

 <p>utbm université de technologie Belfort-Montbéliard</p> <p><i>Humanités</i></p> <p>UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr</p>	<p>GE06</p> <p>Fondements du marketing</p> <p>Examen final</p> <p>Durée : 1 heure 30 + 5 minutes de lecture de questions</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Lundi 25 juin 2012</p>

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les traducteurs électroniques, les téléphones mobiles et les tablettes ne sont pas autorisés.*
- *Vous signerez chaque copie utilisée.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).*
- *Vos réponses seront toujours rédigées et justifiées.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Le sujet comprend quatre dossiers. Les quatre dossiers sont indépendants. Toutes les questions sont indépendantes. Toutes vos réponses seront justifiées.

« Lindt : Sacrées tablettes ! », Claire Bader, *Capital* n° 243, décembre 2011

Travail à faire :

1. Quelles sont les sources d'innovation activées chez Lindt pour créer de nouveaux produits [2 points] ?
2. Comment appelle-t-on une marque (comme par exemple Lindt) sous laquelle sont vendus tous les produits de l'entreprise [0,5 point] ?
3. Quelle est la principale qualité du nom de marque « Les Pyrénéens de Lindt » [1 point] ?
4. Quelle qualité du nom de marque « Les Pyrénéens de Lindt » n'était pas remplie pour ceux-ci que soient rebaptisés « Ice Chocolate » hors de France [1 point] ?
5. Comment se mesure la visibilité d'un produit en rayon [0,5 point] ?
6. Quelle est la politique de distribution pratiquée par le groupe Lindt en France [0,5 point] ?
7. Quel principe d'une stratégie de communication efficace applique Lindt dans ses spots diffusés à la télévision [0,5 point] ?
8. Préciser le contenu du plan publi-promotionnel déployé chaque année par le groupe Lindt [1,5 point].

« Ladurée : Le Vuitton du macaron », Claire Bader, *Capital* n° 244, janvier 2012

Travail à faire :

1. Quel signe d'identification de la qualité utilise Ladurée pour certifier la qualité de ses produits alimentaires [0,5 point] ?
2. Quelle stratégie de marque pratique Ladurée en s'assurant la collaboration de grands couturiers pour ses emballages [0,5 point] ?
3. Relever les caractéristiques (agencements intérieurs, ambiance olfactive et tenue des vendeuses) du merchandising d'un point de vente Ladurée [1,5 point].
4. Quelle(s) est(sont) la(les) politique(s) de distribution pratiquée(s) par Ladurée [1 point] ?
5. Quel support de communication du média cinéma est utilisé par Ladurée pour promouvoir ses produits [1 point] ?

« Škoda : L'incroyable métamorphose d'un vilain petit canard », Jean Botella, *Capital* n° 246, mars 2012

Travail à faire :

1. Préciser sur quels éléments est construit l'attribut « performances » caractérisant la qualité des véhicules fabriqués par Škoda. Exemplifier votre réponse [1 point].
2. Préciser les représentations que prend la marque Škoda [1,5 point].
3. Quelle est la stratégie de marque suivie par le groupe Volkswagen [0,5 point] ?
4. Quel est l'objectif principal des campagnes de communication commerciale de Škoda en France [0,5 point] ?
5. Quel support de communication du média affichage est utilisé par Škoda pour accroître sa notoriété en France [1 point] ?
6. La présence de Škoda sur le Tour de France cycliste comme partenaire officiel depuis 2003 a-t-elle constitué un bon investissement [1 point] ?

« Encart publicitaire pour *Smoothie de légumes* de Pierre Martinet » paru dans les pages intérieures de *Gala* n° 989 du mercredi 23 mai 2012

La société Pierre Martinet a été créée en 1977 par Pierre Martinet. Son siège social se situe à Saint-Quentin Fallavier (Isère). Elle est spécialisée dans la fabrication de plats préparés. La ligne *Smoothie de légumes* a été lancée en 2011.

Gala est un magazine hebdomadaire féminin. Son prix de vente est de 2,40 €. Selon l'Office de justification de la diffusion de la presse payante et gratuite (OJD), *Gala* a enregistré une diffusion hebdomadaire moyenne payante de 283 968 exemplaires, ce qui place ce magazine au 11^e rang de la presse hebdomadaire féminine en 2011.

