

 <p style="text-align: center;"><i>Humanités</i></p> <p style="text-align: center;">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 : 2 heures + 5 minutes de lecture des consignes</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Vendredi 16 juin 2017</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 différents dossiers et les différentes questions.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier*

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

Premier dossier [5 points]

« Vf. Corp., découvrez le cadour¹ de l'*outdoor* », extrait Benoît Berthelot, *Capital* n° 302, novembre 2006

Travail à faire :

1. Sur quel attribut caractéristique de la qualité du produit la marque The North Face et la société Gore & Associates ont-elles travaillé pour concevoir la veste HyperAir GTX ?
2. Préciser les représentations que prend la marque The North Face.
3. Préciser la stratégie de marque du groupe VF Corp.
4. Quel type de circuit de distribution empruntent les produits de la marque Timberland en Europe ?
5. Quelles sont les politiques de distribution utilisées par le groupe VF Corp. en France ?
6. À quelle action de communication hors média recourt le groupe VF Corp. ?

Deuxième dossier [5 points]

« Decathlon teste le magasin de quartier », Magali Picard, *LSA* n° 2453, jeudi 30 mars 2017

Travail à faire :

1. À quel type de point de vente appartient le magasin Decathlon City de la rue du Commerce à Paris ?
2. Relever les principales caractéristiques du magasin Decathlon City de la rue du Commerce à Paris concernant :
 - a) La zone de chalandise,
 - b) L'assortiment,
 - c) Le merchandising du point de vente.

Troisième dossier [0,75 point]

« La double vie de la pâtisserie industrielle », Laurence Zombek, *LSA* n° 2458, jeudi 4 mai 2017

Le macro-segment de la pâtisserie industrielle représentait au 31/03/2017 un marché de 1,22 milliard d'euros sur douze mois (source Nielsen).

La pâtisserie industrielle comprend deux familles de produits : la pâtisserie industrielle traditionnelle et la pâtisserie industrielle élaborée.

De la famille de la pâtisserie industrielle traditionnelle, on extrait les produits suivants :

- Madeleines : chiffre d'affaires de 186 millions d'euros, + 4,1 % *versus* 31/03/2016
- Gaufres : chiffre d'affaires de 62,8 millions d'euros, + 11,2 % *versus* 31/03/2016
- Quatre-quarts : chiffre d'affaires de 61,5 millions d'euros, - 6,6 % *versus* 31/03/2016

Travail à faire : Positionner les madeleines, les gaufres et les quatre-quarts sur la courbe de cycle de vie du produit. Vous pouvez répondre par une phrase ou un graphique.

¹ De l'arabe *quaddour*, puissant : En argot, désigne une personne physique ou morale importante dans son domaine.

Quatrième dossier [6 points]

« Carambar & Co, nouveau géant de la confiserie », Sylvie Lavabre, *LSA* n° 2459, jeudi 11 mai 2017

Travail à faire :

1. Quelles sources d'idées nouvelles veut utiliser le groupe CPK pour relancer ses marques ?
2. Préciser les stratégies de marques qu'entend suivre le groupe CPK.
3. Proposer deux supports du média télévision que pourrait utiliser le groupe CPK dans le cadre de son plan de communication de relance commerciale. Vous veillerez à argumenter votre réponse.
4. Proposer deux supports du média digital que pourrait utiliser le groupe CPK dans le cadre de son plan de communication de relance commerciale. Vous veillerez à argumenter votre réponse.

Cinquième dossier [3,25 points]

« Carte Noire, l'atout maître du groupe Lavazza », extrait, Sylvie Lavabre, *LSA* n° 2462, jeudi 1^{er} juin 2017

Travail à faire :

1. Positionner la marque « Carte Noire Douceur Intense » sur la courbe de cycle de vie du produit. Vous pouvez répondre par une phrase ou un graphique.
2. Préciser les représentations que prend la marque Lavazza.
3. Précise la largeur de la gamme de la marque Carte Noire.
4. Quels sont les canaux de distribution par lesquels sont vendus les marques Lavazza et Carte Noire ?
5. Relever et caractériser une action promotionnelle de la marque Carte Noire.

VF Corp., découvrez le cadore de l'*outdoor*

Benoît Berthelot, *Capital* n° 302, novembre 2006

À mi-chemin entre les lacs de Varèse et de Côme en Lombardie, la bourgade de Stabio, 4 200 habitants, est une bucolique enclave suisse bordée par la frontière italienne, une voie ferrée et une zone industrielle. Ici se dresse, depuis 2013, l'étrincelant siège social international d'un géant américain du textile, le groupe Vanity Fair Corporation (VF Corp.). Nous nous y sommes présentés à l'improviste, un matin d'octobre, pour visiter ce camp retranché, en principe fermé à la presse.

