

 <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 &lt;prénom.nom&gt;@utbm.fr <a href="http://www.utbm.fr">http://www.utbm.fr</a></p>	<p><b>GE 06</b></p> <p><b>Fondements du marketing</b></p> <p><b>Examen final</b></p> <p><b>Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de consignes et de questions</b></p>
<p><b>Christian GIRARDOT</b></p>	<p><b>Lundi 20 juin 2016</b></p>

**Consignes :**

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examen antérieur, les calculatrices, les micro-ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles, les montres connect es et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Toutes vos réponses seront r dig es et justifi es.*
- *Vous signerez chaque copie utilis e.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).*
- *Vous séparerez distinctement les différentes questions.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier*

Le sujet comporte six dossiers indépendants. Toutes les questions sont indépendantes.

**1<sup>er</sup> dossier**

« Les Têtes Brulées au cœur de la bataille sur les bonbons acides », Olivier Ducuing, *Les Échos*, 17 décembre 2015

**Travail à faire :**

1. Positionner l'activité de la société Verquin sur la courbe de cycle de vie du marché français des bonbons en 2014. Vous pouvez répondre par une phrase ou un graphique. [0,5 point]
2. Sur quelle(s) fonction(s) commerciale(s) de l'emballage, le groupe Haribo a-t-il travaillé avec le lancement des produits Dragibus Color Pops ? [1 point]
3. Quelle source d'idées nouvelles les concurrents du groupe Verquin déploient-ils sur le marché des bonbons acides ? [0,5 point]
4. Quelle stratégie de marque le groupe Verquin applique-t-il à la marque Têtes Brûlées ? [0,5 point]
5. Quelle politique de distribution le groupe Verquin pratique-t-il ? [0,5 point]

**2<sup>e</sup> dossier**

« Comment Cassegrain se prépare à fêter ses 160 ans... », Sylvie Lavabre, *LSA* n° 2396, jeudi 21 janvier 2016

Encart publicitaire Cassegrain publié en 2<sup>e</sup> de couverture du magazine *Version Femina* du dimanche 5 juin 2016

**Travail à faire :**

1. Préciser les représentations de la marque Cassegrain. [2 points]
2. Préciser la gestion de la gamme Cassegrain en 2016. [2 points]
3. Préciser le contenu du plan de communication de la marque Cassegrain en 2016. Vous veillerez à structurer votre réponse. [2,5 points]

**3<sup>e</sup> dossier**

« Shark se protège en innovant », Grégoire Pinson, *Challenges* n° 461, jeudi 21 janvier 2016

**Travail à faire :**

1. Quel est le principal attribut caractérisant la qualité respective des casques Skwal et Evo One ? [1 point]
2. Quelle source d'idées nouvelles déploie la société Shark ? [0,5 point]
3. Quelle stratégie de marque applique le groupe FIK ? [0,5 point]
4. Quelle stratégie de marque a appliqué la société Shark avec le lancement des casques Skwal et Evo One ? [0,5 point]

**4<sup>e</sup> dossier**

« Vuarnet revient dans la lumière », Thiébault Dromard, *Challenges* n° 474, jeudi 21 avril 2016

Encart publicitaire « Vuarnet » publié dans les pages intérieures du *Monde Magazine* du samedi 30 avril 2016

**Travail à faire :**

1. Quelle dimension du *design* semble avoir été privilégiée dans les nouvelles collections de la marque Vuarnet ? [0,5 point]
2. Quelle stratégie de marque a été abandonnée par le nouveau dirigeant de la société Vuarnet ? [0,5 point]
3. Quelle politique de distribution pratique la société Vuarnet ? [0,5 point]
4. Quelle méthode de création publicitaire a été appliquée dans la conception de l'encart publié dans les pages intérieures du *Monde Magazine* ? [1 point]

**5<sup>e</sup> dossier**

« À Paris, E.Leclerc fait le choix du 100 % alimentaire », extrait, Morgan Leclerc, *LSA* n° 2411, jeudi 5 mai 2016

**Travail à faire :**

1. À quel type de point de vente appartient le nouveau magasin parisien E.Leclerc ? [0,5 point]
2. Préciser les caractéristiques de la zone de chalandise du nouveau magasin parisien E.Leclerc. [2 points]
3. Caractériser l'assortiment du nouveau magasin parisien E.Leclerc située dans le XIX<sup>e</sup> arrondissement. [0,5 point]
4. Caractériser le merchandisage du nouveau magasin parisien E.Leclerc situé dans le XIX<sup>e</sup> arrondissement. [0,5 point]