Travail à faire : Préciser la méthode de création du message publicitaire et analyser le message publicitaire [2,5 points].

Lindt : Sacrées tablettes !

Claire Bader, *Capital* n° 243, décembre 2011

La Suisse compte une vingtaine de chocolatiers industriels. Mais la marque Lindt est la seule à collectionner les podiums dans tous les segments de marché. Dans les sous-sols du siège zurichois du groupe Lindt & Sprüngli, se cache une salle secrète dont deux personnes seulement possèdent les clés : le directeur des ressources humaines et l'archiviste. Même Ernst Tanner, le grand patron, ne peut y entrer seul. Contiendrait-elle des lingots d'or ? Non, seulement une bibliothèque remplie de gros manuscrits reliés de cuir, dans lesquels sont consignés cent cinquante ans de recettes de tablettes, pralinés et autres confiseries. « *Depuis la création de notre société, tous nos maîtres-chocolatiers notent leurs formules dans des livres que nous conservons ici* », explique Sylvia Kälin, porte-parole du groupe. Une seule manque à l'appel : la première, celle imaginée par Rodolphe Lindt (1855-1909) en 1879 pour obtenir un chocolat fondant. Elle repose dans le coffre-fort... d'une banque suisse.

Un peu paranoïaque le groupe helvétique ? On le comprend : ses secrets de fabrication valent vraiment leur pesant d'or. Avec ses centaines de recettes, le confiseur s'est imposé comme le leader mondial du chocolat haut de gamme. Présent dans plus de cent pays, le groupe a enregistré deux milliards d'euros de ventes en 2010. Grâce à son positionnement *premium*, il s'autorise des prix supérieurs à ceux du marché et dégage une rentabilité à faire saliver la Bourse. Depuis cinq ans, son résultat net oscille entre 7,5 et 9,5 % du chiffre d'affaires. En France, son troisième marché derrière les États-Unis et l'Allemagne, ses marges sont en moyenne deux fois plus élevées que celles de ses principaux concurrents, selon une étude sectorielle de la société britannique Plimsoll. Ce qui ne l'empêche pas de gagner du terrain... À Noël d'abord, Lindt est devenu le challenger de Ferrero et de ses rochers dorés. Avec ses [boîtes de chocolats] Champs-Élysées et Pyrénéens, Lindt accapare environ 21 % des chocolats de fin d'année. Un marché de 600 millions d'euros, plus important que celui des whiskys (462 millions) ou des vins de Champagne (339 millions), autres produits qui se vendent surtout pendant les fêtes. De même, « *à Pâques, en à peine cinq ans, Lindt a presque doublé sa part de marché pour devenir le challenger* », explique Patricia Bachelier, de la revue professionnelle *Linéaires*. Et, côté tablettes, le groupe suisse règne en maître avec près de 20 % du chiffre d'affaires du rayon, devant Nestlé ou Kraft Foods.

Une drôle d'entreprise décidément. Née en 1899 de la fusion de deux petites chocolateries suisses, Lindt & Sprüngli continue de se donner des airs d'affaire familiale. Elle est pourtant cotée en Bourse depuis 1986 et ne compte plus d'héritier à sa tête depuis 1995. Mais elle défend farouchement son indépendance, conserve le même patron depuis vingt ans, fuit la presse et attend de ses propriétaires une réelle implication. Quant à sa stratégie, elle est 100 % dédiée au chocolat. « *Quand Nestlé fabrique des pizzas ou du pet food et Kraft Foods du café ou des chewing-gums, Lindt s'en tient à un métier*, analyse Yves Marin, de la société de conseil en stratégie Kurt Salmon. *Voilà la clé de son succès : le groupe n'investit que sur un seul type de produit* ».

Tout commence dans son usine d'Oltén (canton de Solothurn), où Lindt réceptionne, analyse et traite lui-même les fèves de cacao. « *Un cas rare*, assure Marc Baraban, expert indépendant. *Beaucoup d'industriels les achètent déjà transformées à des grossistes comme le groupe suisse Barry Callebaut* ». Lindt vérifie lui-même la qualité de ses pépites (le degré de fermentation, le taux d'humidité, l'absence de parasites...) et prépare ses propres *blends*.

