

# Singulièrement



Seule marque généraliste de ce secteur, Findus a créé en France le marché du surgelé, dont elle reste leader des spécialités salées. Après une période de turbulence, au début des années 2000, elle a retrouvé son aura grâce à l'innovation, son fer de lance.



Il est des marques dont le seul nom suffit à leur attribuer un territoire spécifique. Ainsi en est-il de Findus. Findus, c'est le surgelé, même si le surgelé n'est pas seulement Findus, les marques de distributeurs s'arrogeant 50 % de part de marché. Tel un réflexe pavlovien, Findus est *naturellement* et même *heureusement* inscrite dans l'imaginaire des consommateurs, mais aussi dans leur quotidien. D'abord grâce à de nombreuses innovations portant aussi bien sur le goût, le plaisir, la praticité, la nutrition que la naturalité et s'illustrant dans des produits iconiques : les tranches panées de cabillaud ou de colin (1963), le tiercé poisson à la borde-

laise-double délice de colin d'Alaska et sauce tomate-pommes rissolées et noisettes (1968), les pommes dauphine (1969), les épinards hachés à la crème (1985), les croquettes de poissons Croustibat (1992) ou le poisson nature (2010)... Ensuite par la communication publicitaire, dont certains films restent gravés dans les mémoires, ainsi qu'un slogan, indémodable. À la signature historique s'ajoutent un humour caractéristique et une identité sonore sous forme de comédie musicale. Pour autant, rien à sa naissance ne prédisposait Findus à se spécialiser dans le surgelé. Née aux États-Unis durant les années 1930<sup>1</sup>, la surgélation ne se démocratise en France



1963

que dans les années 1960 – et c’est à ce moment que Findus s’en empare. Longtemps florissant, ce marché semble aujourd’hui marquer le pas, à l’exception des légumes et des pizzas <sup>2</sup>. Mais, heureusement, il y a Findus ! « Avec un taux de pénétration de 97 %, le surgelé est un rayon fréquenté par la quasi intégralité des ménages. La problématique est d’en développer la fréquentation – ou nombre d’achats dans l’année – et les quantités achetées. Il faut un plan d’action global des principales parties prenantes, à savoir les industriels et les distributeurs », explique Vincent Jacquot, directeur général de Findus France.

### Du chocolat au surgelé

Flash-back. En 1941, la société Marabou-Freia <sup>3</sup>, créée par le chocolatier norvégien Johan Throne Holst et dirigée par son fils Henning Throne Holst, est en quête de diversification du fait de la guerre. Ce dernier acquiert Frukt Industrin (de frukt, « fruit »), une société suédoise de conserves de fruits, marmelades et légumes, et la rebaptise Findus. C’est à l’automne 1945 que des recherches engagées dans la

## Changement de taille et de marché en 1962 : pour entrer dans le surgelé, Nestlé s’associe avec Findus Suède dans Findus International, dont il détient 80 % des parts.

banques de poissons très riches, la Norvège accueille en 1952 une usine de surgélation à Hammerfest, dotée – on ne parle pas encore de filière – d’une flottille de chalutiers. Findus va étendre son activité au Danemark, puis étoffer son offre : plats cuisinés, pâtisserie surgelée, mets à base de viande. La marque est également présente en Grande-Bretagne avec un centre de production de poisson surgelé à Grimsby. « Findus a séduit les consommateurs par la praticité de ses produits, ils n’avaient plus besoin de laver les légumes, les poissons panés étaient sans arrête ni peau », explique Lars Olofsson <sup>4</sup>. Changement de taille et de marché en 1962 : pour entrer dans le surgelé, Nestlé s’associe avec Findus Suède

surgélation débouchent sur une première gamme de produits surgelés, composée de légumes (épinards et petits pois) mis en vente à Stockholm. En 1949, suivront les poissons « sans peau ni arrête ». Durant les années 1950, si économie et consommation collaboratives ne sont pas encore des termes consacrés, des étudiants du monde entier passent leurs vacances en Suède pour récolter des petits pois destinés à Findus. Bénéficiant de

dans Findus International, dont il détient 80 % des parts. « En 1961, Enrico Bignami, le CEO de Nestlé, alors en quête de diversification, jeta son dévolu sur Findus, de sa propre initiative, car le surgelé avait le vent en poupe. Il pensait à juste titre que cette nouvelle technologie avait un grand avenir devant elle. À l'époque, le surgelé n'existait pas en Europe. Quelques mois suffirent pour négocier l'acquisition », rappelle Lars Olofsson. Findus s'étend en Belgique, Suisse, Allemagne, Italie. Ainsi qu'en France, quand, en 1963, France Glaces, filiale de Nestlé, se voit confier la distribution des produits Findus au sein de la Société de vente et de production des produits Findus. France Glaces et Findus fusionneront au sein de France Glaces Findus en 1971.

