

**Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**  
Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European  
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne  
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

## **GJ Belfrost (Angleterre)**

Thomas Cooney  
Dublin Institute of Technology

Jennifer Manning  
Dublin Institute of Technology

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
  - respectant la propriété intellectuelle et la paternité de l'œuvre d'origine
  - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
  - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

## Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost

### Introduction

« Pourquoi es-tu inquiet, mon garçon ? » Tess Barrett demanda à son fils aîné, Neil. « Depuis que tu es arrivé, tu vas et viens dans le salon comme un lion en cage. Cela ne te ressemble pas. Il y a quelque chose qui te perturbe. Je vais faire chauffer la bouilloire et tu vas tout me raconter devant une bonne tasse de thé. »

Neil rit pour la première fois depuis qu'il était chez sa mère en reconnaissant bien là la solution que sa mère avait appliquée à toutes les difficultés auxquelles ses frères, ses sœurs et lui avaient été confrontés au cours de leurs vies : faire chauffer la bouilloire ! Tandis que sa mère se dirigeait vers la cuisine, Neil essaya de mettre de l'ordre dans toutes les pensées qui se bouscuaient dans son esprit.

Plus tôt dans la journée Neil avait eu une réunion avec une société qui était très intéressée par une fusion avec sa société (GJ Belfrost). Mais il n'était pas sûr que c'était ce qu'il souhaitait pour sa société ou pour lui-même. Il avait 55 ans et ces dernières années il avait commencé à penser à une manière de partir de sa propre société. Il avait nourri quelque espoir de laisser sa société à l'un de ses enfants, mais son fils aîné, Thomas, avait décidé de faire un autre métier après sept années passées à travailler dans la société paternelle. Thomas avait travaillé dans la plupart des services comme chauffeur poids-lourd, magasinier, télé-vendeur et représentant de commerce, mais il sentait qu'il n'aurait jamais la possibilité de vraiment gérer la société quand Neil prendrait sa retraite. Il croyait que 'quelqu'un' garderait toujours un œil sur son travail et que ce serait toujours la société de son père, surtout pour les membres du personnel plus anciens. La succession cessa d'être une option quand Thomas décida de faire carrière hors de la restauration, tout comme les autres enfants de Neil qui avaient déjà choisi des plans de carrières différents. Il approuvait leur choix bien sûr et il était heureux qu'il aient trouvé des plans de carrières qui les passionnent, mais cela signifiait qu'il ne pourrait pas garder son entreprise dans le giron familial, ni le transmettre aux générations futures.

GJ Belfrost était en bonne santé financière (cf Annexe Une), ce qui signifiait qu'il pourrait continuer à faire des affaires comme il le faisait actuellement, avant de se décider à vendre sa société à une autre ou à ses salariés. Cela ferait sa fortune, mais il était déjà plutôt aisé et l'idée d'être 'riche à millions' n'avait jamais été un facteur clé de sa motivation. De plus, il ne savait pas fonctionner en mode 'croisière' et savait qu'il ne pourrait que faire des affaires de manière routinière. Étant un entrepreneur par nature, il insisterait pour développer son affaire avant de la vendre. Mais cela menait à un autre problème : comment pourrait-il développer son affaire quand la crise économique avait sérieusement limité les possibilités d'expansion par des moyens tels que la pénétration du marché, le développement de nouveaux produits ou la croissance du marché. Une possibilité serait d'acheter une société et de la fusionner avec ses propres opérations. Dernièrement, Neil avait remarqué le nombre croissant de sociétés en vente dans son secteur d'activité. Cela l'avait amené à se poser une autre question : fallait-il acheter une société qui lui apporterait une intégration horizontale plus forte ou une société qui lui apporterait une intégration verticale plus forte ? Souhaitait-il vraiment des soucis supplémentaires en reprenant une société en détresse pour la redresser ?

Un jour, alors qu'il réfléchissait à ces questions et à ses options dans son bureau, il fut contacté par Henson Foodservice Ltd qui souhaitait le rencontrer pour discuter d'une éventuelle fusion. D'abord il fut ravi d'être sollicité car cela pourrait résoudre ses problèmes de croissance pour partie et cela pourrait s'avérer être une porte de sortie très lucrative. Mais quelque chose le perturbait depuis des semaines concernant sa sortie, à mesure qu'il réalisait qu'il ne voulait pas se retirer des affaires. Toute sa vie il avait fait preuve d'une éthique du travail très forte, il avait sacrifié de longues heures à développer son affaire et à construire sa réussite actuelle. Le résultat était que Neil n'avait pas laissé beaucoup de place à d'autres centres d'intérêts que son travail et sa famille. Il aimait jouer au golf pendant son temps libre, mais les occasions étaient rares de pratiquer cette activité qu'il

### **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

appréciait beaucoup. Neil ne parvenait pas à décider de ce qu'il ferait s'il se retirait et la perspective de ne plus être 'dans le feu de l'action' en ne dirigeant plus sa propre société commençait à lui occasionner quelques nuits blanches. Ce qu'il souhaitait vraiment, c'était de développer son affaire autant qu'il le pourrait, même si cela signifiait une retraite à 80 ans. Neil nageait en pleine confusion :

« Faut-il que je me concentre sur une porte de sortie ou sur une stratégie de croissance ? En fonction de mon choix, quels actions dois-je entreprendre pour satisfaire mes ambitions ? Au fait, quelles sont mes ambitions ? »

Quelle que soit l'option choisie, elle soulevait des questions et des problèmes divers qui devaient être pris en compte. Il ne voyait aucune solution toute faite et il ne savait absolument pas comment il allait expliquer tout cela à sa mère devant une tasse de thé. Il lui faudrait faire chauffer la bouilloire en seconde fois !