Comprenez ces assemblages de cacao fins venus de Madagascar ou d'Equateur et de cacao de consommation, plus basique, cultivé au Ghana. Une fois les mixtures composées, Lindt les envoie vers ses différents sites en Europe. En France, Lindt exploite une usine unique, située à Oloron-Sainte-Marie (Pyrénées-Atlantiques).

Chaque heure, 80 000 tablettes sortent de l'unité historique de Zurich... Après un très long processus de transformation. Dans de grandes cuves, le cacao est d'abord mélangé à du beurre, du sucre, des arômes et, pour obtenir du chocolat au lait, de la poudre de lait. « *Mais attention, pas n'importe laquelle*, tient à préciser Stefan Bruderer, l'un des maîtres-chocolatiers du groupe. *Une formule unique qui donne un petit goût de caramel à nos produits* ». Le mélange est ensuite broyé deux fois, puis pendant plusieurs heures, il est inlassablement remué, pour en expulser toute amertume et obtenir une pâte onctueuse. « *Au total, tout ce processus prend jusqu'à 24 heures*, conclut André Pfister, responsable de l'usine. *Sans compter le temps de fabrication de la tablette en tant que telle, et de ses éventuels fourrages* ». Car oui, ganaches, mousses et farces sont le plus souvent fabriquées en interne. À commencer par les pralinés et les nougatines, concoctés avec des amandes de Californie ou des noisettes du Piémont. « *Ça complique pas mal les choses*, sourit Alain Germiquet, président de Lindt France. *Mais c'est indispensable pour pouvoir inventer facilement de nouvelles recettes* ».

Car l'innovation, c'est la grande force de Lindt. Chocolat fourré à la crème brûlée ou relevé d'une pointe de sel, petits bâtonnets au kirsch... Pour accompagner ses *best-sellers*, le groupe lance chaque année des dizaines de nouveautés. Une arme infaillible pour grignoter la place des concurrents en linéaires. Chaque pays développe ses propres nouveautés, en fonction des goûts locaux car les Français préfèrent le chocolat noir, les Allemands le chocolat au lait... Car les recettes s'exportent mal : ainsi « Les Pyrénéens », même rebaptisés « Ice Chocolate », laissent indifférents hors de France.

Dans les huit centres R&D du groupe Lindt, le processus d'innovation est le même. Bien rodé. D'abord, les services marketing de chaque filiale scrutent le travail des artisans chocolatiers, les besoins exprimés par les clients sur les marchés des biscuits et des confiseries. À partir des grandes tendances identifiées, ils proposent ensuite une synthèse à leurs cinquante maîtres-chocolatiers. Des restaurants japonais ouvrent à tous les coins de rue ? Les voilà qui inventent une version au wasabi [Plante originaire du Japon, Ndr]... Attention, la création d'une nouvelle variété requiert parfois un an de travail. Parfois, c'est l'élaboration même de la formule qui coince. Pour créer la tablette *Excellence Noir au chili* par exemple, il a fallu choisir entre 350 variétés de piment et trouver le bon dosage. D'autres fois, c'est plutôt le passage à l'échelle industrielle qui pose problème. « *Comme ils tentent des choses vraiment nouvelles, tout le procédé de production est à réinventer* », analyse Nicolas Langomazino, directeur du cabinet de conseil industriel Avamo. À chaque recette, son défi. Pour la tablette à la mousse au chocolat, cela a pris trois ans...

Après avoir résolu de tels casse-tête, Lindt sort les grands moyens en magasin. En France, un bataillon de 120 commerciaux arpente chaque jour les rayons des grandes et moyennes surfaces alimentaires pour s'assurer que leurs produits ont la meilleure visibilité possible. Les acheteurs de la grande distribution les accueillent plutôt bien, car les recettes à forte valeur ajoutée de Lindt leurs garantissent de belles marges. Encore faut-il qu'elles se vendent. Alors, chaque année, la filiale française multiplie les animations. Pour ses tablettes, elle organise au moins deux grandes opérations de promotions par an, avec du mobilier aux couleurs de Lindt, la présence de démonstrateurs habillés en maîtres toqués, des dégustations gratuites et la

remise de coupons de réduction. Mais la plus grosse opération de communication est bien sûr déclenchée à Noël : des renforts viennent dédoubler les équipes de terrain. Même les cadres du siège, tous services confondus, sont priés de passer au moins une nuit de novembre à remplir les têtes de gondoles. « *C'est la mobilisation générale, car le groupe joue pas loin de 40 % de son chiffre d'affaires à ce moment là* », raconte un ancien commercial.