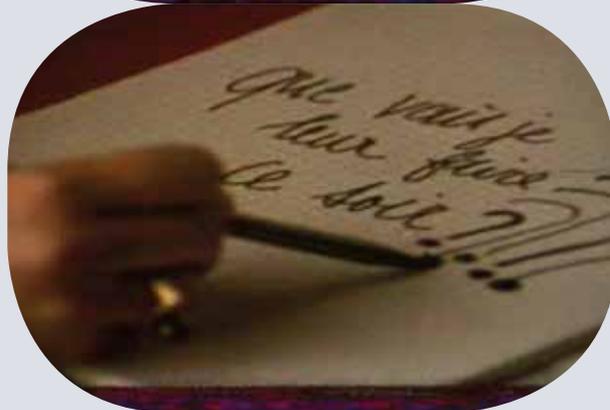


1971-1972

Le petit pois, premier produit de la marque en 1945

### Le surgelé ? C'est Findus

Des produits bruts (1962) aux produits flexitariens et exotiques (2017) en passant par la cuisine créative (1995), l'histoire de Findus en France est celle de plus de 50 ans d'innovations répondant aux mutations des attentes et comportements des consommateurs, portées en particulier par le développement des réfrigérateurs, puis des congélateurs. La marque est alors présentée sur le plan publicitaire comme la « première marque européenne d'aliments surgelés aujourd'hui sur votre table ». Après les premières réticences des commerçants, qui ne disposent pas de meubles réfrigérés, et des Français, qui s'interrogent sur la fraîcheur des produits, les ventes démarrent grâce à des démonstrations dans les magasins<sup>5</sup>. Panés, tranches de cabillaud, petit pois du jardin<sup>6</sup> et framboises sont alors importés. L'usine de Boulogne-sur-Mer ouvre en 1966 pour les poissons panés et en sauce. Les plats préparés – poisson à la bordelaise, à la parisienne ou à la provençale – font leur apparition en 1968, année, dit-on, révolutionnaire ! Les crêpes, paëllas et pommes dauphine un an plus tard<sup>7</sup>. Findus lance son premier slogan publicitaire en 1970 : *Le surgelé, c'est Findus*. Une équation à une seule connue ! En 1972, à la question existentielle de la mère de famille « que vais-je leur faire à dîner ce soir ? », Findus répond dans un film publicitaire



1 - La technique de surgélation a été brevetée en 1929 aux États-Unis par l'Américain Clarence Birdseye, peu après un voyage au Canada et la rencontre d'Esquimaux conservant leur poisson dans la glace.

2 - « Surgelés salés : à quand le dégel ? », LSA, n° 2470, 24 août 2017.

3 - Freia, société suédoise, fut créée en 1890 et Marabou, société norvégienne, en 1916.

4 - Entré chez Nestlé en 1976 comme chef de produits à la société Findus en Suède, il intègre la filiale française en 1981. Il sera PDG de Nestlé France, vice-président exécutif puis directeur général Europe de Nestlé et président de Nestlé Entreprises à partir de 2001.

5 - En 1969, interviewée dans une grande surface, la chansonnière humoriste Anne-Marie Carrière fait l'éloge du surgelé, une boîte de cassoulet Findus dans la main.

6 - Disparus depuis en France, ils restent l'un des produits phare dans les autres pays du groupe.

7 - Ajoutons au catalogue les croque-monsieur, la soupe à l'oignon, la pâte à tarte feuilletée...

Question existentielle en 1972 !

en noir et blanc et en couleur sur l'air d'une symphonie de Beethoven, par « *une savoureuse façon de varier vos menus* », avec aussi bien des crêpes que du poisson au four et des pizzas, surgelés bien sûr<sup>8</sup>. La qualité est déjà au cœur des préoccupations de la marque quand, en 1975, une femme de pêcheur se lamente en attendant son mari : « *c'est pas drôle de toujours attendre, mais depuis qu'il pêche pour Findus, ils sont tellement exigeants que je ne le vois plus* ». Et la marque d'expliquer : « *la qualité de nos produits fait la*

## Le surgelé à l'heure de la gastronomie

Après une décennie, où la marque communique sur ses produits afin de se faire connaître, le registre change : Findus devient la complice des repas conviviaux faciles à préparer. Elle participe à l'émancipation des femmes en leur évitant de longues heures derrière les fourneaux sans sacrifice du plaisir gustatif. En 1979, Findus met le surgelé à l'heure de la gastronomie avec le chef Michel Guérard : pithiviers de poisson, sauce au beurre blanc et citron...<sup>10</sup>. « *Avec cette gamme, on*

*pouvait être fiers de proposer du surgelé à table* », précise Lars Olofsson. Le slogan *Un nouvel*

*appétit* ouvre de nouveaux horizons gustatifs. La même année, l'agence Feldman Calleux et Associés inaugure une saga publicitaire chantée comme une comédie musicale sur un air toujours d'actualité, la gamme de do majeur do-ré-mi-fa-sol-la-si-do, créé par le compositeur Yvon Ouazana : « *tout le monde est à la maison, Findus, un*

*nouvel appétit pour ce qui est bon, un*

*nouvel appétit pour tout ce qu'on aime...* ». Durant cette décennie, portée par le développement des grandes surfaces, la gamme Findus offre 71 articles<sup>11</sup>, tous marqués du triple sceau de la praticité, de l'innovation et de la qualité. Mais il faut dorénavant compter avec la concurrence, qui a pour nom Vivagel, Iglo, Bonduelle, et les MDD. « *Durant ces années, le succès de Findus a attiré d'autres acteurs, aussi bien industriels que distributeurs, qui souhaitaient une part du gâteau. Ajoutons que le ticket d'entrée n'était pas élevé, car la technologie n'était pas très sophistiquée pour beaucoup de produits* », se souvient Lars Olofsson.