### **L'histoire d'un entrepreneur**

Neil était un entrepreneur né qui avait lancé et géré plusieurs entreprises avec succès pendant ses 32 ans de carrière. En 1978, âgé de 23 ans, il lança sa première affaire, un fast-food à emporter à Grant Hill, à la limite du nord-est de Londres et de Ilford (dans l'Essex). Il lança l'affaire avec son meilleur ami et le succès vint rapidement. La vente exclusive de pizza à emporter était une stratégie délibérée, tant ce produit était porteur et la demande croissante. Le distributeur Américain de pizza, Tolona Pizza Products, qui s'était depuis peu installé en Angleterre, était le principal fournisseur. Trois ans plus tard, en 1981, Neil et son meilleur ami n'étaient pas vraiment satisfaits par la vente de pizza à emporter et furent encouragés par Tolona Pizza à devenir des grossistes de leurs produits sur-mesures pour les commerces de pizza à emporter et de livraison à domicile. Ils sentirent que la vente en gros leur offrirait plus d'opportunités à long terme et prirent la décision de vendre leur affaire de vente à emporter et d'établir une nouvelle base pour gérer leur nouvelle affaire. Neil acheta un centre de nourriture surgelée au détail qui lui apportait de l'espace de stockage frigorifique, ainsi qu'un revenu régulier pour soutenir l'affaire de vente en gros le temps qu'elle décolle. Pendant ce temps, Asda (une importante chaîne anglaise de restaurants) ouvrit un commerce à proximité et Neil et son associé furent contraints de vendre leur commerce. Ceci entraîna également la fin de leur collaboration, mais Neil fit l'acquisition de l'affaire de vente en gros dans la liquidation de la société commune et il y gagna l'occasion de vraiment développer ses qualités d'entrepreneur.

En 1987, Neil dut déménager à Leigh-on-Sea (dans l'Essex) pour des raisons personnelles et sa vie changea de telle sorte qu'il concentra toute son énergie au développement de son affaire de vente en gros. GJ Distributors devint une entreprise très rentable avec seulement une équipe de six personnes faisant croître l'affaire en établissant d'excellents rapports avec les fast-foods de Londres et du sud-est de l'Angleterre. En 1993, GJ Distributors dut emménager dans un entrepôt plus grand dans lequel l'entreprise installa des chambres froides sur son propre foncier. Le marché de la restauration rapide était, à cette époque, un secteur à fort potentiel de croissance et ce fut en usant des bons rapports qu'il avait établis avec Tolona Pizza Products que Neil put acquérir leurs activités basées à Londres et ensuite qu'il devint le grossiste en pizza le plus sûr du sud-est de l'Angleterre.

Malheureusement, le secteur arrivait à maturité et se trouvait presque saturé, alors qu'entre le milieu des années 90 et le début des années 2000, Neil constatait un changement dans l'origine ethnique de sa clientèle. Les premiers fast-foods 'familiaux' des années 80 avaient laissé la place à un genre d'entrepreneurs plus solides venus du Moyen Orient, d'Europe de l'Est et d'Asie. Ainsi, Neil n'évoluait plus seulement dans un secteur saturé, mais également dans un secteur où le profil des concurrents et des clients changeaient radicalement et dans lequel les grossistes ethniques domineraient bientôt le secteur de la vente en gros pour la restauration rapide. Neil trouva à se différencier de la concurrence grâce au service à la clientèle et à la livraison ponctuelle, et il resta concurrentiel sur des facteurs autres que le prix. En 2002, après 15 années passées à gérer et à

## **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

développer GJ Distributors, l'instinct d'entrepreneur de Neil le força à considérer d'autres pistes pour ses affaires et il décida qu'il était temps d'élargir son affaire au marché de la restauration grand public, avec une gamme de produit plus large, plutôt que de se concentrer uniquement sur les pizzas.

### **Historique de la société GJ Belfrost**

En 2003, Neil acquit la société Belfrost Foods Ltd (avec son passif, ses actifs et ses locaux) pour 1 million de livres et la fusionna avec son entreprise, GJ Distributors. Parce que chacune de ses deux entreprises avaient bonne réputation dans le secteur, Neil voulait s'assurer que chacune serait bien conservée dans le nouveau nom commercial qu'il avait choisi, GJ Belfrost Foodservice. Belfrost Foods Ltd était situé à Catford, dans le sud-est de Londres quand Neil en fit l'acquisition. Il avait également conservé les locaux de son activité de vente en gros à Leigh-on-Sea dans l'Essex et son bureau s'y trouvait toujours. Catford servait à stocker seulement les produits congelés et Leigh-on-Sea des produits surgelés et des produits à température ambiante, mais les livraisons aux clients devaient comprendre tous les types de produits pour assurer la rentabilité. Au début, Neil utilisa une méthode 'hub-and-spoke' pour gérer son activité, les produits stockés étant transférés d'un dépôt à un autre la nuit pour répondre aux commandes, mais Neil comprit que les deux affaires étaient en concurrence l'une avec l'autre. En 2007, il réunit les deux entrepôts en un seul lieu, un entrepôt et des bureaux à Rainham dans le quartier de Londres de Havering. Pendant les deux premières années, la société dut se faire les dents en termes de culture d'entreprise, mais depuis le déménagement à Rainham, la société fonctionne bien plus efficacement avec une structure organisationnelle décentralisée (cf Annexe Deux). Neil avait introduit cette structure organisationnelle afin de vaincre l'hostilité ressentie par les employés pendant les premières années du règne de Neil à GJ Belfrost, lui qui aime être consulté et impliqués dans toutes les décisions prises dans l'entreprise. Néanmoins, GJ Belfrost est une petite société dans un lieu centralisé et Neil pense que son besoin de participer aux décisions n'empêche pas l'information de circuler ou ne perturbe pas la culture d'entreprise.