**6<sup>e</sup> dossier**

« Bouygues Telecom poursuit la course en solitaire », extrait, Gilles Fontaine, *Challenges* n° 477, jeudi 12 mai 2016

**Travail à faire :** Préciser la(les) stratégie(s) concurrentielle(s) suivie(s) par le groupe Bouygues Telecom. [2 points]

## Les Têtes Brûlées au cœur de la bataille sur les bonbons acides

Olivier Ducuing, *Les Échos*, 17 décembre 2015

« *Le bonbon qui t'arrache la tête ! Ça pétille, ça fuse, ça remonte le long du dos, y'a pas plus acide* ». La promesse des Têtes Brûlées est claire : donner des frissons à tous ceux qui les consommeront. Fabriqués par une grosse PME centenaire basée à Tourcoing (Nord), la société Verquin, ces bonbons ont représenté à eux seuls 30 % de la croissance du marché français des bonbons en 2014.

Face aux géants mondiaux de la confiserie de sucre – le groupe allemand Haribo, la société française Lutti (filiale du groupe allemand Katjes International), et le groupe américain Mondelez –, la société nordiste, dont l'actuel dirigeant représente la quatrième génération, a réalisé en 2014 sur le marché français des bonbons, un chiffre d'affaires de cinquante millions d'euros (+ 5 % *versus* 2013). Elle emploie 215 salariés. Le groupe Verquin a franchi une étape importante en 2008 en rachetant un concurrent en difficulté, la Société Européenne de Confiserie, basée à Neuville-en-Ferrain (Nord). L'usine a depuis été consolidée et modernisée par de nombreux investissements. Dans le portefeuille de produits de la Société Européenne de Confiserie, Verquin a trouvé une marque encore peu développée, les Têtes Brûlées. Lorsque Verquin gagne un concours en 2012, avec une campagne de spots télévisés offerte par TF1, Luc-Pierre Verquin choisit de la dédier aux Têtes Brûlées. S'ensuit une envolée des ventes. Depuis lors, le groupe poursuit un effort marketing important pour porter cette marque « *frondeuse, rebelle mais sympathique* », dévolue aux 8-14 ans, en télévision, mais aussi sur Facebook, Twitter ou Instagram.

La marque Têtes Brûlées rajeunit le portefeuille de Verquin, jusqu'alors très orienté vers les adultes avec sa fameuse Pastille du Mineur (commercialisée depuis 1957), ou avec ses bonbons Croibleu, ou encore ses Souris au caramel. « *Les Têtes Brûlées ont été dans le Top 10 des marques qui ont recruté le plus de consommateurs dans le secteur alimentaire* », se félicite Luc-Pierre Verquin. Verquin décline désormais la marque sous toutes les formes, toutes les textures, tous les goûts. De deux produits dans les rayons des hypermarchés en 2012, la marque est passée à dix en 2014, puis à quatorze références cette année. Quant aux ventes, elles sont passées de 200 000 sachets en 2012, à 8,3 millions en 2014.

« *Sur le marché des enfants, il n'y a pas de limite à la créativité. Le bonbon adulte est plus difficile à réinventer* », decode Luc-Pierre Verquin. Mais le combat est rude sur le front des bonbons acides. Carambar<sup>1</sup> a lancé en octobre dernier les Very Bad Kids. Des bonbons gélifiés en forme de petits personnages piquants à l'extérieur, mais au cœur tendre créés pour s'attaquer aux Têtes Brûlées. Lutti, spécialiste des bonbons acidulés, a répliqué en créant des Bubblizz Bomb cachant au centre une poudre acidulée. De son côté, Haribo a créé le Dragibus Color Pops, qui se démarque par un goût croquant et un paquet plus allongé qui tient à la verticale et qui est refermable.