1987

*qualité de nos plats surgelés* »<sup>9</sup>. Sans confiance dans le produit et la marque qui l'a fabriqué, pas de fidélité du consommateur. Aussi bien, Findus le rassure, en affirmant au sujet de ses pommes noisettes, coquilles de poisson et crevettes ou crêpes au jambon et fromage : « *comme c'est Findus qui les a préparés, vous savez d'avance que ce sera bon* ». Une attente que résume le nouveau slogan *Findus pour être satisfait* (1978). De cette période date l'inscription de la marque dans un drapeau rouge. Signe de ralliement, le drapeau exprime une singularité, une « distinctivité », une force et un pouvoir.

1994



Depuis 1978, le drapeau rouge symbolise la marque

**“HEUREUSEMENT,  
IL Y A FINDUS!”**



1988

Comment convaincre les « petits boudeurs » de manger du poisson



jours », affirme la marque. « *Fini les repas bâclés, voici les cuisinés* », promet une campagne presse. Le slogan s'adapte à la gamme : *Heureusement, il y a les cuisinés du jour*<sup>18</sup>. La crise économique du début des années 1990 conduira Findus à abandonner les Recettes gourmandes de Michel Guérard et Cuisine légère au profit des Petits Plats, à petit prix.

C'est en 1984 que le slogan *Heureusement il y a Findus !* entre sans le savoir dans la catégorie des slogans mémorables. Pour répondre au souci d'une alimentation équilibrée et au courant américain de la *lean cuisine*, Cuisine légère (moins de 300 calories) arrive sur les tables en 1985 avec pas moins de 12 recettes<sup>12</sup>. La même année sont lancés les épinards hachés à la crème<sup>13</sup>. Le développement du micro-ondes est concomitant. Côté gourmandise, Findus propose les Cuisinés en 1987, ainsi que les poissons panés, croustillants, croquants et double-snack (avec de la tomate). Pour convaincre les « *petits boudeurs* » de consommer du poisson, Findus lance les croquettes de poissons en 1988. Puisque « *les hommes adorent les déjeuners d'hommes* », Findus leur propose la même année Findus nouvelle tradition, « *les très bonnes recettes d'hier à la sauce d'aujourd'hui* »<sup>14</sup>. La marque affirme son positionnement qualitatif : « *pour Findus, seul le meilleur est bon* »<sup>15</sup>. La gamme devient Traditions en 1989 et fait appel à Anne Roumanoff pour vanter petit salé et saucisse aux lentilles<sup>16</sup>. La même année, les Cuisinés du jour proposent pour la famille poisson à la moutarde à l'ancienne et paëlla poisson à la provençale ou à la florentine<sup>17</sup>. « *La cuisine, c'est comme l'amour, il faut savoir étonner tous les*

8 - On ne saurait trop recommander aux fans de la publicité une visite sur le site de l'Ina, où sont recensées toutes les publicités TV de la marque depuis les premières au début des années 1970.

9 - Publicité identique pour des crêpes aux champignons.

10 - Cette collaboration durera 20 ans. En 2007, Findus s'associe à Cyril Lignac pour créer une gamme de plats cuisinés.

11 - La gamme Findus s'étend alors aux poissons au four, pizzas, hachis Parmentier, crêpes, pommes de terre, tartes aux champignons, pommes noisettes, pommes dauphine, pommes de terre carrées (en forme de gaufres), paëllas, cannellonis, tourtes à la bourguignonne, soufflés, beignets de poisson « croquant dehors, fondant dedans ».

12 - En 1990, Cuisine légère « déclare le droit à la gourmandise » : « Cuisine légère, c'est la cuisine de la liberté », *Heureusement il y a Findus*. En 1992, la gamme devient Cuisine légère pour le bien-être, « le goût du bien-être, c'est le goût d'une alimentation naturelle et bien équilibrée ». *L'adverbe heureusement disparaît pour le seul Findus*.

13 - Les épinards en branche sont fabriqués dès 1972 en Bretagne avec la coopérative de Landerneau, devenue Gelagri. Lancement des lasagnes (1980), du riz à la cantonaise (1981), de la moussaka (1983).

14 - Neuf recettes : bœuf bourguignon et salsifis à la crème, blanquette de cabillaud et riz rustique, cassoulet à la graisse d'oie...

15 - Elle n'oublie pas pour autant l'humour : des pingouins font du patinage artistique (1987).

16 - Dans la gamme figure également la choucroute au riesling.

17 - La gamme s'enrichira les années suivantes : poisson à la bordelaise, hachis Parmentier, lasagnes à la bolognaise, quiche lorraine emmental et lardons, gratin dauphinois à la crème...

18 - Ils se présenteront en portion en 1994. À cette époque, le slogan est variable au cours d'une même année : en 1990 par exemple, Seul le meilleur est bon et Heureusement il y a Findus coexistent.