Une nouvelle opportunité s'est présentée en avril 2009, lorsque Neil a été approché par un grossiste de la restauration en difficulté pour acquérir son entreprise sur la base d'un 'earn-out'. Le grossiste, Vincent's d'Essex, avait un chiffre d'affaires de 1,6 M £ dont le principal domaine d'activité était de fournir des commerçants fournisseur de produits alimentaires à des festivals pop au Royaume-Uni (par exemple, Glastonbury, Reading, festivals "V", etc). Cela s'est avéré être très lucratif et le chiffre d'affaires dans ce domaine a augmenté de façon constante par la vente d'un éventail beaucoup plus large de produits à ces clients. Bien que les opérations globales de l'entreprise ont continué à se développer, Neil n'avait toujours pas de business plan pour la société et il n'avait pas de stratégie de commercialisation. Toutefois, l'équipe de vente travaillait avec des objectifs quotidiens et Neil était très stricte en ce qui concerne la production et l'examen des comptes financiers mensuels. En effet, il a souvent fait valoir que son palmarès et ses succès dans les affaires montrait que son accent sur la tactique plutôt que sur la stratégie s'est avérée correcte. GJ Belfrost est une entreprise rentable, avec un chiffre d'affaires annuel de 8.1 million £ et il a 40 salariés.

GJ Belfrost est un fournisseur de gros de produits alimentaires congelés, qui fournit tout ce que peut vouloir un traiteur à travers leur vaste gamme de produits congelés, réfrigérés et à température ambiante (voir Annexe Trois). Leur zone de chalandise est assez importante en termes de population ; Ils livrent de Ipswich à Reading, de Brighton à Douvres, et tous les secteurs entre, y compris Londres (voir Schéma Un). La compagnie a acheté une flotte de camions bi-tempérés, ce qui signifie qu'ils peuvent fournir des boîtes de haricots, du lait et des produits surgelés, tout cela dans le même véhicule. Ils ont une équipe des ventes et de services clients dédiés qui est en mesure de répondre à toutes les demandes des clients, de plus ils offrent une gamme de supports marketing, y compris les menus pour les desserts, pour enfants et des brochures sur le point de vente pour les

### **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

produits de marque. Ils offrent également des promotions mensuelles pour donner à leurs clients la possibilité de faire des marges plus importantes ou tout simplement pour essayer des idées de menu nouvelles. Ils acceptent les commandes par fax ou par téléphone via un service de télévente. Toutefois, ils n'ont pas de service de commande en ligne même si cette idée a été suggérée à la société par différents clients. GJ Belfrost est également membre de Fairway Foodservice PLC, le plus grand groupement indépendant d'achat de denrées alimentaires au Royaume-Uni. Cela permet à l'entreprise d'acheter de plus petites quantités à des prix très compétitifs, tout en donnant à leurs clients l'avantage d'être fourni par une entreprise locale. «Une force nationale, un service local» est la devise de l'entreprise.

Depuis que Neil est propriétaire de l'entreprise, GJ Belfrost a toujours servi le sud-est de l'Angleterre, y compris l'énorme marché représenté par Londres. Il s'agit d'une entreprise de 'B to B', qui fait du commerce de gros de produits frais, congelés, réfrigérés et prêts à l'emploi de diverses entreprises de restauration au sein de sa zone de chalandise. Actuellement, Neil a plusieurs représentants qui appellent divers types d'entreprises dans la restauration pour parler directement aux chefs des produits et services que fournit Belfrost GJ. Il s'agit d'un processus très lent et GJ Belfrost consacre environ 240 000 £ par an aux ventes directes et au «porte-à-porte» en vue d'obtenir de nouveaux clients pour l'entreprise. Par conséquent, une part considérable de ses ressources financières et humaines sont consommées pour les ventes et pour la recherche de nouveaux clients.

#### **Schéma Un: la zone de chalandise de GJ Belfrost**

Un examen récent de sa liste des clients par le directeur des ventes avait donné à Neil une ventilation du chiffre d'affaires généré par la société pour les différents segments de marché que GJ Belfrost avait ciblés (voir Tableau Un) qu'il avait trouvé instructif. Une fois qu'il avait examiné cette information, Neil avait alors demandé à son contrôleur financier de procéder à un examen financier afin de déterminer les pourcentages des bénéfices obtenus par chacune de ces catégories, car il voulait commencer à se concentrer sur les segments les plus rentables du marché. Son père Billy lui avait souvent appris qu'il y avait peu à gagner à s'agiter en vain.

**Tableau Un : Pourcentages de Clientèle**

Hôpitaux	15%
Écoles	22%
Restauration Rapide	25%
Hôtels / Centres de Loisirs	10%
Sociétés de restauration privées	20%
Pubs & Restaurants	8%

Neil sait depuis longtemps que la concurrence dans le secteur de la restauration est très intense, en particulier à Londres et les régions avoisinantes. Il s'agit d'un marché saturé qui arrive à maturité et la différenciation devient de plus en plus difficile. Le nombre exact de fournisseurs en concurrence sur ce segment est inconnue, mais Neil estime que ses concurrents directs sont des entreprises beaucoup plus grandes avec un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard de livres (par exemple, Brakes et 3663), mais que la majorité sont des micro-entreprises opérant dans une rayon de 50 km de leurs