Côté publicité, selon la société française d'études médias Yacast, Lindt est le deuxième annonceur du marché français du chocolat avec une trentaine de millions d'euros investis chaque année, derrière Ferrero mais devant Kraft Foods. Avantage de taille pour le fabricant suisse : il n'a qu'une seule marque à soutenir quand son concurrent italien doit défendre Nutella, Kinder ou Mon Chéri, et que son concurrent américain doit notamment communiquer autour de Milka, Suchard et Côte d'Or. « *Le message de base reste toujours le même : le savoir-faire et la passion de nos maîtres-chocolatiers* », précise le président de Lindt France. Pas un seul spot à la télévision sans un confiseur tout de blanc vêtu, concentré sur sa recette. « *C'est très classique mais efficace* » juge Marc Baraban, consultant pour la société MBA Développement. Et plus travaillé qu'il n'y paraît. Sur les tournages, de vrais maîtres-chocolatiers guident les gestes des acteurs. Des comédiens, au profil savamment étudié, pays par pays : en France, le maître-chocolatier doit être bel homme pour plaire aux femmes (les plus accros au chocolat), en Italie, il doit être viril, outre-Rhin, il doit ressembler à un vénérable savant. Et en Chine, prochain eldorado de Lindt, il sera comment le chef ? « *Pour l'instant, nous ne faisons pas de publicité là-bas*, précise Sylvia Kälin. *Lindt n'y est pas assez connu* ». Pour gagner en notoriété, comme il l'avait fait au Japon et aux États-Unis, le chocolatier suisse ouvrira de luxueuses boutiques à son enseigne, pour initier l'autochtone aux subtilités du cacao !

Ladurée : Le Vuitton du macaron

Claire Bader, *Capital* n° 244, janvier 2012

Le nom de Blake Lively ne vous dit rien ? Et pourtant, depuis quatre ans, cette jolie blonde collectionne les couvertures des magazines *Vogue* et *Grazia*, représente la maison de haute couture Chanel et incarne le personnage de Serena Van der Woodsen dans *Gossip Girl*, une série [diffusée en France sur TF1, NT1 et TF6, Ndr], sur les tribulations de jeunes femmes bien nées de Manhattan. Coup de chance pour Ladurée, la starlette longiligne a un péché mignon : elle raffole de ses macarons. « *C'est devenu une obsession, ils sont absolument délicieux* », glissait-elle au magazine *Gala* en juillet dernier. Résultat ? Grâce à *Gossip Girl*, des millions de téléspectateurs ont déjà vu Blake Lively se balader un sac Ladurée à la main, grignoter ses petits gâteaux dans son bain ou dévaliser la nouvelle boutique du pâtissier français sur Madison Avenue à New York City.

Et une ambassadrice de plus pour Ladurée ! En quelques années, ses macarons sont devenus un *must have*, comme disent les stars de la télévision et du cinéma. Au cinéma, on a pu les apercevoir en 2008 dans *Chéri*, le long-métrage de Stephen Frears avec Michelle Pfeiffer, ou dans *Marie Antoinette*, le film réalisé en 2006 par Sofia Coppola avec Kirsten Dunst. En librairie, des paragraphes entiers leur sont dédiés dans *L'Élégance du hérisson* (éditions Gallimard, 2006), de Muriel Barbery, ou *Le Voyage d'hiver* (éditions Albin Michel, 2009), l'un des *best-sellers* signés par l'écrivaine belge Amélie Nothomb. Et que dire des kyrielles de publicités gratuites dans les magazines féminins ? Sabine Azéma, Juliette Gréco, Katie Holmes, Kate Moss, Emma Watson... Toutes craquent pour ces douceurs et le confessent à des millions de lectrices.

Fort d'une telle exposition médiatique, Ladurée peut voir grand. Avec une nouvelle boutique ouverte chaque mois, l'enseigne a triplé son chiffre d'affaires en trois ans (76 millions d'euros en 2010) et compte réitérer la performance d'ici à 2015. Avec l'espoir, à terme, de réaliser dans ces nouvelles boutiques, les mêmes marges que dans ses salons de thé historiques : 20 %. Selon nos informations, le coût matières d'un macaron vendu 1,60 euro ne dépasse pas trente centimes. Et il s'en vendrait près de 100 000 par jour. David Holder, président de l'enseigne Ladurée, refuse de confirmer. « *Demanderiez-vous à Hermès, combien de sacs Birkin il vend ?* ».

