

ETUDE DE CAS



Clair de Lorraine est une entreprise créée en 1988. Elle est rachetée et dirigée par Vincent Ferry. Comme son nom l'indique, elle est située à Void-Vacon dans le département de la Meuse, en Lorraine dans la région du Grand Est.

Elle produit et distribue des produits agroalimentaires régionaux.

Ses produits proviennent d'une quarantaine de fournisseurs lorrains sélectionnés selon des critères de qualité et de savoir-faire. Ainsi, 400 références de produits sont proposés aux clients, des boissons aux bonbons en passant par les terrines ou encore les madeleines, le tout sous la marque « Clair de Lorraine ».

Clair de Lorraine compte aujourd'hui 80 salariés répartis dans les quinze boutiques en différents points de la région Grand Est. Son réseau de point de vente est en développement et assure à Clair de Lorraine une visibilité croissante.

En 2016, Vincent Ferry a décidé de se lancer dans une nouvelle activité avec l'ouverture d'un restaurant-salon de thé.

A partir de © Delagrave, 2017.

Les dirigeants sont amenés à prendre des décisions sur le long terme, sans avoir une vision précise de l'avenir. Néanmoins, pour se démarquer sur le marché, il est nécessaire de faire des choix stratégiques qui permettront à l'entreprise d'obtenir des avantages concurrentiels.

À l'aide de vos connaissances et des annexes, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérez les éléments caractéristiques de Clair de Lorraine.
2. Identifiez les domaines d'activités stratégiques de Clair de Lorraine.
3. Repérez les éléments du diagnostic stratégique de Clair de Lorraine.
4. Mettez en évidence l'avantage concurrentiel de Clair de Lorraine.
5. Présentez les options stratégiques de Clair de Lorraine et expliquez en quoi elles lui ont permis d'asseoir sa position sur le marché.
6. Identifiez les styles de direction successifs de Vincent Ferry et expliquez ses conséquences sur la gestion de l'entreprise.
7. Montrez que Clair de Lorraine est une entreprise performante et concluez sur les raisons de sa performance.

Annexe 1 : Clair de Lorraine : Rayon de soleil sur les produits régionaux

Clair de Lorraine, installé depuis bientôt trente ans, à Void-Vacon, apparaît comme un véritable rayon de soleil sur le développement des produits régionaux. Créé en 1988, cette entreprise meusienne innovante fut longtemps reconnue pour son « Perlé mirabelle¹ ». Après avoir survécu à quelques zones de turbulence, elle se positionne désormais en pole position sur ce marché en plein essor. En valorisant les producteurs lorrains, en développant un réseau de vente performant, dans les galeries marchandes de la grande distribution ou avec ses boutiques au cœur des villes, notamment à Paris, et en s'appuyant sur le commerce en ligne, Clair de Lorraine affiche de nouvelles ambitions.

C'est au terme de stages renouvelés au sein de cette société que Vincent Ferry est devenu, presque par hasard, le dirigeant de cette entreprise florissante. [...] « Ayant quitté la société, je me mets en quête d'un nouveau job. À ma grande surprise, quelques semaines plus tard, M. Simerman (PDG de Clair de Lorraine) m'invite à le rencontrer pour m'informer de la mise en vente de l'entreprise et me proposer de lui succéder ». Le moment de surprise passé, Vincent Ferry donne son accord de principe et part en chasse aux financements : « Je commence par revendre ma moto, mes appareils photo et ma collection de CD, avant de contracter un

¹ Le Perlé est issu d'une production artisanale, il est élaboré à partir de jus de mirabelle de Lorraine, par fermentation naturelle

prêt bancaire pour conclure l'affaire ». À 23 ans, il se retrouve ainsi gérant minoritaire, passant sans transition du statut de stagiaire à celui de patron, de quoi lui créer quelques inimitiés au sein de la boîte. « Je bosse comme un malade, frappant à toutes les portes, en cherchant à élargir la gamme avec d'autres produits régionaux. » Une débauche d'énergie peu satisfaisante puisqu'à l'heure du bilan, il manque 300 000 francs pour boucler les comptes, « un vrai coup de massue. Ma vie professionnelle est foutue, avant même d'avoir commencé. » Confronté à ce « couac » inattendu, le jeune dirigeant, ébranlé par cet échec, fait appel aux banques pour racheter la totalité de l'entreprise et couvrir le déficit.

