la formation et l'information des professionnels sont un gage de réussite ». Dans cet esprit, les GMP se sont appuyés sur l'expertise du professeur Jean-Michel Lecercf de l'Institut Pasteur de Lille.

## Document 4

FILIERE GOURMANDE • N° 79 • MARS 2001

BTS INDUSTRIES CEREALIERES	Session 2005
ECONOMIE ET GESTION	ICECOGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures
	Page : 11/15

STRATEGIE

Quatre enseignes dominent le marché

# La bagarre des

Pour relancer leurs ventes, les fabricants de farine ont bâti de véritables marques de pain. Qui rivalisent d'imagination pour élargir leur réseau de boulangers et régaler les Français.

**N**ouveautés en rafale, campagnes de pub à la télé, promotion sur les lieux de vente... Le pain s'est mis à l'heure de la lessive ! C'est désormais un produit comme un autre, avec des marques nationales, les Banettes, Baguëpi, Festival et autres Campailette, qui se livrent une guerre sans merci pour accroître leurs parts de marché. Les protagonistes sont les principaux fabricants français de farine, qui non seulement fournissent à leurs boulangers affiliés la matière première et des recettes, mais leur offrent aussi un label et un soutien marketing. Sans leur faire payer de droit d'entrée, ni de redevance : la farine « de marque » est simplement 10% plus chère que l'ordinaire, et les boulangers s'y retrouvent en répercutant la différence sur leurs prix de vente (20 centimes de plus en moyenne pour une baguette).

L'objectif des minotiers est de relancer les ventes de pain artisanal, qui ont baissé de moitié depuis 1945, en misant avant tout sur la qualité. Cette bagarre des baguettes a déjà produit ses effets : depuis 1995, la consommation de pain est remontée de 160 à 165 grammes par jour et par Français. Preuve que, dans ce secteur comme dans les autres, l'amélioration de l'offre finit par accroître la demande.

La première marque de pain est née en 1982, quand des minotiers familiaux ont décidé de fonder une société commune, Banette. Dotée d'un président, de services de

recherche et d'équipes de vente, elle reste aujourd'hui numéro 1, avec un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros. Mais elle doit faire face à une concurrence de plus en plus vive. Car les autres fabricants de farine ont presque tous imité Banette, attirés par ce marché du pain artisanal (estimé à 650 millions d'euros par an), où les marges sont plus élevées que dans la boulangerie industrielle. Il s'agit aussi pour eux de développer leur chiffre d'affaires en France, les exportations de farine ayant fortement baissé, en particulier en Afrique et au Moyen-Orient.

Du coup, la part de marché de Banette plafonne depuis cinq ans, à 10,8%. Le pionnier (3 100 affiliés) est désormais talonné par Festival des pains, label d'un autre regroupement de moulins familiaux. Vient ensuite Baguëpi, filiale du Groupe Soufflet, le deuxième minotier français, originaire de la

## BANETTE

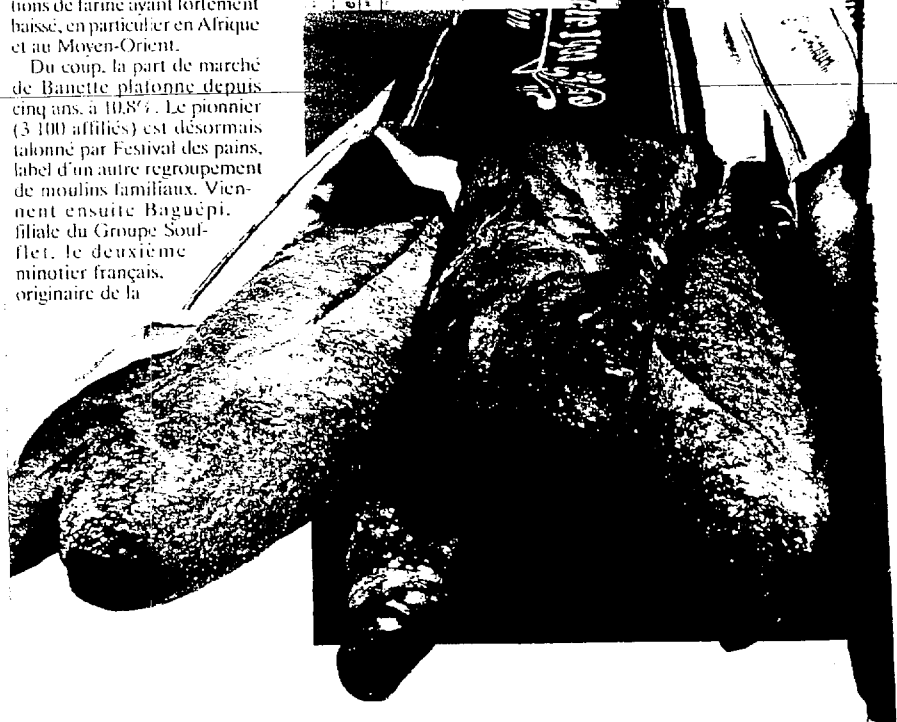
Propriétaire : Banette SAS  
Date de lancement : 1982  
Boulangers affiliés : 3 100  
Chiffre d'affaires : 70 millions d'euros  
Parts de marché : 10,8%