Dans cette ruche, 700 employés (moyenne d'âge 30 ans, 35 nationalités) ont concocté les collections hiver 2017-2018 des marques The North Face, Timberland ou Vans. Ce jour-là, des commerciaux venus de tous pays examinaient en avant-première des centaines de modèles de chaussures, vestes ou sacs. « *Interdiction de prendre des photos* », a prévenu, affolée, une assistante nous voyant dégainer nos smartphones !

VF Corp. ? Derrière ce nom inconnu se cache un mastodonte de l'habillement, avec 12,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 1,2 milliard de bénéfice net. Bien que coté à la Bourse de New York, le groupe basé à Greensboro (Caroline du Nord) reste discret sur son *business*. Mais les produits qu'il gère sont des superstars : les sacs Eastpak, les vestes The North Face, les boots jaunes Timberland, les chaussures de skate Vans... Trente marques en tout garnissent son portefeuille.

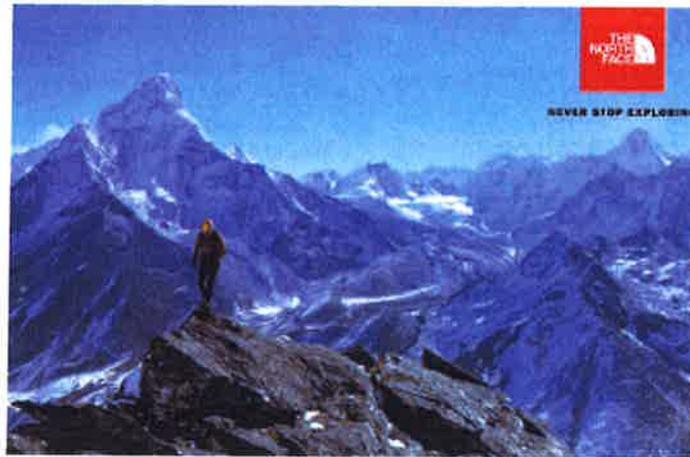
Celles classées *outdoor*, dédiées aux activités de plein air, à la montagne et aux sports de glisse, pèsent 60 % du total, en progression constante. Aux États-Unis, où 64 % des ventes sont réalisées, mais plus encore en Europe et en Asie, les zones pilotées depuis le siège social suisse, ces griffes ont permis à VF Corp. de doubler de taille en l'espace de quinze ans...

À l'origine, le groupe faisait davantage dans les dessous sexy que dans la parka. La société Vanity Fair Silk Mills est née en 1899 à Reading (Pennsylvanie), comme fabricant de lingerie en soie, et s'est ensuite entièrement construite par rachats successifs : les jeans Lee en 1969, puis les jeans Wrangler en 1986 ; Vans, la marque préférée des skateurs, en 2004, puis Timberland, en 2011. Mais son plus beau coup reste l'acquisition en 2000 de The North Face, alors en pleine déroute. VF Corp. n'a mis que 25 "petits" millions de dollars sur la table, pour ce qui est devenu sa locomotive avec 2,4 milliards de dollars de ventes dans le monde l'an dernier.

Le cas The North Face est emblématique de la stratégie de VF Corp. : acquérir des marques de niche à très forte crédibilité et leur donner une audience grand public. The North Face était au départ une enseigne dédiée aux grimpeurs (la face nord d'une montagne est leur hantise). La première boutique fut fondée à San Francisco (Californie) en 1964 par Douglas Tompkins (1943-2015), un passionné d'exploration, mort d'hypothermie lors d'une expédition en kayak au Chili. Il a orienté ses produits vers les skieurs et les campeurs de l'extrême, avec de robustes tentes dômes. Deux ans plus tard, il revendait son magasin pour 50 000 dollars et lançait la marque de vêtements Esprit².

² La marque esprit appartient aujourd'hui au groupe Esprit Holdings dont le siège social est à Hong-Kong.