La situation apurée et pour éviter une nouvelle déconvenue, Vincent réunit les salariés et leur propose de réfléchir, ensemble, au devenir de la structure et surtout aux idées de relance du marché. Idée lumineuse, « chacun préconisant des axes de diversification ». Parmi ceux-ci, la création d'une crème de mirabelle pour remplacer le cassis dans des « kir made in Lorraine ». Objectif escompté 500 bouteilles, produites par Philippe Antoine un merveilleux distillateur. Résultat final : dix fois plus. Le jackpot. Encouragé par ce coup de maître, Clair de Lorraine déclenche une mobilisation générale des producteurs locaux, pour constituer une nouvelle carte de produits. Macarons, bergamotes, spritz, sablés à la mirabelle, pain à l'anis... une avalanche de spécialités ainsi mises en commun pour promouvoir l'image de marque du territoire, au moment même où le Conseil régional décide d'ouvrir une Maison de la Lorraine à Paris, incitant Vincent Ferry à récupérer un fonds mitoyen de 140 m², rue de l'Échelle. Succès assuré, provoquant un véritablement emballement médiatique. Sur sa lancée et pour transformer l'essai, le nouveau roi des produits régionaux accepte une offre d'implantation dans la galerie de Geric à Thionville, ouvre une boutique à côté de l'atelier de production à Void-Vacon, entre chez Cora, puis chez Auchan, accélère parallèlement son installation dans les centres-villes, met un pied en Alsace, à Strasbourg et Mulhouse, et crée son site web marchand.

Histoire incroyable d'une réussite éclatante. 300 000 bouteilles de perlé à l'année, 70 tonnes de mirabelle récoltées, 50 000 bouteilles de jus de pomme, 70 000 bouteilles de gris de Toul, 30 000 de côtes de Moselle, 30 000 d'eau-de-vie de mirabelle, mieux encore, 400 000 sachets de madeleines de Commercy chaque année. [...]

Vincent Ferry savoure aujourd'hui le fruit de tant de sacrifices, d'efforts et d'investissements personnels ou collectifs. Une juste récompense à la dimension du calvaire enduré par cet homme attachant, entreprenant et reconnaissant.

Christian MOREL/ <https://www.estrepublikain.fr>

Annexe 3 : Clair de Lorraine passe à table

Vincent Ferry vient d'ouvrir son restaurant au siège de sa société emblématique Clair de Lorraine.

L'homme aime les défis. L'entrepreneur ne manque jamais d'audace. Depuis 1998, Vincent Ferry a su démontrer à chaque instant un mental à toute épreuve, malgré les affres de la vie, pour transformer progressivement une petite entreprise locale de cinq salariés à Void-Vacon en un empire de l'épicerie fine lorraine.

Après avoir modernisé sa cuverie et sa chaîne de production du Perlé (1.000 bouteilles à l'heure, 300.000 bouteilles par an), il poursuit ses investissements de sa marque emblématique de Clair de Lorraine/En passant par la Lorraine. Le 23 mai dernier, Vincent Ferry a franchi en effet une nouvelle étape, en diversifiant son offre à ses clients. Au siège de Void-Vacon, il vient d'ouvrir un restaurant/salon de thé à même d'accueillir une trentaine de clients : « Ils viennent souvent pour découvrir la chaîne de production du Perlé, pour déguster et acheter des produits régionaux. Quand il était l'heure du déjeuner ou de faire une petite pause pour un encas, nous ne pouvions que les inviter à se rendre ailleurs dans le village... »

L'idée a donc rapidement germé dans l'esprit du boss qui possède sur le côté de sa boutique traditionnelle de quoi réhabiliter un bel espace de 250 m². Une magnifique poutre d'origine de ce bâtiment ancien, à plus de 6 m de hauteur, est d'ailleurs mise au jour.

