



Michel & Augustin



un cas de stratégie de différenciation
réussie dans un contexte marché saturé

BUSINESS CASE

Janvier 2014

Présentation synthétique



Fondée en 2004 par Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont, Michel et Augustin est une entreprise française spécialisée dans l'alimentaire (yaourts, gâteaux, etc.) qui s'est fortement inspirée des stratégies marketing et de communication de « Ben & Jerry » ou encore « Innocent ».

- Site Internet : www.micheletaugustin.fr
- Actionnariat : holding Artémis (famille Pinault) (70%) / Fondateurs (30%)
- CA : 18 millions d'euros en 2012 (70% réalisé à Paris / 20% en province / 10% à l'international)
- Effectifs : une cinquantaine de salariés en 2012
- Principaux produits : cookies, petits sablés, yaourts, biscuits apéritifs, desserts, etc.
- Circuits de distribution : GSA, E-commerce, circuits alternatifs, restaurants d'entreprises, magasins spécialisés
- Implantation internationale : près de 10% du CA réalisé à l'export / Belgique, Suisse, Luxembourg, Russie, Hong Kong, Singapour, Corée du Sud, Taiwan, Japon, Canada, Etats-Unis
- Résultats financiers : à l'équilibre depuis 2011 (source opérateur), M&A se donne 5 ans pour atteindre les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires

Quels enseignements tirer de l'analyse du cas Michel et Augustin ?

Michel et Augustin est un exemple emblématique d'une stratégie de différenciation réussie dans un contexte de marché saturé et peu dynamique et caractérisé par une concurrence très forte. Avec une proposition de valeur qui n'existait pas jusqu'à présent dans l'univers alimentaire (positionnement sur le ludique et le fun), Michel et Augustin ont su trouver leur place et se constituer une niche de clients fidèles. Maintenant se pose plusieurs défis dont la pérennisation de leur niche client et surtout de la croissance vers d'autres cibles ou marchés pour atteindre leur objectif annoncé de 100 millions d'euros en 2016-2017.

Audit des forces / faiblesses du Business Model



- **Une promesse de valeur innovante et très différenciante dans le secteur des IAA (*)** : Un positionnement sur le ludique « unique » dans l'alimentaire alors que les territoires de la santé, du sain, du bon goût, etc. sont déjà bien occupés
- **Une concentration sur les activités clefs** : marketing des produits et gestion de la marque, création des recettes des produits, stratégie de communication. L'ensemble de la production est de son côté sous-traitée
- **Un référencement dans de très nombreux réseaux de vente** (GSA, restaurants d'entreprises, gares, sites de e-commerce, etc.) qui assurent une forte exposition des produits
- **Un portefeuille de produits variés et pour certains « innovants » et différenciants** : desserts, yaourts à boire, feuilletés apéritifs, biscuits, etc.
- **Une cible client homogène et « Premium »** : jeunes actifs, urbains, bobos avec un pouvoir d'achat élevé
- **Une forte culture identitaire interne** (les salariés sont des « trublions » et participent à l'aventure et au développement de l'entreprise)

(*) Industries Agro-Alimentaires



- **Un chiffre d'affaires encore très dépendant de Paris (70% du total actuellement)**
- **Des prix de produits élevés** nécessitant un CAP(**) élevé de la part des clients
- **Des éléments de différenciation liés au packaging (fun et coloré) très faciles à copier surtout avec la concurrence des GSA adeptes du « me-too »**
- **Un contexte marché peu porteur à moyen terme** : les dépenses alimentaires progressent au ralenti (tcam <1% entre 2000 et 2012) et un pouvoir d'achat des ménages sous pression
- **Le développement international se fait pour le moment sans retranscrire l'humour sur les packagings** (il manque un des éléments clefs de l'identité de la marque)
- **Une culture interne très forte qui peut générer des critiques /** (ex : témoignages d'anciens salariés qui critiquent le manque d'ouverture en interne derrière le côté « fun et convivial »)
- **Une cible client très (trop) étroite pour développer le chiffre d'affaires**
- **Pas de programme de fidélisation des clients**