### **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

propres locaux, chacun d'eux offrant des produits alimentaires haut de gamme. De ses trente années d'expérience en affaires, Neil avait acquis des connaissances considérables dans le marché alimentaire de gros et son savoir et son sens de l'entreprise l'avaient encouragé à élargir continuellement la gamme de produits de la société jusqu'à inclure des produits frais, congelés, réfrigérés et prêts à l'emploi, des snacks et des biens non-alimentaires. L'entreprise peut désormais s'adresser à un large éventail de clients avec des préférences alimentaires diverses et des exigences différentes et ainsi atténuer les risques d'une concurrence accrue. Neil savait aussi que pour que son entreprise croisse et se taille une place de choix sur ce marché, GJ Belfrost devait répondre à une large clientèle et devait envisager tous les aliments possibles et les articles non alimentaires dont ses clients pourraient avoir besoin. La relation qu'il a établie avec Fairway Foodservice PLC est vitale pour l'entreprise car c'est à travers ce réseau que GJ Belfrost peut acquérir une gamme de produits aussi vaste et garantir des prix compétitifs sur le marché. Fairway Foodservice PLC a 21 membres dans tout le Royaume-Uni et l'Irlande, mais il n'y a pas de facteurs qui empêche Fairway Foodservice d'avoir plus de membres pour fournir sa vaste gamme d'articles non alimentaires à l'industrie de la restauration à Londres et le sud-est de l'Angleterre. Actuellement, le seul autre membre de Fairway Foodservice situé dans la région de London est Henson Foodservice.

#### **Henson Foodservice : une proposition intéressante**

Henson Foodservice, situé au cœur de la ville de Londres, fournit les entreprises de restauration de Londres et ses environs avec un assortiment d'aliments frais, congelés, réfrigérés et de plats préparés depuis plus de 25 ans. La gamme de produits de Henson est similaire à celle de GJ Belfrost, mais ils ont l'avantage d'avoir leur propre boucherie qui leur permet de fournir de la viande fraîche à leurs clients. La société a un chiffre d'affaires annuel de 12 millions £. Henson Foodservice a approché GJ Belfrost une première fois en 2007 pour discuter de la possibilité d'une fusion entre les deux sociétés. Neil a immédiatement rejeté l'offre, et à l'époque il était très heureux que son principal concurrent se soit rapproché de lui pour lui proposer de faire des affaires ensemble.

Neil s'en souvient très bien :

«Je me suis dit que je devais faire des choses bien si mon plus grand concurrent m'approchait moi pour discuter de l'avenir de nos entreprises dans ce secteur. J'étais vraiment fier à l'idée qu'ils se sentaient menacés par GJ Belfrost. » Trois ans plus tard, en cette période de crise économique internationale et dans un marché hautement compétitif, Neil a accepté de se réunir avec les directeurs de Henson Foodservice pour discuter une fois de plus d'une fusion. Comme entrepreneur la possibilité d'une fusion est à la fois très excitante et frustrante car elle présente une occasion de développer son activité et de l'étendre à un niveau qui pourrait prendre des années à atteindre seul, mais cela signifie aussi une certaine perte de contrôle. Neil est resté très sceptique quant à la fusion. Comme Henson était une société plus grosse et plus rentable, leur fusion ne serait pas une «fusion d'égaux», car le partage serait de 42/58 en faveur de Henson. Neil resterait directeur mais il subirait une perte considérable de contrôle sur la direction de l'entreprise et sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise. La stratégie logistique serait pour Henson de déménager l'ensemble de leurs activités sur le site de GJ Belfrost à Rainham car c'était le plus grand site et offrait plus de capacité de croissance. Cette action à elle seule devait générer un montant estimé à 500k £ de bénéfice supplémentaire, avec des économies provenant des réductions de personnel, des synergies de circuits de distribution, ainsi que d'importantes économies sur les coûts d'exploitation et les charges fixes d'Henson. Les questions de structure organisationnelle et de culture d'entreprise, qui avait valu à Neil des problèmes considérables dans les premières années de GJ Belfrost, deviendraient une fois de plus des défis majeurs car il y aurait une crainte de pertes d'emplois, le changement probable de locaux, et l'organisation décentralisée actuelle devrait être transformée en structure de rapports

### **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

hiérarchiques formels. Neil devait également prendre en compte les clients de GJ Belfrost, car l'entreprise était très fidèle à ses clients et avait passé sept années à créer avec eux une relation forte basée sur un service efficace et fiable avec des denrées alimentaires de haute qualité. En outre, si Neil acceptait cette fusion, il était conscient que ses options seraient limitées en ce qui concernait son départ de l'entreprise, mais il lui faudrait travailler de longues heures pour prouver ses compétences en affaires et son esprit d'entreprise à ses nouveaux partenaires. Néanmoins, Neil savait que financièrement cela pourrait être une option extrêmement bénéfique à son entreprise, avec un chiffre d'affaires annuel estimé à 25 millions £ après seulement cinq ans. Mais ce n'était qu'une estimation et l'évaluation de la valeur de deux entreprises et de leurs actifs dans une fusion d'entreprise était un processus très difficile et fastidieux. Néanmoins, Neil savait qu'il pourrait réaliser de substantielles économies sur les frais généraux et les gains de pouvoir d'achat sur le marché, et accroître sa gamme de produits pour inclure du bœuf salé (le produit d' Henson le plus reconnu et le plus rentable au niveau national), du fromage et de la viande fraîche. La question qu'il devait maintenant examiner était la suivante: «cela en valait-il la peine ? »

#### **Les autres options stratégiques**

Neil sait qu'une fusion avec Henson n'était pas la seule option pour GJ Belfrost et qu'il a trois autres options concernant l'avenir de son entreprise: (1) continuer à commercer comme la société le fait actuellement ; (2) accroître la présence de GJ Belfrost sur le marché grâce à l'expansion du marché et de la gamme de produits, et (3) se développer grâce à l'intégration verticale ou horizontale.