Comparer le maître-pâtissier à une maison de luxe, pas sûr que la famille fondatrice aurait osé. Créée en 1862 par Louis Ernest Ladurée, l'enseigne s'est modestement contentée d'une seule boutique, rue Royale dans le VIII^e arrondissement à Paris, pendant cent trente ans. Jusqu'à ce que la famille Holder, créateur des boulangeries à l'enseigne Paul, rachète l'affaire en 1993. « *Les propriétaires de l'époque ne se rendaient pas compte du potentiel énorme de la marque* », raconte David Holder. Lui, si. Rapidement, il ouvre un deuxième magasin, avenue des Champs-Élysées, sa vitrine mondiale, puis d'autres à Paris et passe les frontières en 2005. Une trentaine de boutiques Ladurée existe aujourd'hui !

Comme dans la mode, Ladurée propose deux collections par an, pour accompagner les classiques macarons chocolat et caramel-beurre salé : quatre macarons printemps-été aux goûts fruités et légers, et quatre automne-hiver, plus dans l'esprit de Noël. Ladurée multiplie aussi les signatures : de John Galliano (né en 1960) à Christian Lacroix (né en 1951), les grands couturiers dessinent chaque année, une boîte à leur façon. Au maître-pâtissier d'y

associer ensuite un macaron. Ainsi pour Ladurée by Christian Louboutin (né en 1964), il était bicolore, une coque noire, une coque rouge. Comme toute maison de luxe, Ladurée propose enfin des créations pour ses clients les plus aisés. Pour le mariage de Charlène et Albert le 2 juillet 2011, le pâtissier a ainsi concocté deux macarons : un rouge à la goyave d'Afrique du Sud pour Madame, un blanc à la framboise (les couleurs de la principauté de Monaco) et à l'anis pour son Altesse, le prince Albert.

Luxe oblige, toutes les pièces sont réalisées artisanalement. Dans le laboratoire de Morangis (Essonne), plus de 150 personnes s'agitent pour mélanger sucre cuit, blancs d'œuf et poudre d'amande, surveiller la cuisson des coques avant de pocher les garnitures. Des ganaches et des confitures, élaborées sur place, à partir d'ingrédients dûment sélectionnés. « *On n'utilise que le meilleur* », jure Vincent Lemains, chef de la création, citant pêle-mêle la pistache de Sicile, le cassis de Bourgogne ou le chocolat Valrhona.

Ses emplacements, Ladurée les choisit comme Dior ou Vuitton. D'abord, il privilégie les villes les plus cosmopolites : Londres, New York, Tokyo, Dubaï... En France, il se refuse à toute présence en région, à quatre exceptions près : Cannes (Alpes-Maritimes), Courchevel (Savoie), Megève (Haute-Savoie) et Saint-Tropez (Var). Il cible les plus belles artères, n'hésitant pas à aligner 545 000 dollars de loyer annuel, pour sa boutique de Madison Avenue au cœur de New York, et plus encore pour être présent dans le temple du chic londonien, le grand magasin Harrods.

À Paris, outre les Champs-Élysées, son *corner* au sein du grand magasin Le Printemps boulevard Haussmann dans le IX^e arrondissement, jouxte celui d'Hermès et sa boutique rue Royale, fait face aux vitrines de Dior, Gucci et Ralph Lauren. Pour éviter un côté chaîne en franchise, aucun des magasins n'est semblable à un autre. Mais l'univers de marque, d'inspiration Napoléon III, est tout de même bien marqué : boiseries, tons pastel, petits angelots, mobilier ancien (collectionné avec soin par la famille Holder depuis quarante ans) et agréable parfum d'intérieur à l'amande, perceptible dès que l'on franchit la porte d'entrée. Quant aux serveuses, elles portent toutes le même uniforme, nœud papillon rosé et tablier religieuse, signé de la styliste Chantal Thomass (née en 1947).