(**) Consentement à payer

Audit des forces / faiblesses de la stratégie de marque



- Une marque originale qui joue sur l'humour et la parodie/ la connivence et la transparence / le sain et le naturel dans un secteur alimentaire marqué par les scandales et les sur-promesses (santé, bien être, etc.). Son slogan : « 100% vrai » se veut en opposition aux discours construits / fabriqués et parfois « mensongers » de certains acteurs des IAA (*)
- Une forte capacité distinctive de la marque qui est complètement incarnée et portée par les 2 fondateurs (très difficile à imiter).
- La force du storytelling et du « mythe fondateur » de la marque par les 2 créateurs Michel et Augustin qui raconte une histoire d'amitié dans laquelle chacun peut se projeter ce qui renforce l'attachement à la marque. La proximité est également accentuée par l'usage des 2 prénoms pour nommer la marque et permet de renforcer le côté différenciant (par rapport aux marques IAA plus froides et institutionnelles).
- Une forte cohérence identitaire de la marque en interne comme en externe

(*) Industries Agro-Alimentaires



- La force de la marque repose beaucoup sur des éléments marketing et de communication et certains produits peu différenciants (ile flottante, etc.) « n'enrichissent » vraiment pas le capital marque
- Risque pour tenir la promesse de valeur « 100% vrai » dans un secteur alimentaire marqué par les crises et les scandales / Risque potentiel d'autant plus élevé que Michel et Augustin sous-traite la production de ses produits à des fournisseurs et que le contrôle ne peut pas être total (scandale des yaourts grecs aux Etats-Unis)
- La marque est très dépendante des 2 fondateurs et n'existe pas pour le moment sans eux
- Difficulté à bien valoriser la marque dans des environnements multimarques et d'autant plus en GSA (nécessité de boutiques en propre ?)
- Possible décalage entre l'image « bon enfant » que veut donner la marque et la réalité de gestion d'une entreprise qui se développe rapidement et veut atteindre la barre des 100 ME.

Audit des forces / faiblesses de la stratégie de communication digitale



- **Une utilisation efficace des réseaux sociaux pour faire parler de la marque et pallier des budgets de communication limités**
- **Une capacité, sinon à faire le buzz** (portée relativement faible par rapport à de grandes marques), **du moins à constituer/mobiliser une communauté conséquente** (+ 60 000 fans Facebook et +7 000 followers sur Twitter)
- **Une proximité/connivence avec la communauté** : relation client digitale, approche crowdsourcing en intégrant la communauté aux décisions de la marque (choix de packaging), partage des coulisses avec les visites du siège social...
- **Un community management efficace, dialogue en temps réel, communauté plutôt engagée**
- **Une stratégie événementielle active** : stages, rencontres à la Bananeraie ou lors d'évènements organisés / la nuit à la belle étoile
- **Une identité visuelle et un « tone of voice » qui véhiculent les valeurs de la marque : humour, bonne humeur, simplicité**
- **Une efficacité dans les RP** : storytelling et mise en avant de la réussite via ses fondateurs (Augustin jouant le porte-parole)



- **Un manque de ligne stratégique digitale claire**, pas de dispositif 360° : priorité à FB et Twitter. Google+, Youtube, Instagram et Pinterest sont négligés
- **Un décalage entre l'image véhiculée du « champion des réseaux sociaux » et une réalité toute autre, notamment vis-à-vis de marques beaucoup plus créatives et innovantes**
- **Une simplicité qui peut parfois frôler « l'amateurisme »** : mécaniques mises en place basiques, contenu à faible valeur ajoutée, iconographies de qualité inégale
- **Le risque du buzz de trop pour continuer à susciter l'enthousiasme autour de la marque** (ex. de la campagne ratée lors des présidentielles et le retrait des packagings à l'effigie des candidats)
- **Une influence des consommateurs difficile à évaluer**, exemple d'une campagne de pub présentée sur FB et massivement critiquée ce qui peut avoir un effet inverse et décrédibiliser la marque
- **Un « tone of voice » et une identité visuelle « régressifs »** qui peuvent lasser ou rebuter des cibles CSP+ pouvant rechercher un humour plus nuancé / sophistiqué
- **Un risque d'essoufflement / stagnation de la croissance de la communauté**. Pas ou peu de présence vidéos, pas de web TV donc fortes limites en termes d'exposition et de reach
- **Une communication autocentrée autour de ses fondateurs et de sa communauté** : manque d'ouverture par rapport à des enjeux de croissance

Le Focus d'ID Strat : « Michel et Augustin » est-elle une marque forte ?