#### Continuer à commercer sans aucune modification.

Sans même examiner pleinement cette option, Neil savait qu'avec les différents défis qui l'attendaient lui et son entreprise, il ne pouvait pas continuer à faire du commerce avec la place actuelle de GJ Belfrost sur le marché et sa gamme de produits. GJ Belfrost opérait sur un marché très fragmenté et concurrentiel, et de sa grande expérience de l'industrie, il savait que pour rester concurrentiel une entreprise doit évoluer avec le marché. En outre, Neil avait la «bougeotte», et il reconnaissait que sa nature d'entrepreneur ne lui permettrait pas de «rester tranquille» sachant qu'il y avait une abondance de possibilités qui s'offraient à lui. Continuer à commercer sans aucune modification était une option «sûre» car il n'y avait pas de risque majeur pour GJ Belfrost qui était une marque forte avec une gamme de produits de qualité. Toutefois, il s'agit d'un marché saturé et fragmenté en période de crise économique internationale, et Neil est conscient que les changements doivent être faits dans la société, que ce soit maintenant ou dans un avenir proche.

#### Croissance Stratégique – Expansion du Marché et des Produits

Pour examiner les opportunités de croissance stratégique que GJ Belfrost pourrait entreprendre, Neil utilisait fréquemment la matrice Ansoff (voir Schéma Deux) pour lui rappeler ses choix et l'aider à envisager les produits stratégiques de GJ Belfrost et les options de croissance du marché.

### **Schéma Deux : La Matrice d'Ansoff**

#### 1. Pénétration du marché

La pénétration du marché est une stratégie de croissance dans laquelle Neil mettrait l'accent sur la vente de quantités croissantes de ses produits existants sur son marché existant, à peu près semblable à l'option précédente que Neil a déjà rejetée. Dans un marché arrivé à maturité, comme le secteur de la distribution alimentaire de gros, Neil devrait chasser les concurrents en utilisant un

## **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

stratégie de vente et une stratégie marketing agressives, et en augmentant la fidélité des clients existants. GJ Belfrost a déjà dépensé une somme considérable d'argent pour soutenir les ventes, mais la société n'a pas de stratégie de marketing visant à maintenir les clients fidèles de longue date. En outre, étant donné que GJ Belfrost opère sur un marché fragmenté et concurrentiel, Neil ne sait pas comment il pourrait identifier et cibler ses concurrents afin de les chasser du marché.

### 2. Développement des marchés

Si GJ Belfrost décidait de mettre en œuvre la stratégie de croissance de développement du marché, Neil aurait à vendre la gamme de produits existants de GJ Belfrost dans de nouvelles zones géographiques. Comme il y a des difficultés considérables en ce qui concerne le transport de nourriture / biens de consommation, Neil aurait à envisager la création d'un nouveau centre à l'extérieur de la zone de chalandise actuelle de GJ Belfrost ce qui entraînerait des investissements considérables. Toutefois, étant donné la survie de GJ Belfrost sur le marché hautement concurrentiel de Londres, l'expansion en dehors de la zone de marché est possible, étant donné que la concurrence est moins intense ailleurs.

### 3. Développement de nouveaux produits

Neil a l'occasion d'introduire de nouveaux produits sur ses marchés existants. GJ Belfrost est membre de Fairway Foodservice et la société pourrait accroître sa gamme de produits pour inclure une plus grande variété de produits disponibles venant de Fairway. Les deux secteurs de produits primaires dans lesquelles GJ Belfrost est faible sont les aliments ethniques et les viandes crues ou salées / fumées. Cette stratégie pourrait non seulement accroître la clientèle de l'entreprise, mais aussi fidéliser les clients, car GJ Belfrost pourrait devenir un «tout-en-un» pour ses clients actuels. Cela peut signifier que Neil cherche sur le marché international pour identifier un fournisseur d'aliments ethniques, mais Neil doit s'assurer que tout nouveau fournisseur de gros doit avoir un engagement semblable de fournir de la nourriture de haute qualité.

### 4. Diversification

Cette stratégie de croissance impliquerait que Neil se diversifie sur un nouveau marché avec de nouveaux produits. Il s'agit d'une stratégie à haut risque parce qu'elle entraînerait le positionnement de l'entreprise sur des marchés où elle a peu ou aucune expérience. Pour GJ Belfrost adopte une stratégie de diversification elle doit avoir une idée claire de ce qu'elle espère gagner de la stratégie et une évaluation honnête des risques. En tant que tel, il y a des risques considérables pour Neil et GJ Belfrost, et en fait Neil a déjà décidé que, plutôt que de diversifier, il va plutôt évaluer ses options en matière d'intégration verticale ou horizontale en achetant une autre société.

#### Intégration Verticale ou Horizontale

La possibilité d'adopter une stratégie d'intégration impliquerait l'achat d'une autre société du même secteur industrielle, mais dans un autre domaine de cette industrie. Les deux types d'intégration comportent des risques considérables, mais aussi des possibilités de croissance et d'expansion.