Avec le soutien du GIP2 Objectif Meuse (40.000 €), Vincent Ferry parvient à boucler son investissement de 300.000 €. Une enveloppe nécessaire pour aménager agréablement une salle de restauration baignée de lumière par l'immense baie vitrée encastrée dans une ancienne porte, datée sur son fronton de... 1803 ! Une

²Le Groupement d'Intérêt Public « Objectif Meuse » a pour Objectif la vocation à soutenir, dans les limites du département de la Meuse, des actions de développement du tissu industriel et économique, d'aménagement du territoire, de formation, de développement des connaissances scientifiques et technologiques, et des actions en lien avec la transition énergétique.

grande salle de séminaire contiguë de 40 places, avec vue directe sur la célèbre « Tour aux Pigeons qui a accueilli en son temps Louis XIV » est également réalisée au cours des travaux : « Elle peut également servir de salle de restauration pour les visiteurs. De fait, nous pouvons assurer le repas pour deux bus de tourisme complets », souligne Vincent Ferry.

Ouvert 7 jours sur 7 (fermé en soirée), ce restaurant met à l'honneur les meilleurs producteurs lorrains, de Petit Rumont à Liverdun, de Mirecourt à Saint-Maurice. Un véritable concentré de la gastronomie régionale à la carte, à même de régaler gourmands et gourmets.

Lionel MADELLA - <https://www.estrepublikain.fr>

Annexe 4 : Les Français prêts à payer plus cher des produits locaux

Selon une étude Opinion Way, 61% des Français seraient prêts à payer plus cher des produits s'ils sont fabriqués dans leur région.

Dans l'esprit des Français, les produits régionaux sont perçus comme de meilleure qualité. Enfin du moins pour un tiers des consommateurs, 32% pour être précis. Ils sont également 24% à estimer qu'il s'agit de produits dont ils partagent les valeurs, en plus de se sentir rassurés par une plus grande transparence et une traçabilité plus précise. Surtout, comme le révèle une enquête d'Opinion Way pour le site Français de produits faits à la main, A Little Market, ils seraient 61% à être prêts à les payer plus chers.

Derrière ces engagements de sondage, il y a la volonté de soutenir l'économie locale. Mais également de soutenir l'emploi au travers d'achat locaux. Les consommateurs sont particulièrement attentifs quant à l'origine lorsqu'il s'agit de produits alimentaires. Ils sont en effet 63 % à privilégier « régulièrement » les aliments qui ont été produits de chez eux. Ce sont des locavores. Le locavore est quelqu'un qui consomme ce qui est produit dans un rayon allant de 100 à 250 km aux alentours de chez lui. D'une façon générale, 93 % des sondés déclarent privilégier un produit local à un autre, « au moins de temps en temps », et 63 % le font « régulièrement ».

Par Enrique Moreira, le 30 avr. 2016 - <https://www.lesechos.fr>

Annexe 5 : Le « nouveau » tourisme gastronomique

Les loisirs culinaires, soit le plaisir de cuisiner, de déguster un « bon » repas (chez soi ou au restaurant), de découvrir de nouvelles recettes ou de nouveaux produits, d'en parler..., connaissent un engouement sans précédent. Parallèlement, partout dans le monde, le patrimoine gastronomique attire des touristes soucieux de découvrir d'autres modes culinaires, d'autres pratiques alimentaires, d'autres produits. Ce patrimoine suscite de nouvelles attractivités, favorisant parfois la fréquentation de régions jusque-là peu visitées. On peut désormais parler d'un « nouveau » tourisme gastronomique visant à découvrir toutes les facettes du patrimoine alimentaire, culinaire et viti-vinicole d'une destination (dégustation, mais aussi découverte des produits et des savoir-faire...). Un tourisme, que d'aucuns qualifient de "gourmand", qui associe le "manger" et le "boire", et inclut donc l'œnotourisme.

Extrait de la revue Espaces n°320 - <https://www.tourisme-espaces.com>

Annexe 6 : Le marché de la restauration recule

Sur place ou à emporter, le marché de la restauration est en recul pour la première fois depuis 10 ans. Les chaînes de restauration sont les plus affectées. De leur côté, les concepts innovants tirent leur épingle du jeu.