Michel et Augustin est-elle une marque forte ?

→ **Repères** : « une marque pour être forte doit combiner plusieurs critères. Elle doit être connue du grand public et incarner des valeurs fortes : le projet de la marque, sa vision du monde est bien identifié, la marque évoque un imaginaire et surtout un produit emblématique. Ces valeurs font sens à l'externe pour les clients et les « non clients » mais aussi en interne par une culture identitaire marquée. Une marque forte doit également permettre de bien différencier les produits qu'elle sigle et générer un consentement à payer élevé de la part des clients. Enfin une marque forte doit permettre de se diversifier sur de nouveaux produits et territoires et de créer un lien durable avec les clients à l'heure où les consommateurs sont de plus en plus zappeurs et de moins en moins fidèles. »

Evaluation de la marque
Michel et Augustin :

**Notoriété de la
marque : +**

**Force des valeurs
incarnées par la
marque : ++**

**Capacité
distinctive de la
marque : ++**

**Degré de
diversification : -**

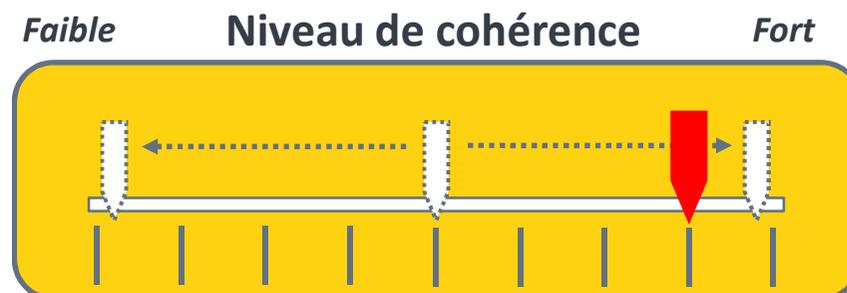
**Capacité de
fidélisation des
clients : +**

M&A est une marque relativement forte : elle s'appuie sur une notoriété importante (par rapport à sa taille et à sa cible de niche) nourrie notamment par le buzz et l'exposition de la marque dans les médias grâce au talent de communicant des 2 fondateurs. « Beaucoup de médias se font l'écho de ce qui se passe à la Bananeraie ; car nous travaillons de manière sympathique » dicit un des fondateurs.

M&A véhicule également des valeurs fortes en interne et en externe : les clients sont fans et il existe une forte culture identitaire chez les salariés qui sont aussi « des trublions » et qui « ne travaillent » pas mais « participent à l'aventure » et font partie de la tribu réunie à la Bananeraie, siège social atypique et ouvert au public tous les premiers jeudis du moi. Enfin, M&A est fortement distinctive dans son environnement concurrentiel et génère un fort consentement à payer (ses prix sont bien plus élevés que ceux des marques IAA ou MDD) même dans un contexte de pression forte sur le pouvoir d'achat des consommateurs.

En revanche pour le moment, la marque est très peu diversifiée et reste centrée sur des segments alimentaires proches. Pour autant, elle reste une marque jeune avec un potentiel de développement important et cela pourra constituer à terme une voie de croissance naturelle.

Notre diagnostic : évaluation de la cohérence des choix stratégiques



La cohérence des différents choix stratégiques de Michel et Augustin est forte et notre analyse ne relève pas de dissonance majeure entre le Business Model, la stratégie de communication et de marque. Tous les éléments du mix marketing sont au service d'un positionnement ludique et décalé porteur dans l'univers des IAA auprès d'une cible urbaine et jeune. Le Business Model est construit autour de la promesse de valeur et focalisé sur l'élaboration des recettes, le marketing produit et la communication (la production est entièrement sous-traitée). La marque est présente et mise en scène sur tous les produits M&A (packaging / blagues sur les emballages, etc.). Les produits et la marque sont également bien valorisés par la communication sur les différents supports avec une cohérence de ton sur les différents canaux de communication.