Ces dernières années, Verquin a vu ses ventes sous ses marques propres progresser très fortement. En 2005, elles ne pesaient que 10 % du chiffre d'affaires, quand les marques de distributeur en représentaient 90 %. Elles forment aujourd'hui la moitié des ventes, dont le

<sup>1</sup> Le jeudi 31 mars 2016, les marques Carambar, Krema, La Pie qui chante, Poulain et Vichy ont été rachetées par le fonds d'investissement français Eurazeo au groupe américain Mondelez.

volume a entre-temps plus que doublé. Verquin est passé de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires à 50 millions cette année. Les effectifs ont dans le même temps progressé de 100 à 215 salariés. Le groupe, qui investit quelque deux millions par an dans son outil de production, et qui n'a pas versé de dividendes en 2014, mise aussi sur l'exportation. Marginal en 2005 (10 % du total des ventes), l'international représente aujourd'hui un cinquième du chiffre d'affaires et constitue un axe de croissance revendiqué.

## Comment Cassegrain se prépare à fêter ses 160 ans...

Sylvie Lavabre, LSA n° 2396, jeudi 21 janvier 2016

Cassegrain veut frapper fort à l'occasion de ses 160 ans ! Du 8 février au 15 mars 2016, la marque, identifiable depuis 1970 par un élégant petit lapin blanc, va lancer une grande campagne de communication pour augmenter sa visibilité, et dynamiser la catégorie sur une période où l'animation promotionnelle est traditionnellement calme en magasin. Ses produits stars – les haricots verts et la ratatouille –, seront mis en avant à travers un spot publicitaire diffusé à la télévision, de l'affichage et une activation digitale. Un plan massif d'échantillonnage sera également déployé dans 19 villes de France avec la distribution de 350 000 mini-boîtes assorties de bons de réduction. Ils seront proposés à la sortie des transports en commun, en partenariat avec le quotidien gratuit *20 minutes*. Une centaine de jours d'animations sera organisée en parallèle dans les hypermarchés avec des dégustations de légumes cuisinés sur place. Enfin, les points de ventes seront théâtralisés avec des têtes de gondoles décorées, et des îlots anniversaires en allées centrales. La marque, qui a déjà réalisé 20 % des dépenses média de l'ensemble de la conserve de légumes en 2015, met donc les bouchées doubles en 2016.

« *Notre objectif est de rajeunir la cible et de gagner en fréquence d'achat* », indique Jean-Luc Bruandet, directeur de la division Conserves et Surgelés France chez Bonduelle, la maison-mère de Cassegrain. La marque Cassegrain tourne autour de 28 % de taux de pénétration et vise à terme les 33 %. « *Nous voulons aller à la rencontre des consommateurs et leur faire goûter tous nos produits, car après les avoir testé, deux consommateurs sur trois sont fidélisés* », précise Fabrice Renaudeau, directeur marketing Conserves France. Dans son viseur, les jeunes : « *Aujourd'hui 58 % de nos clients ont plus de 50 ans. Il faudrait que la majeure partie de cette croissance du taux de pénétration vienne de la cible jeune* ».

Créée en 1856 à Nantes (Loire-Atlantique) par Charles Cassegrain (1831-1902), la marque de légumes appertisés a construit un positionnement *premium*, depuis son rachat par le groupe Bonduelle en 1989. Il s'est concrétisé en 2004 par la commercialisation d'une ligne de légumes cuisinés, le lancement de sa célèbre « ratatouille à la provençale », l'évolution de l'emballage et la définition claire de son territoire autour de la sélection des légumes et de la culinarité. Aujourd'hui, Cassegrain est en valeur, la première marque nationale de légumes sur le marché français, avec 10,6 % de part de marché devant Bonduelle (10,3 %) et D'Aucy (9,4 %). Une place qu'elle entend bien garder grâce à sa politique d'innovations et le lancement en avril 2016, de trois nouvelles recettes – Haricots verts, haricots beurre, poivrons rouges et pointe d'ail ; Légumes cuisinés à la Mexicaine ; Poivrons grillés et cumin –, afin de compléter une offre comprenant déjà 32 recettes et 20 légumes différents.

**Encart publicitaire « Cassegrain »**Publié en 2° de couverture du magazine *Version Femina* du dimanche 5 juin 2016

**Cassegrain**

"Mes Haricots Verts extra-fins, quelle ligne, quelle finesse !"

Cassegrain,  
une autre idée du légume.