**P**ionnier du secteur, Banette est géré par 38 moulins familiaux français. En incitant les artisans à fabriquer un meilleur pain, le leader a contribué à réconcilier les Français avec leur baguette. Il a été copié par de nombreux rivaux, dont trois ont atteint une taille respectable.

## FESTIVAL

Propriétaire : Meuniers de France  
Date de lancement : 1985  
Boulangers affiliés : 3 500  
Chiffre d'affaires : 55 millions d'euros  
Parts de marché : 8,5%

**C**alqué sur Banette, le réseau Festival des Pains a été créé par 40 meuniers. L'enseigne compte aujourd'hui davantage de boulangers partenaires que le numéro 1. Mais les règles qui leur sont imposées sont plus souples et tous n'utilisent pas exclusivement la farine Festival.



du pain artisanal de qualité

# baguettes



Grâce à cette offensive marketing, la consommation de pain reprend depuis 1995.

## BAGUÉPI

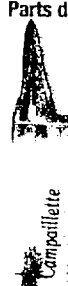
**Propriétaire :** Groupe Soufflet  
**Date de lancement :** 1990  
**Boulangers affiliés :** 2 500  
**Chiffre d'affaires\* :**  
 45 millions d'euros  
**Parts de marché :** 6,9%



**P**remier exportateur mondial de farine, le groupe familial Soufflet a été touché de plein fouet par l'effondrement des marchés étrangers. Très endetté après une politique de rachats intensive, il mise beaucoup sur sa marque Baguèpi, la plus agressive du marché aujourd'hui.

## CAMPAILLETTE

**Propriétaire :** Grands Moulins de Paris  
**Date de lancement :** 1986  
**Boulangers affiliés :** 1 100  
**Chiffre d'affaires :**  
 40 millions d'euros  
**Parts de marché :** 6,1%



**A**vec sa marque de baguette Campaillette, l'enseigne Ronde des Pains n'a pas été jusqu'à présent une priorité pour son propriétaire. Mais, touché lui aussi par la chute des exportations, le premier meunier tricolore devrait investir pour la développer.

région champenoise ; et Ronde des pains (marque Campaillette) émanation des Grands Moulins de Paris, le numéro 1 national de la farine.

Pour s'attaquer à Banette, ces meuniers n'y sont pas allés par quatre chemins : ils ont copié son concept et lui ont même parfois pris des cadres. Festival a ainsi été fondé en 1985 autour de Marcel Cocaud, un des créateurs de Banette. Et, huit ans après, le Groupe Soufflet a confié Baguèpi à un autre

ancien dirigeant de la marque leader. Dominique Malézieux. Les challengers proposent aux boulangers le même type de farine que celle de Banette, sans ajout de levés (qui blanchissent la pâte mais lui enlèvent sa saveur). Et ils ont repris son idée de baguette à bout pointu, impossible à réaliser en machine et donc garante d'un façonnage à la main. Fini, les mies blanchâtres et caoutchouteuses : avec ces produits, les Français ont retrouvé le goût des mies savoureuses couleur crème, des croûtes épaisses qui empêchent l'eau de s'évaporer et le pain de rassir trop vite.