Škoda : L'incroyable métamorphose d'un vilain petit canard

Jean Botella, *Capital* n° 246, mars 2012

Au printemps 2011, Martin Winterkorn, le président du directoire du groupe allemand Volkswagen, a tapé du poing sur la table. Pas pour se plaindre des ventes mondiales de Škoda – elles n'ont jamais été aussi bonnes –, mais pour mettre en garde ses équipes contre la montée en gamme de sa filiale tchèque. Ses modèles, toujours plus équipés, quoique vendus à des tarifs attractifs, menaçaient de rouler sur les plates-bandes de la maison mère. « *Aujourd'hui, entre une Passat de Volkswagen et une Superb de Škoda, un acheteur peut effectivement hésiter* », reconnaît Thierry Huon, analyste chez BNP Paribas...

Škoda, faire de l'ombre au géant de Wolfsburg (Basse-Saxe) ? On n'en est pas encore là, mais la menace est prise au sérieux au siège du leader européen de l'automobile. Pourtant, Škoda aurait bien pu connaître le même sort que les autres constructeurs automobiles d'Europe de l'Est, qui ont disparu avec la chute du « rideau de fer » : Exit le polonais FSO, le roumain Olcit, le tchèque Tatra ou encore l'est-allemand VEB Sachsenring Automobilwerk Zwickau, concepteur de la mythique Trabant... Au lieu de quoi, cette entreprise de l'ère soviétique est devenue un sérieux compétiteur : l'an dernier, ses cinq modèles se sont vendus à près de 880 000 unités, une progression de 15,7 % en un an. Et il n'y a pas que les taxis parisiens à succomber. Les consommateurs chinois, ses premiers clients, en raffolent aussi !

Incroyable retour ! Quand Volkswagen racheta Škoda en 1991, la marque ne fabriquait plus qu'un seul modèle, la *Favorit*. Une caisse à savon, péniblement produite à 180 000 unités par an, sur les chaînes vétustes de l'usine de Mladá Boleslav, située à cinquante kilomètres de Prague. À l'époque, Škoda, l'un des plus anciens constructeurs automobiles européens – ses origines remontent à 1894 quand Vaclav Laurin et Vaclav Klement ouvrirent un modeste atelier de mécanique. Ils commencèrent à fabriquer des voitures en 1905. La marque fut rachetée en 1925 par la Pilsen Škoda Co., fondée en 1869 par l'ingénieur Emil Škoda (1839-1900). En 1926, les deux entreprises fusionnèrent et devinrent Škoda –, n'avait déjà plus rien du fringant industriel, dont les voitures de luxe s'exportaient dans le milieu des années 1920, jusqu'au Japon.

Le groupe Volkswagen avait, en revanche, une idée précise du positionnement qu'il entendait lui donner dans son portefeuille : à côté des véhicules « bourgeois accessible » de Volkswagen, des modèles *premium* d'Audi et des « sportives populaires » de Seat, Škoda couvrirait le créneau de la voiture familiale bon marché. Rien à voir toutefois avec le positionnement *low-cost* de Dacia au sein du groupe Renault.

Pour relancer Škoda, Volkswagen a donc imaginé un marketing astucieux. « *En résumé, nos modèles sont toujours à cheval entre deux segments et offrent les équipements et l'espace intérieur de la gamme supérieure* », explique Luc Chausson, président de Škoda France. Prenez l'*Octavia*. Depuis son lancement en 2004, elle est proposée peu ou prou au tarif d'une Renault *Megane*, mais avec la taille d'une Renault *Laguna*. L'idée consiste à en donner plus pour le même prix. Autre exemple, celui du break *Superb*. Sa version *Elegance* de 170 chevaux est livrée avec intérieur cuir, système GPS intégré, phares au xénon directionnels, radars de recul... Le tout pour 37 000 euros, qualité allemande incluse. Chez Mercedes, le même type de prestations ferait grimper la facture à quelque 50 000 euros.

Pour réussir ce tour de force, le groupe allemand a investi près de 4,5 milliards d'euros afin de remettre son usine au niveau des standards occidentaux de qualité. Pour maîtriser les dépenses, Škoda a eu recours à une recette éprouvée depuis vingt ans. Outre le faible coût de la main-d'œuvre, le constructeur tchèque profite des plates-formes communes à plusieurs véhicules, mises en place par Volkswagen. L'*Octavia* et la *Superb* ont été développées sur une base de *Golf*, tandis que la *Fabia* utilise les trains roulants de la *Polo*. Škoda puise sans retenue dans la banque de modules communs aux différentes marques du groupe : commandes de vitre, blocs compteurs, climatisation, commodos... Chut ! Le toit panoramique du SUV *Yeti* est le même que celui des Audi *Q5* et des Volkswagen *Touran*.