**Cassegrain**  
Haricots Verts extra-fins  
également en vente en sachet individuel

POUR VOTRE SANTÉ, ÉVITEZ DE MANGER TROP GRAS, TROP SUCRÉ, TROP SALÉ. [WWW.MANGERBOUGER.FR](http://WWW.MANGERBOUGER.FR)

The advertisement features a black and white photograph of a rabbit wearing sunglasses and a bow tie, holding a camera as if taking a picture. In front of the rabbit is a white plate filled with green beans. To the right of the plate is a can of Cassegrain Haricots Verts extra-fins. The background is dark with a spotlight effect on the rabbit.

## Shark se protège en innovant

Grégoire Pinson, *Challenges* n° 461, jeudi 21 janvier 2016

Un casque de moto vendu toutes les deux minutes ; 380 000 unités produites en 2015, dont plus des deux tiers livrés à l'international. Dans une France industrielle en capilotade<sup>2</sup>, la société Shark<sup>3</sup>, bien connue des motards, peut se targuer d'opposer une solide résistance. En cinq ans, sa maison-mère, le groupe FIK, a triplé son chiffre d'affaires pour approcher les 70 millions d'euros, en partie grâce à l'intégration réussie, fin 2011, des marques de vêtements et accessoires dédiées à la moto Bagster, Bering et Segura. Racheté en mai 2015 par le fonds d'investissement Naxicap Partners, le groupe FIK veut continuer à faire chauffer la piste, avec un doublement de l'activité prévue dans les quatre prochaines années. Dans la ligne de mire, les pays émergents, le Mexique en tête, mais aussi les États-Unis.

La méthode pour créer un acteur de taille mondiale depuis Marseille<sup>4</sup> rappelle la stratégie de la qualité qui a fait le succès des entreprises allemandes. « *Nous refusons d'entrer dans une compétition perdue d'avance avec des produits à bas coûts*, martèle Patrick François, directeur général de Shark. *Notre force tient à un positionnement marketing précis<sup>5</sup>, et à des produits à forte valeur ajoutée technologique* ». Sous la direction de ce diplômé des Arts et Métiers, recruté en 2007, la société Shark consacre 10 % de son chiffre d'affaires annuel à la recherche et développement et au *design*. Car loin des modèles « bol » des années 1960, Shark considère le casque comme un produit complexe, ultime élément de protection pour les vulnérables pilotes de deux-roues. Les usines basées au Portugal et en Thaïlande, utilisent jusqu'à 40 moules pour fabriquer un casque.

Malgré les prix élevés assumés Shark, la marque parvient à dépasser ses concurrents japonais et italiens avec ses récentes innovations : le Skwal lancé en octobre 2014, et l'Evo One commercialisé depuis octobre 2015. Le premier est un casque muni d'ampoules LED<sup>6</sup> qui assurent une meilleure visibilité ; le second un casque modulable qui transforme un casque jet<sup>7</sup> en un casque intégral<sup>8</sup>, par un jeu subtil de glissement entre la visière et la mentonnière. Son prix : 400 euros T.T.C., près du double de celui d'un casque modulable entrée de gamme. La politique commerciale est intraitable : « *La société Shark n'offre aucune marge de négociation, ce qui nous contraint à afficher des prix élevés*, renâcle le responsable d'un magasin de la région parisienne. *J'ai donc refusé de vendre des casques Shark. Je leur préfère ceux du fabricant chinois LS2 Helmets, aux tarifs plus attractifs* ». Le choix est assumé chez Shark, désireux de préserver ses marges.

<sup>2</sup> En capilotade : en très mauvaise situation.

<sup>3</sup> La marque Shark a été créée en 1986 par les frères André et Robert Teston.

<sup>4</sup> Le siège social de la société Shark se situe à Marseille dans le quartier de La Valentine (XI<sup>e</sup> arrondissement).

<sup>5</sup> Le positionnement est fonction des différents types de clientèles visées : motards urbains ou sportifs, amateurs de *design* ou de longues balades...

<sup>6</sup> Diode électroluminescente (en anglais : *light-emitting diode*, LED).

<sup>7</sup> C'est un casque léger et ouvert, qui coiffe les tempes en plus du sommet du crâne, mais qui n'offre pas ou peu de protection maxillo-faciale (l'avant du visage). Son utilisation est à éviter à vitesse élevée et en saison froide.