#### 1. Intégration verticale

Pour Neil, en termes d'intégration verticale, la solution qui s'impose est d'acquérir une entreprise de restauration. C'est une forme d'intégration en aval dans laquelle Neil resterait dans la même chaîne d'approvisionnement, mais serait en affaires avec l'utilisateur final, le consommateur. Par conséquent, GJ Belfrost serait une entreprise de gros et une entreprise de restauration, ce qui donne



### **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

un pouvoir de marché plus substantiel à l'entreprise. GJ Belfrost sert une grande variété de sociétés de restauration, et comme tel elle connaît très bien ce secteur de l'industrie. La principale question est de savoir s'il devrait commencer petit ou devenir gros immédiatement ? L'acquisition d'une société avec une présence considérable sur le marché, par exemple une entreprise de restauration pour les écoles ou les hôpitaux, ne serait pas seulement financièrement coûteux, mais un processus très complexe qui demande énormément de temps et de restructuration organisationnelle. Les avantages de l'acquisition d'une entreprise de restauration pour GJ Belfrost comprennent :

- La réduction des coûts de transport si la propriété d'une structure commune a pour résultat une plus grande proximité géographique,
- L'amélioration de la coordination de la chaîne d'approvisionnement,
- Des marges bénéficiaires plus importantes,
- Le renforcement des barrières à l'entrée des concurrents potentiels.
- Il avait travaillé dans la restauration pendant ses premières années dans les affaires et il n'était pas très enthousiaste à l'idée de revenir sur ce secteur de l'industrie à ce stade de sa carrière.

#### **2. Intégration horizontale**

C'est l'acquisition d'une entreprise au même niveau de la chaîne d'approvisionnement; pour GJ Belfrost cela nécessite que la société achète un concurrent sur le marché de l'alimentaire de gros. Neil est conscient que GJ Belfrost a de nombreux concurrents, mais s'il décide de donner suite à cette stratégie, l'acquisition serait probablement celle d'un concurrent avec un chiffre d'affaires annuel inférieur et avec moins d'actifs, sinon il serait très difficile pour GJ Belfrost d'obtenir les capitaux nécessaires pour acquérir l'entreprise. Étant donné que GJ Belfrost n'a pas une forte présence sur le marché des aliments ethniques et les marchés de la viande, une possibilité est d'acquérir un grossiste de ces produits. Cela donnerait à GJ Belfrost un pouvoir considérable sur ce marché et augmenterait la part de marché de la société. Pour que Neil donne suite à cette stratégie, il serait nécessaire de mettre en place une stratégie horizontale explicite afin de s'assurer que GJ Belfrost soit en mesure de faire face financièrement et structurellement à l'acquisition d'un concurrent. Les avantages de l'intégration horizontale seraient les suivants :

- Des économies d'échelle,
- Des économies de gamme,
- L'augmentation de son pouvoir sur le marché.

Étant donné que Neil avait acheté Foods Ltd Belfrost seulement sept ans plus tôt, il n'était pas sûr de vouloir passer par un processus similaire si peu de temps après.

#### **Les facteurs déterminants**

Les possibilités offertes par les différentes stratégies de croissance sont très excitantes pour Neil, même s'il n'était pas très enthousiaste pour certaines d'entre elles. L'entrepreneur en lui apprécie naturellement un défi commercial et il prend plaisir à acheter et à vendre. Il croit que c'est cette volonté d'accepter un défi qui a conduit à son succès en affaires aujourd'hui. Toutefois, c'est aussi cet esprit d'entreprise qui lui fait remettre en question la fusion avec Henson car Neil sait depuis longtemps qu'il est un commerçant solitaire dans l'âme. Cela rendrait difficile la cession du contrôle de son entreprise à une autre équipe de gestion. Neil avait trouvé déjà assez difficile de mettre en œuvre la structure organisationnelle décentralisée qui est en place aujourd'hui dans GJ Belfrost et qui a abouti à ce qui ne soit plus impliqué dans chaque décision de l'entreprise. Son attachement pour son entreprise et les affaires ont soulevé la question une fois de plus:

### **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

«Suis-je en train de planifier une stratégie de croissance ou une stratégie de sortie pour moi?" Neil doit également prendre son âge en considération. Indépendamment du moment où il décide de mettre en œuvre sa stratégie de sortie, Neil est conscient que cela prendra un certain nombre d'années à mettre en œuvre. À 55 ans, Neil pose la question: "Si je décide de rester et de développer mon entreprise, serai-je en mesure de rester et de la suivre ? Cela ne va pas être une tâche facile et quelle que soit l'option choisie je sais qu'il faudra de nombreuses années pour la mettre en œuvre. Suis-je prêt pour un tel engagement à long terme et suis-je capable de le faire ? »

En outre, Neil n'a pas pleinement examiné les risques encourus par son entreprise pour chaque stratégie envisagée. Non seulement la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie est une opération très coûteuse en temps, elle est également très coûteuse en termes financiers et en ce qui concerne le moral des employés. Neil a appris pendant ses années dans les affaires que le personnel n'aime pas le changement, et cela peut avoir des conséquences négatives pour les ventes et pour la réputation de son entreprise. Il faut envisager que la stratégie choisie ne soit pas une réussite. Il y a plusieurs facteurs qui doivent fonctionner pour que la stratégie choisie puisse être mise en œuvre avec succès, y compris les préférences des clients, le développement du secteur d'activité, la concurrence et la robustesse du marché. Le marché a été impacté négativement par la crise économique internationale, les entreprises et les consommateurs dépensent moins, et actuellement très peu de risques sont pris dans la plupart des industries locales. Serait-ce une bonne chose pour lui d'essayer de faire croître l'entreprise en dépensant beaucoup d'argent ? Cependant, la crainte de la prise de risque par ses concurrents et d'autres membres de la chaîne d'approvisionnement pourrait être une formidable opportunité pour un entrepreneur comme lui qui aime prendre des risques et a une connaissance approfondie de son industrie.