Le Français auraient-ils perdu l'appétit ? A en croire l'étude annuelle du cabinet spécialisé Gira Conseil, le marché de la restauration, avec un chiffre d'affaires de 87 milliards d'euros, accuse un recul de 0,3%. Faut-il pour autant s'alarmer ? *"Ce recul n'est pas dramatique, mais on note que c'est la première fois depuis 10 ans qu'on est en décroissance"*, relative Bernard Boutboul, le président de Gira Conseil.

Une évolution qui s'explique par le comportement des consommateurs, comme le souligne Bernard Boutboul : *"On a des consommateurs qui ont changé leurs habitudes alimentaires. Ils en ont marre de se faire avoir par des restaurateurs qui ne font pas le job. Ils veulent une assiette généreuse avec de bons produits et des restaurateurs commerçants, aimables et souriants."*

Le renouveau de la restauration ? *« Cette année les circuits traditionnels et historiques sont de plus en plus attaqués par une multitude d'acteurs innovants et émergents, et par de nouveaux modes de distribution »*, observe l'étude.

Le service à table est en mutation, et c'est sans doute pour cette raison que les indépendants parviennent à se maintenir. Ainsi de plus en plus d'entrepreneurs, jeunes pousses de grandes écoles de commerce, lancent des concepts innovants, et fabriquent tout sur place. De quoi rassurer leurs clients. De l'autre, des jeunes

issus du sérail quittent de grands restaurants pour se lancer dans la bistronomie.³ Autrement dit, de la cuisine gastronomique, mais sans les artifices et les codes : « *Ils suppriment les nappes, dépareillent la vaisselle, proposent des cartes extrêmement courtes, ouvrent les cuisines* », détaille Bernard Boutboul.

Sarah Belhadi - <https://www.latribune.fr/>

Annexe 7 : Diriger avec un handicap

Devenu tétraplégique après un accident, le PDG de Clair de Lorraine a mobilisé toute sa volonté et celle de ses salariés pour poursuivre son aventure entrepreneuriale. « Je peux témoigner qu'il y a une vie avec le handicap », dit-il.

Ce jour-là, Vincent Ferry n'est pas trop dans son assiette. Un gros souci avec un client distributeur... Mais pas de quoi l'empêcher de faire, comme à l'accoutumée dès son arrivée au bureau, le tour de l'entreprise afin de saluer tous ses employés. « C'est très important de dire bonjour, d'échanger quelques mots avec ses collaborateurs. Vous en apprenez beaucoup sur l'état d'esprit qui règne en interne et pouvez éventuellement régler des problèmes avant qu'ils deviennent trop lourds », précise-t-il. Ce jeune patron de 42 ans, à la tête de Clair de Lorraine, une PME spécialisée dans la distribution de produits agro-alimentaires du terroir, n'a pas toujours eu le même souci de proximité avec ses salariés. Son style de management a changé du tout au tout depuis que sa vie a basculé, un samedi de mars 2008. Une virée à moto sur un chemin de campagne. Un obstacle mal négocié. Un vol plané. L'engin lui retombe sur le dos. « J'ai tout de suite compris que c'était grave », se souvient-il. Une fois à l'hôpital, le résultat du scanner tombe comme un couperet : « Vous êtes tétraplégique », lui annonce-t-on sans grand ménagement. « J'étais terrorisé. Je me sentais comme enfermé dans un scaphandre ». Une longue période de rééducation en centre spécialisé se profile.