<sup>8</sup> Par rapport aux modèles jet, un casque intégral offre une protection faciale. Cependant son volume et son poids sont plus élevés. L'isolation phonique ainsi qu'un champ de vision réduit jouent en sa défaveur, en particulier en zone urbaine.



## Vuarnet revient dans la lumière

Thiébaud Dromard, *Challenges* n° 474, jeudi 21 avril 2016

La séance de *shooting*<sup>9</sup> a eu lieu à Copacabana, la célèbre plage de Rio de Janeiro (Brésil). Vincent Cassel<sup>10</sup>, pourtant peu présent dans la publicité, a facilement accepté d'être associé à la renaissance des lunettes Vuarnet. « *C'est un Français, la cinquantaine, qui incarne une certaine élégance, plutôt sportif et viril* », justifie Lionel Giraud, PDG de la société Vuarnet, qui vient de lancer une campagne mondiale pour cette marque iconique. Elle n'avait pas communiqué depuis quinze ans.

Créée en 1955, Vuarnet a connu son âge d'or dans les années 1990 avec 1,5 million de paires vendues par an, et près de 100 millions de dollars de chiffre d'affaires. Mais les résultats se sont ensuite effondrés, faute d'investissements et de stabilité managériale. La marque Ray-Ban<sup>11</sup> en a profité pour inonder le marché. Aujourd'hui sept paires de lunettes solaires sur dix vendues en France sont griffées Ray-Ban.

Les ventes de Vuarnet, elles, atteignent à peine 10 millions d'euros, et la société est déficitaire. Mais le fonds d'investissement Neo Capital, qui a repris la marque en 2013, croit en son potentiel. L'actionnaire a chargé Lionel Giraud, ancien dirigeant de Cartier (filiale du groupe Richemont) et de Chaumet (filiale du groupe LVMH), de la faire revivre. « *Nous mettrons 30 millions d'euros sur la table pendant cinq ans pour redresser l'entreprise* », détaille ce diplômé de l'ESSEC, âgé de 48 ans. « *La marque n'est pas morte*, insiste Rodolphe Bonnasse, expert marketing et directeur général de CA Com, cabinet conseil spécialisé dans l'accompagnement des enseignes de la grande distribution et des réseaux de points de vente. *Elle dispose d'assez d'antériorité et de valeurs, qui reposent sur la technicité du verre et son style élégant, pour envisager sereinement une renaissance* ».

La première décision du nouveau dirigeant a consisté à mettre un terme aux licences pour se recentrer sur le produit. C'est la fin des montres, des sacs en cuir et des vêtements de ski. Les boutiques en Corée du Sud et au Brésil ont de plus, été fermées. L'usine de Meaux (Seine-et-Marne) a été modernisée. Certains modèles sont redessinés « *pour leur apporter du glamour* » tout en mettant en avant la qualité incomparable des verres minéraux. Un quart de l'offre a été retravaillé en dix-huit mois, la moitié le sera d'ici septembre prochain.

Le positionnement est haut de gamme pour se distinguer de Ray-Ban, plus grand public. Les prix s'échelonnent entre 150 à 450 euros la paire. La distribution a été complètement revisitée. « *Nous sommes entrés dans 200 nouveaux points de vente. Nous atteindrons les 450 d'ici fin 2016, auxquels s'ajoutent un millier d'opticiens partenaires* », précise Lionel Giraud. Outre les opticiens, deux autres canaux de commercialisation ont été privilégiés : les boutiques de mode branchées type Colette<sup>12</sup> à Paris, et les magasins de ski. Être présent dans

<sup>9</sup> Séance pendant laquelle un modèle est photographié autour d'un thème défini par un photographe professionnel.

<sup>10</sup> Vincent Crochon, dit Vincent Cassel, est né le 23 novembre 1966. C'est un acteur, réalisateur et producteur de cinéma français. Il a été notamment à l'affiche de *La Haine* (1995) de Mathieu Kassovitz, *Les Rivières pourpres* (2000) de Mathieu Kassovitz, *Agents secrets* (2004) de Frédéric Schoendoerffer, *L'Instinct de mort* (2008) et *L'Ennemi public n° 1* (2008) de Jean-François Richet.