1989



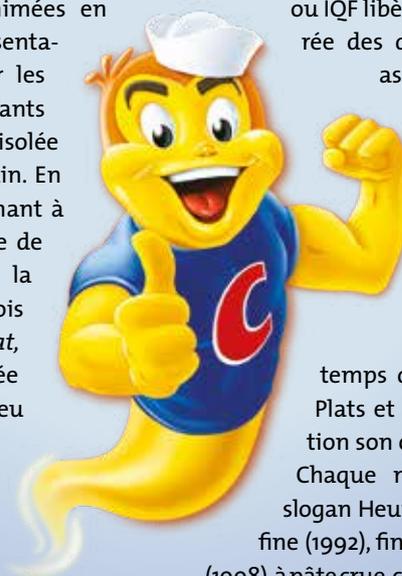
Le film Cuisine légère et le film avec Anne Roumanoff



Quand Poisson d'or devient Croustibat, marque appelée à un grand avenir

## Et les enfants ?

Findus n'oublie pas les enfants avec ses panés d'or, des bâtonnets de poisson, et leur petit personnage doré, le Poisson d'or, dont les ventes sont animées en 1990 par *Le jeu des trésors* et son présentateur TV Bernard Montiel<sup>19</sup>. Pour illustrer les pouvoirs de ces panés d'or, quatre enfants s'attachent au sauvetage d'une otarie isolée sur une petite île et menacée par un requin. En 1991, Findus crée une marque fille en donnant à Poisson d'or le nom de Croustibat, alliance de *croustillant* et de *bâtonnet*, la texture et la forme. Les mêmes enfants partent cette fois sauver un dauphin<sup>20</sup> : « *Crousti, Croustibat, personne peut nous battre* » (FCA). L'année suivante, d'autres enfants entrent dans un jeu vidéo et tombent sur le pont d'un navire où ils sont attaqués par des montres : « *Croustibat, qui peut te battre ?* »<sup>21</sup>. Avec Cuisine créative (1993), Findus inaugure dans l'alimentaire la consommation collaborative, offrant à la cuisinière la possibilité d'une touche personnelle<sup>22</sup>. Jusqu'en 1993, l'univers des plats cuisinés surgelés proposait des aliments en blocs, à manger intégralement, à l'opposé de la tendance au frac-



tionnement et à la personnalisation des plats en vogue dans l'alimentaire. La révolution vient en 1992 du centre de recherche suédois de Nestlé : l'*individually quick frozen* ou IQF libère le surgelé grâce à la surgélation séparée des divers ingrédients d'un plat, puis leur assemblage en un sachet. Sécable, le plat peut être accommodé et cuit beaucoup plus vite qu'un surgelé classique. Le slogan s'adapte : Findus... heureusement, il y a moi aussi. L'air, également, quand sera utilisé la chanson *Aline* de Christophe<sup>23</sup>. Du marketing expérientiel avant l'heure ! Pour ceux qui n'ont pas le temps d'attendre, Findus lance en 1994 Petits Plats et les Poêlées. La marque fait de l'innovation son cheval de bataille.

Chaque moment de consommation justifie le slogan Heureusement, il y a Findus : avec Pizza pâte fine (1992), fini les pizzas indigestes ; la pizza Fraîch'up (1998), à pâte crue, cuit et lève dans le four, garantissant la fraîcheur du produit « *comme à la pizzeria* »<sup>24</sup>. « *Trop de monde, se lamente une mère – vite rassérénée par Findus –, quand il y a un ado dans la maison, il y en a vite 10...* »<sup>25</sup>. Changer les habitudes de consommation, c'est possible grâce à Findus : « *c'est bien connu, les Français ne mangent pas assez de poisson* »<sup>26</sup>. Avec Cuisine créative, chacun peut exercer son talent, et avec

les Cuisinés du jour, fini l'angoisse de l'incertitude... En 1998, Publicis Conseil succède à FCA, Plat du jour est promu sur l'air d'une chanson de Gilbert Bécaud. En 1999, c'est à une chanson de Bibie que les Mijotés font appel : « *tout simplement, une casserole mijotée par Findus, tout doucement, les goûts s'échangent avec amour... heureusement, il y a Findus* » (trois petites notes à la fin). Findus détient alors 45 % du marché des plats surgelés, soit la première place.

## Changement d'ère

Findus est vendue par Nestlé, en mars 2000, au fonds d'investissement EQT Scandinavia Northern Europe. La transaction englobe l'ensemble des activités de produits surgelés en Grande-Bretagne et en Scandinavie, ainsi que certaines des activités, essentiellement dans les légumes, poissons panés et pommes de terre, développées en France, en Espagne, en Belgique, aux Pays-Bas et au Portugal, soit un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros environ. Nestlé conserve la marque en Suisse et Unilever en Italie ! Findus se voit privée pendant quatre ans du marché des plats cuisinés, crêpes et pizzas en France et en Espagne au profit de Maggi, légitime en tant que marque culinaire de Nestlé pour entrer dans le surgelé <sup>27</sup>. « Le