### **Conclusion**

Alors que Neil finissait d'exposer à sa mère tout l'éventail de ses choix et les nombreuses questions qui se posaient, il sentait un poids se lever de ses épaules. Il n'était pas plus près d'une réponse, mais il se sentait bien de tout simplement partager ses pensées. C'était quelque chose qu'il ne pouvait pas vraiment faire avec son équipe de direction parce que cela créerait des inquiétudes parmi ses effectifs s'il laissait entendre qu'il envisageait de vendre l'entreprise dans un avenir proche. Même la perspective d'une fusion avec une autre société créerait de l'incertitude dans l'entreprise, et ce dont il avait besoin en ce moment était de la stabilité et de la sécurité. Mais la discussion autour d'une tasse de thé avec sa mère lui avait donné une idée qu'il pouvait mettre en œuvre immédiatement. Neil avait déjà fait appel à un consultant en gestion qu'il connaissait, et il avait confiance en son jugement qui était basé sur le bon sens et il était généralement axé sur les mesures concrètes que Neil aurait besoin de prendre pour atteindre ses objectifs. Le consultant commençait toujours par examiner la situation actuelle, puis déterminait où Neil voulait être dans 3 ou 5 ans, et enfin développait avec lui une stratégie qui devait conduire Neil à ce résultat. C'est ce que le consultant appelait toujours la « feuille de route » parce qu'il estimait que chaque entreprise était un parcours individuel qui devait être suivi de manière unique. Neil se demandait quels conseils il pourrait obtenir de l'expert-conseil en cette occasion !

### **Annexe Une: Données Financières**

#### **BELFROST FOODS LIMITED**

#### **COMPTE DE RESULTAT**

**Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost  
CLOTURE DES COMPTES AU 31 JUILLET 2010**

	<b>2010</b>	2009
	£	£
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>8,070,715</b>	7,563,123
Coûts des Ventes	<b>5,854,830</b>	5,422,800
	_____	
<b>RESULTAT NET</b>	<b>2,215,885</b>	2,140,323
Coûts de Distribution	<b>1,268,225</b>	1,129,441
Charges administratives	<b>747,037</b>	770,705
	_____	
<b>BENEFICE</b>	<b>200,623</b>	240,177
Intérêts dus charges assimilées	<b>8,919</b>	(69)
	_____	
<b>BENEFICES AVANT IMPOTS</b>	<b>191,704</b>	240,246
Impôts sur les bénéfices	<b>54,368</b>	(9,758)
	_____	
<b>BENEFICE POUR L'EXERCICE FISCAL</b>	<b>137,336</b>	250,004

**Annexe Deux : L'Organisation**

**Annexe Trois : Lignes de Produits Proposés par GJ Belfrost**

**Produits Réfrigérés**

Produits laitiers - UHT

Portions de lait et crème

Bacon réfrigérés

Viandes cuites froides

Œufs

Substituts du beurre et portions à tartiner

## **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

Huile – Substitut du Beurre de Cuisson  
Beurre  
Beurre, Margarine & portions à tartiner  
Graisses de cuisson et Lard  
Crème et produits à la crème  
Crème - Produits non laitiers  
Yaourt  
Fromage - Bloc et tranches  
Fromage - Fromage râpé  
Fromage - Fromage à pâte molle  
Fromage - Spécialité  
Salades froides  
Charges Sandwich réfrigérés  
Soupes – Fresh Redemption Foods

### **Produits d'Epicerie**

Sauces - Pots Trempette - - Sauces de marque  
Sauces - Système Heinz Sauce Mat O  
Sauces - Sachets – Marques  
Sauces - Sachets  
Sauces - Tomate de table  
Sauces – Jus de Viande de Table  
Sauces - Mayonnaise de table  
Sauces - Barbecue de Table  
Sauces - moutarde de table  
Sauces - Fruits  
Sauces - Worcester & Autres  
Sauces – 'Salad Cream', Cocktail de Crevettes et Sauce Tartare  
Sauces – Sauce au Raifort et Sauce à la Menthe  
Sauces - Soja  
Vinaigrette  
Relish & Chutney  
Sauces – Orientale  
Accompagnements – Oriental  
Sauces - Italienne et Méditerranéenne  
Sauces – Traditionnelle  
Sauces - Américaine  
Accompagnements – Américaine  
Sauces – Indiennes  
Accompagnements – Indien  
Jus de Viande  
Bouillons et Bases  
Farce, chapelure et glaçages  
Poisson - Conserves  
Viandes – Conserves  
Viande - Hot Dogs en sac  
Sel et Poivre  
Produits à base de pomme de terre  
Pâtes – Sèches  
Pois – Riz et Céréales

## Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost

Riz  
Herbes et Épices Schwartz  
Herbes, Épices et Assaisonnements  
Huiles – Spécialités  
Huile – De Cuisson  
Huile – De Cuisson Longue Conservation  
Sauce pour Pizza  
Légumes – Tomates en Boites  
Légumes – Haricots en Boites  
Légumes - Pâtes en conserve  
Légumes - Conserves  
Cornichons  
Vinaigres  
Soupes – Déshydratées en gobelet  
Soupes – Déshydratées en paquet  
Soupes – Knorr Mono-Pack  
Sucre  
Sachets de sucre & Bâtonnets  
Edulcorants  
Conserves  
Conserves - Portions  
Pâtes à tartiner  
Fruit - Conserves - Jus  
Fruit - Conserves – Sirop  
Lait – Boîtes et Poudre  
Céréales - Petit déjeuner  
Céréales - Vrac et Sacs  
Céréales - Sachets  
Noix et graines – Séchées  
Fruit - Séchés  
Crème anglaise  
Sirops & Mélasse  
Garnitures pour tartes  
Dessert - Paquets  
Gaufrettes à crème glacée - Dessert  
Dessert - Jelly  
Dessert - Sauces Nappages  
Dessert - Sauces  
Dessert - Divers crème glacée  
Farine  
Mélanges à Pâtisserie - Autres  
Mélanges à Pâtisserie – Cakes  
Pâtisserie – Divers  
Pâtisserie – Arômes et Extraits  
Pâtisserie – Divers chocolatés  
Pâtisserie – Bases Tartes et Cakes  
Biscuits – Détail  
Biscuits – En volume  
Biscuits – Sachets  
Biscuits – Crackers