La qualité de leur farine étant à peu près équivalente et les prix de leurs produits très proches, les marques rivales élargissent de plus en plus leur offre pour faire la différence, en multipliant les variétés de pain. Dans chaque camp, les équipes de recherche, qui sélectionnent le blé et élaborent les recettes,

font preuve d'une imagination débordante. « Dès le début, nous avons misé sur les pains spéciaux pour nous distinguer », explique Pierre Mermet, le directeur général de Festival, dont la gamme est passée de 12 sortes de pain en 1985 à 37 aujourd'hui (seigle, levain, mais, avec des pépites de chocolat, des châtaignes...).

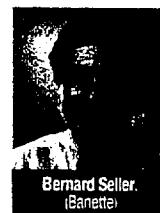
Les dirigeants de Banette, qui s'étaient focalisés sur leur baguette, ont été obligés de réagir : ils proposent désormais

19 variétés. Et ils vont devoir en trouver d'autres. Car, depuis trois ans, Soufflet, avec sa marque Baguèpi, a accéléré le rythme des innovations, en sortant un nouveau produit tous les deux mois : pain au goût barbecue, au fromage, aux fines herbes... Dernière trouvaille, en avril dernier : le « pain croûtois », censé protéger contre les maladies cardio-vasculaires, le diabète et l'obésité ! Le même mois,

Banette a riposté avec son Cœur de lin, présenté lui aussi comme une arme contre les risques cardio-vasculaires.

La bataille se joue aussi sur le terrain de la publicité. Soufflet-Baguèpi, passé de 1 200 à 2 500 affiliés depuis 1994, organise quatre vagues de spots télévisés par an, deux fois plus que Banette. Peu à peu, la notoriété de la marque à la couronne d'épis (54% des Français la connaissent, selon une enquête Ipsos de mai 2002) se rapproche de celle de sa rivale (77%). Un argument majeur pour inciter les boulangers à

Suite page 54 ►



Bernard Saller, (Banette)



Jean-Michel Soufflet, (Baguèpi-Soufflet)

PHOTOS : VILLEDARY, D. RINACHER, M. KHALFI, CORBIS, DR

\*Estimations Capital.

BTS INDUSTRIES CEREALIERES	Session 2005
ECONOMIE ET GESTION	ICECOGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures
	Page : 13/15

## STRATEGIE

# Pour défendre son image de leader, Banette contrôle de près la qualité du pain chez ses boulangers

► Suite de la page 53

rejoindre l'enseigne. «La publicité a incontestablement un impact fort sur les ventes», apprécie Gaëtan Robin, artisan à Tours, qui a enregistré un bond de 10% de son chiffre d'affaires depuis qu'il est passé sous la bannière Baguépi. Parmi les quatre leaders du marché, les Grands Moulins de Paris (Ronde des Pains et Campailette) sont les seuls à se dispenser de campagnes télé. «Notre meilleure pub, c'est le produit», argumente le président, Hubert François. Ce polytechnicien enthousiaste, qui porte des cravates ornées de petits moulins, reconnaît toutefois qu'il devra augmenter son budget de communication une fois absorbé le coût de l'usine que son groupe a construite en 1996, à Gennevilliers.

Mais, pour développer une marque, la pub ne suffit pas. Il faut aussi faire la promotion des produits sur les lieux de vente, et nos meuniers mettent pour cela une panoplie d'outils à la disposition de leurs boulangers : affichettes, présentoirs, sachets en papier pour protéger les baguettes (une idée de Baguépi copiée par tous ses concurrents), jeux à gratter conçus et payés par l'enseigne (les boulangers ne financent que les lots), etc. Dans ce domaine, Banette est de loin la marque qui investit le plus. Elle organise pour ses affiliés huit animations commerciales par an, deux fois plus que Baguépi, son challenger le plus agressif. A chaque rentrée, elle distribue par exemple 1,6 million de calendriers indiquant les dates des vacances scolaires. «C'est devenu une habitude, les mères de famille nous les réclament», note Chantal Dematteis, la responsable marketing de Banette.



Les nouvelles baguettes rétro ont toutes la même recette : façonnage manuel, pétrissage lent et fermentation longue.

Mêmes produits d'un magasin à l'autre, mêmes outils promotionnels... Chacune des enseignes construit ainsi un véritable réseau, que le client final commence à identifier. Grosse différence, toutefois, avec une franchise ou un réseau intégré : les boulangers restent totalement indépendants. Sachant qu'ils n'aiment pas les contraintes, Festival n'en impose aucune à ses affiliés (3 500 actuellement). «Nous ne voulons surtout pas être assimilés à une chaîne», explique son directeur général, Pierre Mermet. En revanche, Banette, Baguépi et Ronde des pains mettent des conditions à l'utilisation de leur marque : les boulangers doivent vendre un nombre minimal de produits de la gamme et participer aux animations commerciales organisées dans l'ensemble du réseau.