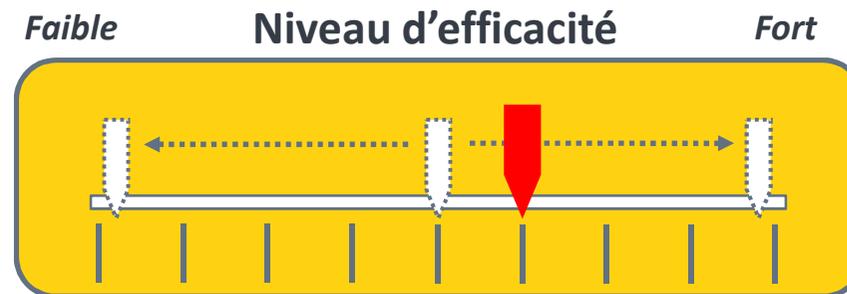
Cette forte cohérence des choix stratégiques peut s'expliquer par :

- La jeunesse de la société (2004). M&A reste encore très marquée par la vision stratégique fondatrice à l'origine de la société et celle-ci guide les différents choix : BM / Marque / Communication. C'est souvent avec le temps, que l'on constate des dérives et des incohérences entre les différents choix stratégiques.
- La petite taille de la société dans laquelle les 2 fondateurs peuvent piloter en direct la marque, la communication et les choix stratégiques avec une réactivité élevée et en prise directe avec l'opérationnel. C'est souvent beaucoup plus complexe dans des sociétés de plus grande taille, où le risque d'un mauvais alignement des choix stratégiques est plus élevé.

Si la cohérence est forte, des points de faiblesses existent pour autant :

- Au niveau des canaux de vente avec un manque de sélectivité. M&A est référencée à la fois dans des enseignes de distribution haut de gamme (Monoprix) et des enseignes plus « bas de gamme » et centrée sur « les bas prix » (Simply Market / Casino) ce qui peut affaiblir la marque compte tenu de la cible clientèle visée et du positionnement prix élevé de M&A.

Notre diagnostic : évaluation de l'efficacité des choix stratégiques



La croissance rapide de Michel et Augustin témoigne de l'efficacité de ses choix stratégiques. Le cap des 10 millions d'euros a en effet été atteint en 2010, soit à peine 6 ans après la création de la société qui serait à l'équilibre financier en 2011 selon ses dirigeants. Pour autant, notre analyse pointe un certain nombre de points de faiblesses qui peuvent affaiblir la promesse de valeur de M&A :

- La marque est de notre point de vue trop portée par la communication et le marketing et pas suffisamment par l'innovation produit. Un réajustement est à initier pour conserver dans la durée le haut niveau de consentement à payer généré par la marque auprès de ses clients et prospects.
- La marque est noyée dans les linéaires et a du mal à valoriser son univers décalé dans des environnements multimarques (*).
- Les principaux éléments de différenciation de la marque sont « faciles à copier » surtout dans un secteur très concurrentiel et marqué par les stratégies d'imitation : packaging coloré et fun (certaines MDD ont d'ailleurs déjà repris certains codes couleurs et mises en scène), contenu humoristique, etc.
- M&A a surfé sur la vague des réseaux sociaux sans pour autant déployer une stratégie digitale claire et extensive (faible présence sur certains réseaux et sur la vidéo). La marque doit professionnaliser sa communication digitale, enrichir son contenu, pour continuer à développer sa communauté et ne pas risquer lassitude/essoufflement/mauvais buzz.
- La fidélisation des clients dans la durée n'est pas suffisamment au cœur du Business Model (même si l'attachement à la marque est travaillé via la communauté, les réseaux sociaux et les événements : Bananeraie, nuits à la belle étoile...).

Un risque d'essoufflement du buzz autour de M&A n'est pas à écarter compte tenu en outre des ambitions importantes de croissance du chiffre d'affaires sur les 5 prochaines années (CA X5). L'efficacité des choix stratégiques a été prouvée sur une niche de clients parisiens mais qu'en est-il sur une cible plus mass market et internationale ?

(*) Ce n'est pas propre à M&A mais vrai pour toutes les marques qui cherchent à se différencier dans des environnements multimarques

Ce Business Case a été réalisé par ID Strat et ne peut être reproduit ou diffusé sans son autorisation en respect du code de la propriété intellectuelle

Et demain ?