La seule spécificité du constructeur, c'est finalement son *design*. Le *design* ? À vrai dire, il est d'une triste banalité ! Mais le croiriez-vous, c'est tout sauf un hasard. « *Pas question de faire mode, le style de nos voitures se veut intemporel* », commente Christian Wiegel, directeur des ventes mondiales. À l'en croire, ses clients se moquent un peu du style, mais apprécient la fiabilité, l'espace intérieur record et les prix ultra compétitifs. Tous les modèles sont truffés d'astuces pour faciliter la vie des occupants : logement dans la portière arrière de la *Superb* pour ranger un parapluie, crochets placés dans les coffres (volumineux, bien sûr), pour arrimer les sacs de supermarché, etc. Jamais, le slogan de Škoda, « *Simply Clever* » [« *Tout simplement intelligent* », Ndr] ne s'est aussi bien appliqué. Ces caractéristiques, très scandinaves, expliquent les bonnes ventes du constructeur en Europe du Nord, avec plus de 5 % de part de marché, alors qu'en France, elles atteignent à peine 1 %, avec 21 400 voitures vendues en 2011.

Praticité et prix restent les axes incontournables de la communication. En France, où, au grand dam du siège de Mladá Boleslav, la notoriété de Škoda reste faible, toutes les campagnes sont axées sur ces thèmes. « *Vieux beau, oui. Vieux con, non* », assène l'une des affiches de la dernière campagne pour la *Superb*, qui met en scène un quinquagénaire, Ndr] aux cheveux poivre et sel. Škoda, qui veut doubler ses ventes dans l'Hexagone d'ici à 2015, a fait progresser ses investissements publicitaires (49 millions d'euros selon l'institut Kantar Media) de près de 25 % entre 2010 et 2011. Moins que Ford ou Opel, mais bien plus que Hyundai, son principal concurrent.

La marque ne mise pourtant pas que sur la publicité pour se faire remarquer des acheteurs français. « *Nous avons décidé d'utiliser les taxis comme vecteur de communication* », indique Luc Chausson. Rien qu'à Paris, où Škoda a noué un partenariat privilégié avec le groupe Taxis G7 (7 400 véhicules, 115,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010) mais aussi avec d'autres compagnies (Taxis Bleus, Alpha Taxis), ce sont 3 500 *Octavia* et *Superb* qui sillonnent les rues de la capitale, avec des adhésifs vantant leur habitabilité, leur solidité et leur confort... Autre vitrine : le Tour de France cycliste. Depuis 2003, Škoda est partenaire officiel du « *Club Tour de France* ». Résultat ? Plus de la moitié des accompagnateurs du peloton roulent en Škoda. Le ticket d'entrée n'est certes pas donné. « *Entre 3,5 et 5 millions d'euros annuels* », estime le journaliste sportif Bruno Godard. Mais quel impact ! À raison de cinq heures de diffusion en direct à la télévision par jour, pendant trois semaines, personne ne peut échapper au logo vert en forme de coiffe d'Indien, choisi en souvenir des voyages effectués aux États-Unis par Emil Škoda. Une belle revanche pour cette marque, passée tout près de la sortie de route, à la fin de l'ère soviétique !

Encart publicitaire pour *Smoothie de légumes* de Pierre Martinet
Pages intérieures, Gala n° 989, mercredi 23 mai 2012

Smoothie DE LÉGUMES

Du jamais bu !



La façon la plus simple de manger des légumes, c'est d'en boire.

C'est Pierre Martinet qui a créé des smoothies à base de légumes et de fruits mixés et dilués dans de l'eau. C'est ce qui leur permet d'être riches en saveurs, équilibrés, colorés et conservés. Les Smoothies de légumes Pierre Martinet permettent désormais de faire le plein de légumes et d'en profiter au quotidien, quand on veut !

Smoothies de légumes et de fruits : Tomate, Citron & Fraise / Carotte, Pomme & Topinambour / Melon, poivron & Tomate / Betterave & Raisin Noir / Céleri Rave, Maïs & Citron

www.martinet.fr



Pour votre santé, évitez de grignoter entre les repas. www.mangerbouger.fr