Soucieux de défendre son image de leader, Banette va encore plus loin. Ses «certificateurs» contrôlent régulièrement (au moins tous les 18 mois) la qualité du pain de ses affiliés et vérifient que les recettes maison sont bien appliquées. Un boulanger mal noté peut se voir retirer l'en-

seigne, ce qui ne se fait dans aucun autre réseau. «Ainsi, le consommateur est sûr qu'il n'existe nulle part en France de mauvaise Banette», explique Bernard Sella, le directeur général de l'enseigne.

Le numéro 1 de la baguette essaie en outre de créer un univers facilement repérable chez ses boulangers. Il les pousse donc à adopter le look de son magasin-modèle (celui de la pub) : couleur dominante rouge, mobilier en bois, typo-

graphie à l'ancienne. Ces aménagements doivent être payés par les artisans, mais le groupement les aide financièrement (caution pour un prêt en cas d'installation, subvention s'il s'agit d'une simple rénovation). A ce jour, 750 magasins (sur 3 100) ont ainsi adopté le concept Banette. Comme on pouvait s'y attendre, Baguépi a mis en place un système du même genre : lui aussi a son magasin concept (depuis 2000) et tente de convaincre ses clients artisans de l'adopter.

L'objectif est de riposter à la concurrence des «vraies» franchises, dont tous les magasins sont strictement identiques. La plus offensive est Paul, dont les adhérents n'ont pas le droit de se présenter comme des boulangers (car ils utilisent des ingrédients surgelés), mais qui, avec leur look campagnard, jouent aussi sur l'argument «d'authenticité» et dont la part de marché progresse rapidement. Pour Banette et ses rivaux, c'est de là que vient désormais le danger.

Caroline Michel ♦



## Rétrodor, l'outsider qui monte

Aux minoteries Viron, près de Chartres, les bureaux ont envahi l'ancienne maison des propriétaires, qui a gardé sa tapisserie XIX<sup>e</sup> et ses portraits de famille. Héritier de six générations de meuniers, le P-DG, Alexandre Viron, fait figure de Petit Poucet face aux géants de la minoterie : seulement 10 millions d'euros de chiffre d'affaires. Pourtant, le quarantième moulin français est surveillé de près par les plus grands. Car son activité a doublé en dix ans et figure parmi les plus rentables du secteur. Une des

clés de son succès est la baguette Rétrodor. Partout où elle est vendue, elle fait un carton. Sa recette ? «Une farine à base de blé de Beauce et d'Eure-et-Loir, sans aucun des additifs contenus dans les autres farines», explique Viron.

Avec son unique moulin (les grands groupes en possèdent une dizaine), sa minoterie ne livre pour l'instant que 450 artisans de la région parisienne et de Normandie. Car transporter la farine à l'autre bout de la France coûterait trop

cher. Mais, petit à petit, Rétrodor tisse sa toile : les commerciaux de Viron ont déjà commencé à prospecter la Bretagne.

En Ile-de-France et en Normandie, la Rétrodor fait un carton.



BTS INDUSTRIES CEREALIERES	Session 2005
ECONOMIE ET GESTION	ICCECOGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures
	Page : 14/15



## Annexe 6

Conseil de Prud'homme de .....

Mademoiselle Recoin contre hypermarché K

Attendu que Melle Recoin ayant, avec plusieurs autres salariées de l'hypermarché K, réduit volontairement son rendement en caisse entre le 1<sup>er</sup> et le 15 septembre 2002 pour obtenir la satisfaction d'une revendication ; l'employeur a procédé à une réduction de son salaire mensuel,

attendu que Melle Recoin fait grief à son employeur d'avoir effectué une retenue sur salaire alors que les sanctions pécuniaires sont interdites par la loi,

mais attendu que l'employeur n'est tenu de verser la rémunération convenue que pour un travail fourni dans des conditions d'exécution auxquelles ne correspond pas la participation à une grève perlée,

l'employeur a légitimement amputé la rémunération de l'intéressée.

BTS INDUSTRIES CEREALIERES		Session 2005
ECONOMIE ET GESTION		ICECOGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures	Page : 15/15