Changer les habitudes de consommation, c'est possible grâce à Findus : « *c'est bien connu, les Français ne mangent pas assez de poisson* »

marché était devenu très concurrentiel, avec beaucoup d'acteurs attirés par un ticket d'entrée attractif. La pression aussi bien sur les volumes que les marges a conduit Nestlé, qui souhaitait apporter de la valeur ajoutée au produit, à vendre », explique Lars Olofsson. Nestlé a interdit aux repreneurs les marchés à valeur ajoutée en France, cantonnant la filiale hexagonale Findus aux basiques : poissons, légumes et garnitures de pomme de terre. Il revient à l'agence Callegari Berville Grey de réaliser, fin mai 2000, les premiers spots Findus faisant la promotion des épinards en branches de Bretagne, du cabillaud et saveur gril. Le

slogan *Heureusement il y a Findus* est conservé. Cantonnée au domaine des légumes et au poisson, Findus lance en 2002 les gammes de légumes surgelés Wok, un mélange de cinq légumes surgelés, croquants et colorés <sup>28</sup>, « *une fraîcheur à croquer* »... et Brasador ainsi que la technologie Cuisinez léger ! pour des poissons panés sans ajout de matière grasse à la cuisson. Début 2003, Findus étend le territoire de ses marques : issue des poissons panés surgelés, la signature Croustibat se retrouve sur des crêpes (12 et 18 unités). Cible visée : les enfants et adolescents <sup>29</sup>. La même année, Findus redevient la première marque du rayon surgelés devant Marie, McCain, Maggi, Bonduelle et Iglo <sup>30</sup>. Le Yalta du surgelé imposé par Nestlé prend fin le 31 janvier 2004. Dès le lendemain, 30 produits Findus débarquent dans les linéaires, preuve que le groupe avait anticipé son retour dès sa disparition du cœur de marché. Findus commercialise à nouveau pizzas et plats cuisinés, hachis Parmentier et moussakas à sa marque, ailleurs

19 - Parmi les nombreux cadeaux, des voyages à Walt Disney World en Floride. Le spot est signé Just Jaeckin.

20 - En 1992, Findus sera partenaire d'Euro Disney.

21 - Début 1998, FCA réalisera la pub Croustibat Blobulus. Des enfants jouent à un jeu vidéo duquel sort un monstre ; ils se réfugient dans la cuisine et appellent Croustibat pour les sauver ; son énergie leur permet de vaincre le monstre : « Croustibat, qui peut te battre ? ».

22 - Élu produit de l'année en 1995.

23 - En 1998, une femme apprend que son mari, banquier, a donné sa démission pour devenir peintre : « on peut créer, créer dans tout ce que l'on fait, il suffit d'une idée... heureusement, il y a Findus ».

24 - Le spot Fraïch'Up (1999) reprend les paroles d'une chanson de Michel Fugain.

25 - En 1994, spot TV pour les lasagnes à la bolognaise (FCA).

26 - En 1994, spot TV pour le poisson cuisiné à la bordelaise (FCA).

27 - « Recette Findus » est indiqué sur le packaging des hachis Parmentier et papillotes... avec pour slogan L'appétit vient en Maggi. 63 % des consommateurs restent persuadés que Findus existe encore sur les plats cuisinés surgelés ! La marque conserve une notoriété de 93 %.

28 - Inauguré en Suède, Wok est lancé en 2002 en France, Belgique, Espagne et Royaume-Uni.

29 - Findus a étendu le territoire de ses marques dans les autres pays d'Europe telle la Suède, pays d'origine de son propriétaire, EQT Scandinavia. Dans ce pays, une gamme de plats cuisinés épicés a été tout spécialement créée pour les 18-29 ans. Son nom : Fire!

30 - Iri-Secodip, cumul annuel mobile fin mars 2003.



Diversité de l'offre Findus dans les plats cuisinés

qu'en Grande-Bretagne et en Scandinavie <sup>31</sup>. La chanson *Heureusement, il y a Findus* scande de nouveau les publicités <sup>32</sup>.

### Loft alimentaire

Les conditionnements connaissent un bouleversement avec l'arrivée des barquettes en papier, adaptées à la fois à la cuisson au four et au micro-ondes. Une révolution induite par le Loft Findus, opération novatrice mixant « reality-conso » et « marketing ethnographique » : de mai à septembre 2003, un appartement spécialement aménagé avec cuisine, salon et coin enfants a accueilli quelque 200 familles, chacune pendant deux heures. Il fut observé que plus de 80 % d'entre elles vérifiaient toujours qu'un produit surgelé pouvait être cuisiné au micro-ondes quand les études marketing soulignaient que les Français déclaraient n'utiliser ce dernier qu'occasionnellement. En mars 2005, Findus lance *Caméra Conso*, une nouvelle opération de « marketing réalité ». Des caméras sont installées dans la cuisine, l'espace de repas et la pièce du téléviseur de cinq foyers de la région parisienne et cinq autres de la région lyonnaise pour une plongée de 500 heures dans la vie des consommateurs, destinée à mieux connaître leurs habitudes alimentaires. Conclusion : les Français mangent ensemble, autour d'une table et des mêmes plats, la maman est au cœur du modèle français, c'est elle qui décide de tout. Findus lance alors la gamme de plats cuisinés *À table !* et abandonne le *snacking* <sup>33</sup>. Début 2005, Findus chasse sur les terres (mers) d'Iglo (Unilever) en se lançant dans le poisson surgelé nature <sup>34</sup>, avec des sachets vapeur individuels. Pour autant, Findus n'oublie pas son terrain de jeu principal et lance les *Crousti Ball's* de colin d'Alaska pour l'apéritif. Novembre 2005 signe le retour de la marque sur l'important segment des pizzas, avec l'objectif de redonner à la pizza surgelée un attrait équivalent à celui des pizzas fraîches. Grâce à une petite révolution packaging, les consommateurs pourront enfin voir, au travers d'une « fenêtre vérité », à quoi ressemble la pizza surgelée qu'ils vont manger.