LA / Les question(s) stratégique (s)

QT1 : Le positionnement très différenciant sur une niche (qui a fait ses preuves et fédéré une forte communauté) est-il compatible avec une volonté de développement rapide (le cap des 100 ME d'ici 5 ans) qui nécessitera de conquérir une cible plus large et risque d'affaiblir le choix de positionnement originel ?

QT2 : Le développement offensif à l'international est-il possible sans retranscrire ce qui fait la force et l'ADN de Michel et Augustin ?

QT3 : Comment passer d'une communication digitale autocentrée et de proximité à une stratégie à 360° pour toucher de nouvelles cibles et élargir sa communauté ?

→ Répondre à ces 3 questions stratégiques nécessitera notamment de relever les défis identifiés page suivante

Les grands défis à moyen terme (1/3)

Le défi de la croissance :

→ *Comment multiplier le chiffre d'affaires par 5 dans un contexte économique ralenti et des perspectives de croissance molle d'ici 2015 ? Au choix :*

- Tenter d'élargir la cible client en France au risque de perdre les clients « de la première heure » ?
- Augmenter le panier moyen des clients fidèles en démultipliant les produits au risque d'épuiser la marque ? (quelle stratégie de diversification même hors segments alimentaires ?)
- Tout miser sur une clientèle internationale pour doper les ventes ?

Le défi de la marque :

→ *Comment faire grandir la marque sans la dénaturer ? Comment l'institutionnaliser sans la vider de son ADN ?*

- Détacher en partie la marque des 2 fondateurs pour qu'elle existe sans eux et au travers d'autres icônes / d'autres symboles
- Nourrir la marque autrement que par de la communication et du marketing pour qu'elle conserve sa force de différenciation et sa capacité distinctive (ce qui pose obligation à intensifier l'innovation produit et à enrichir le portefeuille avec des produits innovants et spécifiques à l'image des nouveaux « *Petits carrés pas tout à fait carrés* » en barre pour concurrencer Mars, Nuts, Lion, etc.)

Le défi de la concurrence :

→ *Comment contrer les stratégies Me-Too des concurrents ?*

- Innover sur les produits et les recettes plus que sur le packaging facile à imiter (la marque et la communication ne peuvent pas porter à elles seules la différenciation)
- Proposer une autre expérience des produits et de la marque via des canaux de vente alternatifs (pop up store / événements, etc.)

Les grands défis à moyen terme (2/3)

Le défi de l'internationalisation :

- *Comment séduire les clients étrangers avec la marque Michel et Augustin (objectif : 20% du CA) ?*
- Ne pas tout miser sur le côté « Made in France » et sur le côté fun des packaging, faciles à imiter
- Retranscrire ce qui fait la force de M&A (traduire le côté ludique et fun notamment) et adapter en partie le positionnement de la marque pour séduire des niches clients jeune et premium dans les grandes capitales du monde (New York, Shanghai, etc.)
- Adapter en partie les produits aux spécificités culinaires des zones d'implantation (développement de gammes spécifiques pour certains pays ?)

Le défi de la relation client et de la fidélisation :

- *Comment renforcer encore le lien et l'attachement des clients à la marque M&A ?*
- Mettre en place une stratégie / programme de fidélisation pour augmenter le panier moyen des clients les plus fidèles
- Proposer d'autres modes de relation client : boutiques en propre / Vente à domicile par des prescripteurs fans de la marque / etc.

Le défi de la « sharing economy »:

- *Comment mettre un pied dans une tendance de fond qui traverse l'alimentaire et de nombreux secteurs de l'économie ?*
- A l'image d'Auchan (Quirky) ou de Casino (cvous.com), développer plus l'interactivité avec les fans et les associer dès l'élaboration des produits (et pas seulement en mode tasting) pour co-construire avec eux les offres M&A de demain?