## **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

### **Collations**

Chips et Amuse-gueules  
Chips – Walkers  
Chips, Noix et Amuse-gueules en Vrac  
Confiserie – Nestle  
Confiserie – Cadbury  
Confiserie – Mars  
Confiserie – Divers  
Confiserie – Barres de Céréales  
Confiserie – Menthes  
Boissons Non-alcoolisées – Pour enfants et autres  
Boissons Non-alcoolisées - Cordiaux  
Boissons Non-alcoolisées – Calypso  
Boissons Non-alcoolisées – Jus de Fruits  
Boissons Non-alcoolisées – Eau  
Boissons Non-alcoolisées – Eaux Aromatisées  
Boissons Non-alcoolisées – Eau Gazeuse Aromatisée  
Boissons Non-alcoolisées – Eau Gazeuse  
Boissons Non-alcoolisées – Autres  
Boissons Non-alcoolisées – Britvic en bouteille  
Boissons Non-alcoolisées – Boites et Bouteilles  
Boissons Non-alcoolisées – Adultes  
Boissons Non-alcoolisées – Coca Cola  
Boissons Non-alcoolisées – Lait aromatisé  
Boissons – Thé en vrac  
Boissons – Thé spéciaux  
Boissons – Café instantané  
Boissons – Café bâtonnets  
Boissons – Café Torréfié Moulu  
Boissons – Chocolat  
Boissons – Divers  
Boissons – Culinaire, non-alcoolisé

### **Produits Non-Alimentaires**

Entretien – Produits Verts  
Entretien – Multi-usage  
Entretien – Cuisine  
Entretien – Liquide vaisselle  
Entretien – Lave-vaisselle  
Entretien – Javel et Désinfectant  
Entretien – Linge  
Entretien – Sanitaires  
Entretien – Hygiène Papier  
Entretien – Eponges et torchons  
Entretien – Serpillières et Balais  
Jetables – Sac Poubelles  
Jetables – Serviettes  
Jetables – Tasses et Couvercles

## **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

Jetables – Vaisselle et couverts  
Jetables – Emballages  
Jetables – Emballages bio-dégradables  
Jetables – Divers

### **Produits Surgelés**

Steaks hachés & Burgers  
Pain - Décongeler au four et servir  
Pain - Pains, Petits pains et pains à hot dog  
Pain - Pré-Cuit  
Buffet - Cuisiné  
Buffet - Friture  
Buffet - Au four  
Gamme buffet de desserts  
Cookies  
Crêpes et pancakes  
Desserts - Gâteaux au fromage - Cheesecakes  
Desserts - Classiques & Spécialités  
Desserts – Du Congélateur à la table  
Desserts - Tartes aux fruits  
Desserts - Portion  
Desserts - Puddings de Luxe Portion  
Desserts - Gamme Premium Continental  
Desserts - Puddings Traditionnels (portion)  
Desserts - Gamme Gâteaux valeurs  
Poissons - Gâteau de poisson et Portions  
Poissons - Filets  
Poissons - Scampi, crevettes et fruits de mer  
Poissons - fumé  
Poissons - Spécialité poissons & Steaks  
Poissons - Fruits de mer Spécialité  
Filets de poisson - préparés (sans peau et sans arêtes)  
Filets de poisson - panés – chapelure naturelle  
Fruits  
Smoothies aux fruits  
Crème glacée - Produits laitiers Fischer  
Crème glacée - Fischer Desserts - portion individuelle  
Crème glacée - Haagen-Dazs  
Crème glacée - Produits Impulse  
Crème glacée - Desserts individuels  
Crème glacée - New Forest  
Ice Cream - Premium Movenpick All Natural  
Ice Cream - Divers & Glace  
Crème glacée - Value Soft et Sorbets  
Les portions individuelles - Plats au boeuf  
Les portions individuelles - Plats au poulet  
Les portions individuelles - Plats au poissons  
Les portions individuelles - Plats à l'agneau  
Les portions individuelles - Plats au porc  
Les portions individuelles - Plats végétariens

## **Cas d'Entrepreneuriat – Angleterre – GJ Belfrost**

Gâteaux Ronds Faits Maison Tradition  
Viande – En croûte, marinée etc  
Viande - non cuites  
Panini garni pour Micro-ondes  
Produits Petit déjeuner.  
Mozzarella et fromages pour Pizza  
Muffins  
Repas Multi-Portions  
Puddings Multi-Portions, Cakes & Pret-à-Cuire  
Omelettes  
Repas de pâtes  
Pâtisserie & Couvertures pour Tartes  
Tartes et pâtés en croûte au four  
Tartes, pâtés et puddings non cuits  
Bases Pizza  
Boules de pâte à pizza  
Emballage pizza à emporter  
Garnitures à pizza - poulet  
Garnitures à pizza - Halal  
Garnitures à pizza - Viande  
Garnitures à pizza – Divers  
Pommes de terre - Frites  
Pommes de terre - Spécialités  
Volaille - Poulet Produits Cuits  
Volailles - Produits Non Cuits  
Volaille - Rôtis de Dinde  
Produits de la volaille – en croûte, mariné, etc  
Quiches (pré-cuites)  
Pizzas - préparées  
Riz  
Sauces - Prêt à l'emploi  
Friands à la saucisse  
Saucisses  
Entrées  
Spécialités Tex-Mex  
Légumes  
Légumes - en vrac  
Produits végétariens  
Yorkshire Puddings au four