### Coquillages et crustacés

En février 2006, la marque entre dans le giron de son quatrième propriétaire : CapVest, société de capital-risque britannique <sup>35</sup>. Au même moment, Unilever se retire du surgelé en Europe (Birds Eye et Iglo), mais conserve la marque Findus en Italie. Un mois plus tard, Findus est la première marque nationale à attaquer le segment des crustacés et mollusques avec sa gamme *Mer et plaisirs*. Crevettes et gambas sauvages, noix de Saint-Jacques natures et cuisinées viendront enrichir son portefeuille de produits sur une catégorie qui, en additionnant crustacés et mollusques, poissons



Trois produits iconiques de la marque depuis 1968



natures, panés ou cuisinés, représente le quart du chiffre d'affaires du rayon grand froid <sup>36</sup>. La marque tente de réveiller le merchandising en innovant dans le prêt-à-vendre : en novembre 2006, sa gamme Croustibat est proposée dans des colis à ouverture facile, et les gammes en sachet Wok ou À table ! dans des cartons adaptés, tant pour les armoires que pour les bacs. L'offre Findus s'enrichit en juillet 2007 de frites en sachet – jusqu'alors chasse gardée de McCain – : les Bistrot, coupées grossièrement, et les X-crisp, caractérisées par une texture particulièrement croustillante <sup>37</sup>. En 2008, le fonds Lion Capital devient le cinquième propriétaire de Findus <sup>38</sup>. Côté légumes, le recours à un nouveau conditionnement, le sachet souple, a permis à la marque de travailler sur les goûts et la praticité de son offre <sup>39</sup>.

### Marque responsable

« Environnementalement », il y a aussi Findus. Depuis 2002, Findus s'engage dans un programme de respect des ressources marines <sup>40</sup>. Depuis 2007, tous ses produits sont issus d'un approvisionnement responsable et durable. Premier intervenant du segment des poissons surgelés (natures et panés), Findus entend début 2008 apporter par l'éco-étiquetage environnemental une information pédagogique et transparente aux consommateurs, rappelant sur la face avant de ses emballages son engagement en matière de respect des ressources marines et l'origine géographique du produit <sup>41</sup>. La démarche de Findus s'inscrit dans

- 31 - Entre 2000 et 2005, les ventes en valeur (source IRI) de Findus ont progressé de 38 %, tandis que celles de Maggi baissaient de 14 %. Selon une étude TNS Sofres de janvier 2006 (auprès de 446 maîtresses de maison de 25 à 50 ans) portant sur les marques de produits surgelés, Findus bénéficie d'une notoriété spontanée de 39 % et d'une notoriété globale de 90 %, ce qui la place en première position sur les deux indicateurs. Maggi est à 9 % en notoriété spontanée et à 52 % en notoriété globale.
- 32 - La marque fête ses 40 ans en France avec un partenariat croisé avec Electrolux. Elle est partenaire de la pièce Folle de son corps au théâtre des Bouffes-Parisiens. L'un des acteurs parlait beaucoup de surgelés et citait plusieurs fois la marque.
- 33 - Findus réitère le loft alimentaire en 2007 en s'associant avec Banania pour démontrer que les enfants peuvent modifier les pratiques nutritionnelles de la famille. Cf. La Revue des marques, n° 63.
- 34 - Avec une boîte de quatre dos de cabillaud en sachet vapeur individuel.
- 35 - Elle rejoint Young Blue Crest, numéro un britannique des produits de la mer, tant dans le surgelé que l'épicerie ou le frais.
- 36 - Avril 2006 : « Morue ! Tête de raie ! », un couple se dispute à coups de doux noms de poissons sous le regard blasé et agacé de ses enfants. Pour calmer le conflit, ces derniers proposent une pause déjeuner à base de gambas cuisinées. C'est l'apaisement. Les parents roucoulent... La mère n'en revient pas de se faire susurrer à l'oreille « ma petite sirène... ». Tant et si bien que le mari s'explique : « ... mi-femme, mi-thon ! ». La querelle repart de plus belle.
- 37 - En 2007, Findus a plus que multiplié par deux son chiffre d'affaires de 2000. Un cas d'école quand d'aucuns prévoient alors sa mort. En 2008, Findus redevient leader des surgelés : 7,7 % du marché en valeur sur 12 mois au 2 décembre 2007.
- 38 - Également propriétaire de Picard Surgelés depuis 2010, passé en mars 2015 sous pavillon suisse, le boulanger Arysta.
- 39 - Findus n'hésite pas à retirer des produits qui ne font pas leurs preuves, telles les pizzas, réapparues en 2007 et qui n'ont déjà plus leur place en linéaires. Elles reviendront en 2015.
- 40 - Findus a mis aux enchères du 7 au 9 avril 2008 sur eBay et 123-Enchères le premier cabillaud, pêché en mer de Béring et vendu en France, à avoir obtenu l'écolabel MSC (Marine Stewardship Council), afin d'inciter les consommateurs à « faire des choix responsables ». Les bénéfices de la vente furent intégralement reversés au MSC. Ce cabillaud était un adulte de 6-7 ans, pesant 4,25 kilos pour près de 60 centimètres.
- 41 - Au dos, une carte permet de situer précisément la zone de pêche. Figure également une courte information sur l'espèce concernée. En 2009, une campagne d'affichage menée dans toute la France met en avant les Cœurs de filet de cabillaud, l'un des 13 produits labellisés MSC de la marque.