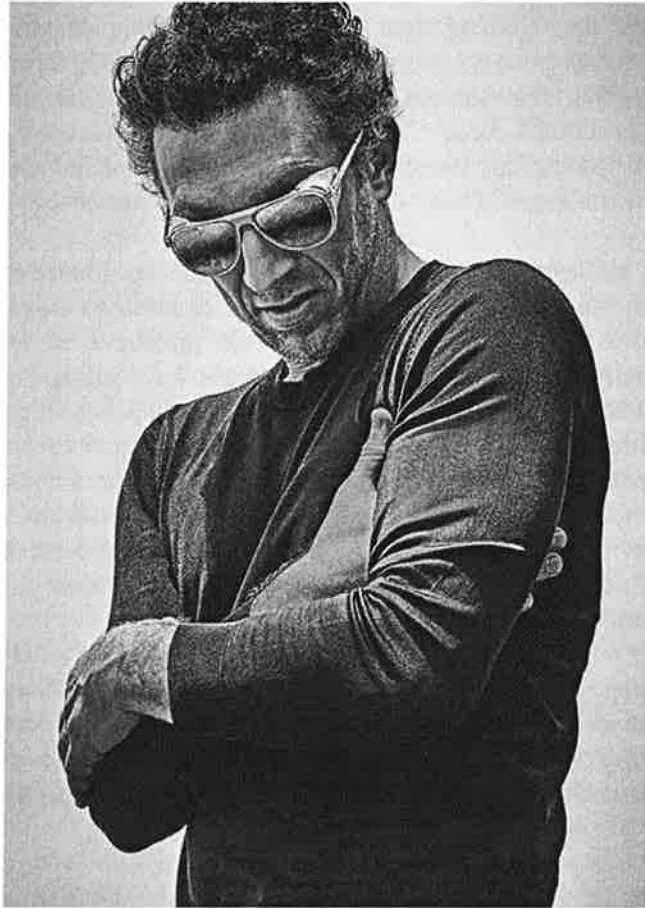
<sup>11</sup> Ray-Ban est une marque de lunettes solaires fondée en 1937 par la société américaine Bausch & Lomb. Depuis 1999, la marque Ray-Ban appartient au groupe italien Luxottica, leader mondial de la lunetterie.

<sup>12</sup> Le magasin de luxe Colette est situé 213 rue Saint-Honoré (1<sup>er</sup> arrondissement).

les grandes stations de ski alpines et pyrénéennes, c'est une manière de revenir aux sources de la marque. C'est en effet Jean Vuarnet, médaillé d'or aux Jeux Olympiques d'hiver à Squaw Valley (États-Unis) en 1960, qui a donné son nom à la marque. Trois pays sont ciblés : la France, l'Italie et les États-Unis. La notoriété de Vuarnet outre-Atlantique est intacte auprès des plus de 40 ans. « Nous avons d'ailleurs ouvert une filiale à Valhalla (New York), explique Lionel Giraud. *La greffe a pris. En huit mois, nous avons déjà enregistré un million de dollars de chiffre d'affaires* ». Un début encourageant.

**Encart publicitaire « Vuarnet »**

Publié dans les pages intérieures du *Monde Magazine* du samedi 30 avril 2016



## À Paris, E.Leclerc fait le choix du 100 % alimentaire

Extrait, Morgan Leclerc, *LSA* n° 2411, jeudi 5 mai 2016

Sur une superficie de 3 000 m<sup>2</sup> dont 2 000 m<sup>2</sup> de surface de vente, E.Leclerc fait son retour à Paris. Un petit événement pour les habitants du quartier Rosa Parks, dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement, en pleine réhabilitation. Mais aussi pour l'enseigne, qui avait quitté Paris en 1991, au terme d'un conflit avec l'un de ses adhérents, Jacques Abihssira. Radié du groupement, il avait basculé ses magasins du boulevard Maréchal Guillaume-Brune (XIV<sup>e</sup> arrondissement) et de Boulogne (Hauts-de-Seine) sous une autre enseigne.