Les grands défis à moyen terme (3/3)

Le défi de la communication :

- Comment élargir sa communauté sans trahir ses valeurs de proximité?
- Comment enrichir son contenu et le décliner sur tous les supports
- Augmenter le reach sur les réseaux sociaux par du brand content à valeur ajoutée et de meilleure qualité : développement de la vidéo (Twitter, Youtube), campagnes de recrutement ciblées, meilleure iconographie sur Facebook, investir les territoires Instagram et Pinterest
- Professionnaliser l'approche, augmenter le budget communication afin de toucher de nouvelles cibles par une campagne plus large et coordonnée (vidéos Youtube ou idéalement TV et autres supports classiques) et soutenue de manière cohérente sur les réseaux sociaux
- Trouver de nouveaux territoires de communication, de nouveaux messages pour éviter la lassitude, aller au-delà de la réussite des fondateurs pour ouvrir la communauté M&A

Le défi de la culture d'entreprise et le défi de la gestion interne :

- *Comment conserver une culture d'entreprise « type start up » tout en passant le cap des 100 millions d'euros ?*
- *Comment professionnaliser l'organisation et les processus sans brider l'enthousiasme et la créativité ?*
- Faire évoluer le rôle des 2 fondateurs : repenser les modalités de pilotage et de délégation des responsabilités / évaluer les impacts de la nouvelle structure de l'actionariat sur les choix stratégiques et le niveau de rentabilité attendu
- Mettre en place une véritable politique RH pour conserver un esprit « trublions » tout en se pliant aux exigences d'organisation et de productivité d'une entreprise qui souhaite franchir la barre des 100 ME (*) / Intégrer de nouveaux talents venus d'autres horizons pour injecter du « sang neuf » dans l'entreprise

(*) pour le moment une petite cinquantaine d'employés et une moyenne d'âge proche des 30 ans

Note méthodologique

Indépendance et liberté de ton

Cette analyse de cas a été réalisée en toute indépendance par ID Strat principalement à partir de données publiques (presse, site opérateur, etc.). Les résultats et analyses présentés n'engagent que notre point de vue et n'ont pas fait l'objet d'une relecture ou validation éventuelle de la part de l'opérateur traité.

Une méthodologie novatrice

Cette analyse a été menée selon notre méthodologie qui a pour but d'analyser toutes les composantes de la stratégie d'un opérateur (son Business Model, sa stratégie de marque et de communication) afin d'en évaluer « l'efficacité » et la cohérence. Ce Business Case sur Michel & Augustin donne par conséquent un premier aperçu de notre approche et expertise mais ne peut être aussi approfondi et précis que dans le cadre d'une intervention interne où notre diagnostic est co-construit avec les dirigeants de l'entreprise.

Nos Business Cases

Chez ID Strat, nous avons la conviction que pour stimuler votre réflexion et guider vos choix stratégiques, il est essentiel d'adopter une vision à 360 degrés et d'analyser les stratégies et les initiatives d'autres acteurs dans des secteurs d'activités variés.

Au travers de cette dizaine de slides sur Michel & Augustin, ID Strat vous propose :

- Une vision synthétique de l'opérateur et de sa stratégie,
- Une analyse globale des forces et faiblesses de son modèle et les défis à moyen terme pour l'opérateur,
- Des enseignements à tirer pour votre propre stratégie quel que soit votre secteur d'activité.

Dans le cadre de ce Business Case, ID Strat a choisi de mettre l'accent sur l'analyse de la stratégie de marque, élément central du modèle d'affaires de Michel et Augustin.

- Nos Business Case sont diffusés à titre gratuit et peuvent faire l'objet de présentation (pour plus d'information, nous contacter ou voir notre site Internet : www.idstrat.fr)

Qui sommes nous ? ID STRAT, Créateur de stratégies

Nos interventions :



Stimuler votre réflexion stratégique et vous appuyer dans l'élaboration d'une vision stratégique d'avenir



Optimiser vos choix stratégiques (Business Model, stratégie de marque et de communication) et doper la performance de votre entreprise



Vous accompagner dans le pilotage de vos projets stratégiques et la gestion de la complexité au sein de votre entreprise

Notre approche de la stratégie

Pour ID Strat, une « stratégie performante » doit s'articuler autour de 4 maillons essentiels :



Les choix liés au Business Model, à la stratégie de marque et à la stratégie de communication doivent être efficaces pour différencier l'entreprise dans son environnement concurrentiel et créateurs de valeur pour capter et fidéliser les clients.

Mais pas seulement....

Ils doivent également être cohérents entre eux et alignés sur la vision stratégique de moyen terme de l'entreprise. C'est cette vision qui va donner du sens à l'action stratégique et permettre de mobiliser l'ensemble de l'entreprise vers un grand dessein.



IDSTRAT

MERCI !

**D'autres Business Case sur :
www.idstrat.fr**