la droite ligne de son programme Respect des ressources marines, qui l'a notamment conduit à adopter l'écolabel MSC pour Croustibat, première référence du surgelé. « Nous proposons un large choix d'espèces de poisson : du colin d'Alaska, du cabillaud, du merlu blanc, du saumon rose du Pacifique, du thon albacore et également des fruits de mer, avec des noix de Saint-Jacques de Normandie, des moules et des gambas. Une pêcherie se définit selon trois critères : une espèce de poisson, une zone de pêche et une technique de pêche. Nous travaillons avec plus de 45 pêcheries partenaires », souligne Vincent Cariolle, chef de groupe marketing poisson. Et, pour mieux impliquer les consommateurs, Findus engage en janvier 2016 un mécénat avec GoodPlanet 42.

Sur le plan nutritionnel, emboitant le pas à une dizaine d'autres d'industriels, Findus signe en septembre 2009 une charte d'engagements volontaires de progrès nutritionnels avec le ministère de la Santé dans le cadre du PNNS, portant notamment sur l'amélioration de ses recettes.



À compter de 2010, l'huile de palme est entièrement supprimée de ses produits. Depuis 2012, l'ensemble des frites, poissons panés et pommes de terre Findus sont cuisinés sans colorant, sans conservateur et avec des huiles faiblement saturées. La marque s'attache également à réduire le taux de sodium et de lipides de ses produits. Le surgelé entend redorer son image quand le frais séduit de plus en plus les consommateurs, attirés par les produits non industriels, « sans », locaux, végétariens 43... Les grandes enseignes de distribution peuvent aujourd'hui gérer de manière efficiente les produits frais. « Or le surgelé est aujourd'hui la seule technologie qui permette de conserver au produit ses qualités organoleptiques

et d'éviter de le gaspiller ! », précise Vincent Jacquot. En plein débat sur le « made in France », en 2012, Findus communique sur le lieu de transformation de ses poissons et garantit leur fabrication sur son site industriel de Boulogne-sur-Mer (62). Findus s'engage ainsi : « le made in France ? Croustibat made in Boulogne-sur-Mer et fier de l'être ».



2014

Un engagement précurseur dans la défense des ressources marines depuis 2002



2012

# Quand d'autres délocalisent, Findus investit en France.



Findus poursuit sa stratégie de relocalisation progressive de ses productions de poissons à Boulogne sur Mer et continue d'investir en France sur ses catégories phares grâce à un « business model » unique de partenariats.



- A - BOULOGNE SUR MER (52)**  
Findus poursuit sa stratégie de relocalisation dans son centre :  
2012 : élargissement de la gamme de poissons surgelés grâce à l'installation d'une nouvelle ligne.  
2013 : production de tous les poissons en saumon.
- B - LOUDÉAC (22)**  
Partenariat depuis 40 ans, Findus et Galgri investissent ensemble dans l'installation d'une toute nouvelle ligne de conditionnement d'appareils pour la rentrée 2014.
- C - PLELO (22)**  
2012 : confirmation à ses engagements, Findus met en place un circuit d'approvisionnement court sur ses produits à base de viande de bœuf, grâce au partenariat avec des abattoirs locaux, certifiés VBF et situés à proximité de l'usine.
- D - BULGNEVILLE (58)**  
2012 : Findus se lance sur la catégorie des snacks et développe Speed Pack et en partenariat avec une PME régionale.  
2013 : Findus offre sa gamme et met en place sur cette usine la certification VBF.



( saga



## Publicité 2012

Et c'est pour affirmer la naturalité de ses produits et son engagement – « 100 % des produits Findus sont cuisinés sans colorant, sans conservateur, sans huile de palme » – que la marque abandonne en janvier 2012 son slogan de 30 ans pour *Naturellement, il y a Findus*. Un spot TV signé Publicis Activ met alors en avant l'engagement en faveur des fonds marins et celui concernant les ingrédients (sans colorant, sans conservateur, sans huile de palme). Échaudée par le « horsegate »<sup>44</sup> de février 2013, scandale européen ayant révélé la présence de viande de cheval dans ses plats cuisinés surgelés (ainsi que dans ceux de la plupart des industriels et distributeurs), Findus décide dès le mois suivant de certifier Viande de Bœuf Française (VBF)<sup>45</sup> tous ses plats cuisinés à base de bœuf. Depuis 2012, Findus – aux mains du fonds britannique Lion Capital et des banques JP Morgan et Highbridge depuis 2008 – a vu son actionnariat évoluer : JP Morgan et Highbridge détenant alors 70 % du capital.