Mais les temps changent et E.Leclerc, déjà présent de l'autre côté du périphérique, franchit cette barrière symbolique. Ouvert au public le 21 avril, ce magasin sobrement baptisé « E.Leclerc Paris 19 » appartient à David Thibault, adhérent et exploitant du magasin E.Leclerc, situé au sein du centre commercial So Ouest à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine). Compte tenu de l'espace disponible, le choix a été fait de proposer uniquement des références alimentaires, au nombre de 20 000 articles. Le bio est représenté en abondance. Le magasin comporte plusieurs zones dédiées à la restauration et au *snacking*, à consommer sur place ou à emporter. Dès l'entrée, le client est ainsi accueilli par un stand de sushis et un autre de spécialités italiennes, préparés devant le client. L'univers épicerie a droit un traitement spécial, avec des allées recouvertes d'une décoration d'inspiration très industrielle et des meubles de vente noirs en acier brossé.

Les différentes enseignes des groupes Casino et Carrefour sont omniprésentes dans la capitale, et ne laissent que peu de place à la concurrence. Mais depuis trois ans, les ouvertures de points de vente Intermarché Express et U Express se sont multipliées dans Paris (une quinzaine d'unités pour chacun des deux distributeurs), et E.Leclerc s'invite aujourd'hui dans le paysage parisien, très intéressant en termes de pouvoir d'achat.

La zone d'attractivité du quartier Rosa Parks compte 320 000 habitants dans un rayon de 10 minutes à pied, sans compter les travailleurs, très nombreux dans ce nouveau quartier. Car les anciens entrepôts qui longent d'un seul tenant le boulevard Maréchal Étienne-Macdonald sur plus de 600 mètres ont été réhabilités en un mélange de commerces – E.Leclerc donc, mais aussi le plus grand magasin Decathlon de Paris *intra-muros*, un magasin Boulanger, un magasin Leroy-Merlin, etc., – de logements, et de bureaux. Alors que le centre commercial du Millénaire tout proche, à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis), souffre d'un trafic insuffisant, la zone de chalandise est ici très bien desservie. L'entrée de la nouvelle gare Rosa Parks<sup>13</sup> (50 000 passagers par jour) permettant à l'accès à la ligne E du RER, est située à 100 mètres à peine des commerces. L'emplacement bénéficie aussi d'un arrêt de tramway sur la ligne 3b Paris Porte de Vincennes – Paris Porte de la Chapelle. Bref, l'accessibilité est au rendez-vous.

[...]

<sup>13</sup> Cette gare s'appelait auparavant Évangile – en raison de sa proximité avec la rue de l'Évangile. Elle a été rebaptisée Rosa Parks, du nom d'une couturière américaine (1913-2005), engagée dans la lutte pour les droits civiques aux États-Unis.

## Bouygues Telecom poursuit la course en solitaire

Extrait, Gilles Fontaine, *Challenges* n° 477, jeudi 12 mai 2016

**Le marché français de la téléphonie mobile à fin septembre 2015**  
 (« Orange et Bouygues officialisent leur projet de fusion », Romain Gueugneau, *Les Échos*,  
 mercredi 6 janvier 2016)

Opérateurs	Part de marché en valeur
Orange	38,3 %
Numericable-SFR	31,0 %
Bouygues Telecom	15,7 %
Free Mobile	15,0 %

Olivier Roussat semble à l'aise. Quelques semaines après l'échec des négociations en vue du rachat par Orange, le PDG de l'opérateur Bouygues Telecom se projette à nouveau vers l'avenir. [...] Il s'agit maintenant de tourner la page. Rude défi pour Olivier Roussat qui, durant trois mois, jusqu'au 1<sup>er</sup> avril, s'était pleinement engagé dans ce projet de rapprochement avec l'opérateur historique. « *Le groupe Bouygues Telecom doit justifier vis-à-vis du marché qu'il a encore quelque chose à dire* », estime Stéphane Piot, associé au sein du cabinet britannique Analysys Mason, spécialisé dans la recherche et le conseil dans le secteur des télécommunications.

La première priorité est de remotiver les 7 500 salariés. Le mardi 12 avril, les 550 managers de l'entreprise ont été rassemblés au siège de la maison-mère à Guyancourt (Yvelines), pour une séance de près de trois heures de *team building*<sup>14</sup> avec le grand patron, Martin Bouygues. « *Beaucoup de nos collaborateurs ont créé Bouygues Telecom. Pour eux, il ne s'agissait pas juste d'une vente, ils se sentaient dépossédés* », explique Olivier Roussat. Durant toutes les négociations, les équipes commerciales sont restées sous tension, assure-t-il. Richard Viel, directeur général adjoint de l'opérateur, avait pour mission de garder le cap des objectifs assignés pour 2016. Lors de cette période, l'opérateur a étoffé son portefeuille de clients professionnels, en gagnant notamment BPCE, Dalkia ou Vinci, jusqu'alors gérés par le rival SFR.