Ses amis lui conseillent de céder son affaire. « Je prends conscience, à l'inverse, que dans ce grand trou noir où je suis tombé mon entreprise incarne une forme d'espoir. Le moyen de puiser de la force pour retrouver de la motricité ». Son neurochirurgien ne fait rien pour l'encourager. « Dans toute ma carrière, je n'ai connu qu'un seul tétraplégique qui ait réussi à remarcher », lui confie-t-il. Vincent Ferry lui répond alors, un peu en guise de défi pour lui-même : « Je serai le deuxième ». En 2007, à la veille de l'accident, l'entreprise compte une dizaine de boutiques et un site Internet. « Le premier à s'être ouvert dans la vente de produits agro-alimentaires en Lorraine », note-t-il avec fierté. Avec ses 300 références, Clair de Lorraine affiche alors un chiffre d'affaires de 7,3 millions d'euros. Tout semble réussir au dirigeant. « Je vivais à 200 à l'heure », indique-t-il. Comble du bonheur, un importateur américain le contacte pour distribuer ses produits outre-Atlantique. Après Paris, Los Angeles. C'est précisément au retour de l'une de ses virées aux Etats-Unis que l'accident se produit. Et que Vincent Ferry entame sa deuxième vie de patron. En dépit de sa paralysie, il ne lui faudra que 48 heures pour décider de continuer l'aventure. Il sait que, pour y arriver, il doit nouer un nouveau contrat de confiance avec ses salariés. Il demande à sa femme de le filmer, et s'adresse à eux depuis son lit d'hôpital. Il veut les rassurer pour leur emploi mais aussi leur demander leur engagement. Dans la foulée, il doit aussi finir de négocier un prêt de 600000 euros pour l'achat d'un bâtiment plus grand dans la zone d'activité de Void-Vacon. Séduits par son énergie, ses deux banquiers le suivent.

Transféré à demeure dans un centre de soins, Vincent Ferry ne peut éviter de redéfinir de fond en comble son périmètre et son style de management. Habitué à tout contrôler de A à Z, il doit apprendre à déléguer : « Ma première décision a été de... donner du galon ». Le chef des ventes est nommé directeur commercial et se retrouve en première ligne sur toute la stratégie promotionnelle. En revanche, Vincent Ferry garde la main sur la finance et les recrutements. Grâce à un logiciel de pilotage d'ordinateur à la voix que lui offrent ses amis, il peut recevoir et envoyer des e-mails. Il dispose ainsi tous les jours des comptes de son entreprise. Il n'hésite pas, au besoin, à faire venir des candidats à l'embauche au centre de soins où il organise, par ailleurs, une réunion hebdomadaire avec ses cadres. « Eux aussi ont dû s'adapter à mon handicap et arriver avec des dossiers beaucoup mieux ficelés afin de faciliter la prise de décision », rappelle-t-il. Car sa résistance n'est plus du tout la même. « Un tétraplégique se fatigue dix-sept fois plus vite qu'une personne valide ». Pendant ce temps, son combat pour récupérer de la mobilité commence à porter ses fruits, surtout du côté droit. Au bout de douze mois, il fait ses premiers pas à l'aide d'un déambulateur. Après quatre années au centre de soins, dont trois en externat, l'homme a gagné son pari et retrouvé pas mal d'autonomie. Depuis un an et demi, il peut même conduire grâce à une voiture

³Contraction des noms " bistrot " et " gastronomie ", qui désigne la pratique de servir une cuisine très élaborée dans de petites quantités dans un souci d'accessibilité aux personnes aux revenus modestes.

spéciale d'où il peut entrer et sortir avec son fauteuil électrique. Ce qui lui permet désormais d'aller à son bureau tous les après-midis.

Vincent Ferry n'a pas remis en question pour autant son modèle de management. Il a même lâché du lest, notamment sur le recrutement. « J'ai découvert tous les avantages qu'il y avait à donner de l'autonomie à ses salariés », souligne-t-il. Désormais, il n'y a plus de fiches de poste comme avant. Chacun est invité à prendre des initiatives. « Beaucoup ont pu révéler des qualités qui hier étaient maintenues sous le boisseau », se félicite-t-il. Le chef d'entreprise vient ainsi de confier la direction d'un petit fabricant de madeleines, racheté récemment, à un commercial de l'équipe. Et quand il s'est agi d'investir 1 million d'euros dans la rénovation de l'outil de fabrication du perlé, il a laissé les commandes au directeur de la production. « Je n'aurais pas organisé les choses comme il l'a fait, mais c'est lui et ses collaborateurs qui sont au front », concède-t-il. Vincent Ferry reconnaît que tout le monde ne se sent pas forcément à l'aise dans cet environnement de travail. Mais avec son réseau de 700 partenaires producteurs et un chiffre d'affaires de 11,1 millions d'euros en 2014 pour 76 salariés, l'entreprise s'en sort très bien.

Stefano Lupieri - <https://www.lesechos.fr>