## En plein débat sur le « made in France », en 2012, Findus communique sur le lieu de transformation de ses poissons et garantit leur fabrication sur son site industriel de Boulogne-sur-Mer.

plus belles marques du surgelé salé afin de créer un leader européen et d'ainsi tirer la catégorie vers le haut. Nomad Foods étant à présent une société cotée à la bourse de New York, elle s'inscrit dans le long terme, mettant fin à un cycle de propriétaires venant du private equity (à la fois pour Findus et Iglo). Nomad Foods a aussi les capacités de continuer cette consolidation dans le futur à travers de nouvelles acquisitions », analyse Steven Libermann, directeur Europe de l'Ouest, membre exécutif

du board. « Notre stratégie est d'avoir une marque forte par pays. Nous avons fait le choix de garder Findus, qui jouit d'une forte notoriété auprès des familles, et de continuer à utiliser Croustibat de Findus pour en faire une griffe à destination des enfants, étendue à de nouveaux territoires : pommes de terre et volailles panées<sup>47</sup>. Mais cette dernière sera une marque fille sous la marque ombrelle Findus. Ainsi, l'absorption d'Iglo, et l'optimisation et la rationalisation du nombre de références – passées de 50 à 28 – ont permis à Findus France de garder sa

## Nouvelle stratégie

À nouveau propriétaire, nouvelle stratégie. En 2016, les activités de Findus Europe du Nord (Suède, Norvège, Finlande, Danemark) et Europe du Sud (France, Espagne, Belgique) rejoignent Nomad Foods<sup>46</sup>. Seul Findus Suisse reste dans le giron de Nestlé. « Nomad Foods a réussi à faire ce que beaucoup ont essayé les 20 dernières années, à savoir consolider les

42 - Cf. La Revue des marques, n° 93.

43 - 51 % des consommateurs trouvent que les plats cuisinés sont « trop industriels », les deux tiers se disant « inquiets des additifs et des conservateurs », selon une étude Consopole de mars 2010.

44 - Cf. « Comment Findus a géré la crise », La Revue des marques, n° 84.

45 - Cette certification garantit que le bœuf est né, élevé et abattu en France.

46 - Nomad Foods a acquis en avril 2015 le leader des surgelés européens Iglo.

47 - Un prochain article sera entièrement consacré à Croustibat sous la forme d'un cas d'école.



Les gammes actuelles (parmi lesquelles les lasagnes certifiées bœuf français depuis 2013) et les gammes flexitariennes

place de leader sur le marché des surgelés salés avec 9,2 % de part de marché en valeur et 252 millions d'euros de chiffre d'affaires », explique Vincent Jacquot, directeur général de Findus France. Aussi la nouvelle équipe entend-elle capitaliser sur les marques iconiques, « facteur d'attractivité du rayon » et tendre vers l'excellence des produits pour répondre aux attentes des consommateurs. « Il n'est pas dans notre intention d'aller prendre des parts de marché chez les concurrents mais de proposer des offres "différenciantes" en cherchant de l'incrémental à la catégorie », explique Virginie Habermacher, directrice marketing. Findus entend donc développer les plats cuisinés individuels – en croissance dans le frais – et entrer dans l'univers du flexitarisme et de l'exotisme. « Nous devons apporter du nouveau sur ce marché, car cela ne sert à rien de faire ce que les autres font bien », tranche-t-elle. Findus lance Mon plat gourmand, une gamme de trois plats préparés végétariens prêts en neuf minutes au micro-ondes, et Goûts et saveurs du monde, deux plats individuels exotiques. La marque revisite la purée de légumes avec l'offre familiale Ma purée gourmande, ensachée sous forme de galets permettant d'éviter le gaspillage. Preuve qu'une certaine page se tourne, la marque est

revenue depuis 2016 à son célèbre slogan *Heureusement il y a Findus* et a confié son budget de communication, hier aux mains de Publicis Activ Nantes, à l'agence Altmann + Pacreau. Elle revient aussi au film musical, sur une joyeuse mélodie réorchestrée par Schmooze, façon *Swinging London*. Après une journée pleine de mauvaises surprises, on se remonte le moral entre amis ou en famille autour d'un plat Findus. *Heureusement* exprime parfaitement la singularité d'une marque jugée indispensable pour ses innovations de rupture apportant du mieux-être, ce que *Naturellement* ne traduisait pas. Inventeur du marché du surgelé en France, Findus doit aujourd'hui y redorer son image, quand celle-ci est bonne en Europe. « Avec + 1,9 % en 2017, le surgelé est en croissance dans pratiquement tous les pays. Renverser la vapeur en France est donc tout à fait réaliste ! Nous devons encore plus communiquer sur la préservation naturelle du goût et les bienfaits nutritionnels (vitamines, etc.) ainsi que sur la quasi absence de gaspillage que permet la surgélation, explique Steven Libermann. À l'international, nous investissons fortement dans nos marques et dans nos segments prioritaires, appelés "Must Win Battles" ou combats à gagner. Ce sont des segments de marché, différents d'un pays à l'autre, où nos positions sont très fortes et où notre croissance fait aussi croître le marché », précise-t-il. Nul doute que cette nouvelle stratégie va porter ses fruits, pardon, ses fruits. ■