Déboussolées par ces tentatives de fusion à répétition – trois en deux ans –, les équipes restent malgré tout unies derrière Olivier Roussat, qui répète ce message rassurant : « *Nos fondamentaux sont bons, et le travail de restructuration a été fait en 2014* ». L'arrivée de Free Mobile en janvier 2012 avait en effet contraint l'opérateur à une sévère cure d'amaigrissement, entraînant la suppression de 2 000 emplois. [...] Les finances de Bouygues Telecom se sont améliorées depuis la fin 2015. Son parc d'abonnés est reparti à la hausse. La rentabilité retrouve aussi « des couleurs ». Bouygues Telecom vise cette année une marge opérationnelle de 25 %, certes confortable, mais en deçà de celle de ses rivaux qui naviguent entre 30 et 35 %.

<sup>14</sup> En français : renforcement d'équipe.

Dans la téléphonie mobile, son métier historique, le groupe reste parmi les bons élèves, avec 11,9 millions d'abonnés fin 2015 (+ 7 % par rapport à l'année précédente), dont 5,1 millions ayant souscrit une offre 4G. Il n'est pas question pour Olivier Roussat de relancer la guerre des prix après la fusion ratée avec Orange. « *Le marché devrait rester agité quelque temps encore, mais nous ne nous laisserons pas déposséder de notre base d'abonnés*, prévient-il. Nous sommes structurés pour résister ». Fin mai, l'opérateur présentera sa nouvelle gamme de forfaits mobiles, entièrement revue, proposant notamment plus de capacité à ses abonnés, pour les inciter à consommer davantage de services. Et lui permettre de développer sa rentabilité. Pour se différencier, le PDG de Bouygues Telecom compte aussi sur Objenious, sa filiale lancée en février, et spécialisée dans la création de services dédiés à l'Internet des objets.

Les analystes reconnaissent les efforts accomplis par Bouygues sur le mobile, mais restent perplexes sur ses capacités à investir dans le très haut débit fixe, domaine où il est à la traîne. Sur un marché très mature comme celui de l'accès à Internet en France, la stratégie pour les opérateurs consiste à convertir leurs anciens abonnés haut débit de l'ADSL au très haut débit de la fibre. L'opérateur comptait quelque 2,8 millions d'abonnés fixes fin 2015. Des accords d'investissement conjoint avec SFR et Orange lui ont permis de sécuriser 1,5 million de prises, en zone très dense, dans les villes. Dans les zones moins denses en population, un accord donne la possibilité à Bouygues Telecom d'acheter quelque 3,5 millions de prises à Orange, « à prix raisonnable », par tranche de 5 %, au fur et à mesure de leur commercialisation. « *Ce système nous permet, comme à Free Mobile, de progresser à coût variable, et de ne pas tout déployer d'un coup* », explique Olivier Roussat. Un discours qui fait grincer des dents chez les rivaux. « *La fibre, c'est de l'investissement et ils s'intéressent au problème huit ans après tout le monde* », raille l'un d'entre eux.

Alexandre Iatrides, analyste chez Oddo & Cie<sup>15</sup>, doute de la capacité de Bouygues Telecom à percer dans la fibre. « *Dans les zones moins denses, leur part de marché se situe autour de 10 % et ce poids relatif est destiné à rester très bas* », indique-t-il. Et, comme d'autres, Alexandre Iatrides s'interroge sur la capacité de Bouygues Telecom à survivre seul. Car sans une présence solide sur le très haut débit, impossible, selon lui, de se positionner sur les offres « Quadruple Play » (Internet, fixe, mobile et télévision), élément central dans la stratégie des opérateurs. L'opérateur, qui souffle ce mois-ci ses vingt bougies, n'a sûrement pas dit son dernier mot. Encore doit-il convaincre, qu'il peut se positionner autrement que comme un acteur *low-cost*, optimisant ses investissements, en attendant une nouvelle opportunité de consolidation.

---

<sup>15</sup> Oddo & Cie est une société financière française.