Aujourd'hui, les parkas à col de fourrure The North Face Mc Murdo, vendues 400 euros, et les vestes doublées The North Face Thermoball à 200 euros se croisent tout autant sur le dos des conducteurs de deux-roues que sur les pistes de ski. Séduire le marché de masse sans perdre la cible des passionnés reste une très délicate équation marketing. Pour garder une image de technicité, la marque observe une règle d'or : toutes les publicités montrent des explorations périlleuses, des sommets enneigés, et jamais le bitume. Le Français Xavier De La Rue, deux fois champion du monde de snowboard en 2003 et 2007, sous contrat depuis sept ans, a ainsi pu monter en 2013 une expédition dans les fjords de l'Antarctique. Avec 300 000 euros de budget, il a eu carte blanche. « *J'ai embarqué avec un navigateur, un guide, un photographe et trois cameramen* ». Le résultat a servi pour toute la campagne de communication de l'hiver suivant : photos en boutiques, vidéos sur Internet... Ce sont pas moins de 70 sportifs sur lesquels The North Face compte pour se faire connaître et reconnaître.



Autre levier de croissance, la R&D qui permet à The North Face de rivaliser avec ses concurrents les plus actifs dans l'*outdoor* (les marques américaines Columbia et Patagonia, la marque française Lafuma). La griffe travaille pour cela main dans la main avec ses fournisseurs. La société W. L. Gore & Associates, à qui l'on doit la célèbre membrane étanche et respirante Gore-Tex brevetée en 1970, a créé cet été avec les équipes de The North Face, une veste baptisée HyperAir GTX, conçue pour être la veste de haute montagne la plus ventilée au monde.

[...]

Fait rare dans le secteur, le groupe VF Corp. assure un tiers de la production des articles commercialisés dans ses 32 usines, qui emploient 20 000 ouvriers au Mexique, en Turquie et en République dominicaine. Le reste est confectionné en majorité au Bangladesh ou en Chine, pour des salaires, selon les ONG (organisations non gouvernementales), aux plus bas standards du marché... Les produits sont ensuite acheminés par porte-conteneurs vers les ports d'Anvers (Belgique), Hambourg (Allemagne), Long Beach (Californie), Portland (Oregon) ou Rotterdam (Pays-Bas). Pour les livraisons, VF Corp compte cinq plates-formes de distribution en Europe, à la pointe de la technologie. Celle d'Almelo (Pays-Bas), dédiée à la seule marque Timberland, comprend une armée redoutable de 135 automates Kiva, capables de soulever simultanément plusieurs cartons. Ils ont fait leurs preuves, ils ont été développés par Amazon.

Le principal défi, pour VF Corp., est de développer son propre réseau de distribution. Car pour l'instant, 70 % des ventes se font dans des enseignes multimarques comme Intersport ou Go Sport, en passant par des commerçants indépendants reconnus localement. « *Or ces magasins sont sous pression, ils souffrent, et VF Corp. doit trouver d'autres relais de croissance* », observe un ancien cadre du groupe. Première piste, ouvrir des points de vente dédiés à ses marques, où elles sont mieux valorisées. The North Face compte déjà 23 magasins en France dont 13 détenus en propre (Annecy, Lyon, Paris boulevard Saint-Germain...) et les autres exploités en franchise (Besançon, Chamonix, Strasbourg...). Autre chantier, le e-commerce qui ne pèse pour l'instant que 4,8 % des ventes. Pour progresser, les marketeurs de The North Face ont développé avec IBM un assistant personnel à l'achat. Répondez à cinq questions (ville, saison, sexe, sport et couleur préférée), et l'assistant désignera la veste la plus adaptée à vos besoins. Idéal pour les baroudeurs qui préfèrent le *shopping* depuis leur canapé...

Decathlon teste le magasin de quartier

Magali Picard, LSA n° 2453, jeudi 30 mars 2017

Decathlon, deuxième distributeur mondial d'articles de sport avec un chiffre d'affaires de dix milliards d'euros en 2016 (dont seulement un tiers en France), aime les tests. Après le magasin salle d'exposition ouvert à Englos (Nord) le 23 janvier 2016, un essai peu fructueux puisqu'il est devenu un magasin classique moins de six mois après cette tentative, voici le Decathlon City, en lieu et place d'un magasin H&M, 15 rue du Commerce, dans le XV^e arrondissement de Paris. Un concentré de l'offre d'un magasin « classique » sur 500 m² (versus 2 000 à 4 000 m² pour un magasin habituel) et deux niveaux. Tous les univers sont présents : *running*, *fitness*, nutrition, électronique, lunettes au rez-de-chaussée ; natation, ski, randonnée, vélos pliables et trottinettes, foot, raquettes au sous-sol.

Pour chacun des univers, un choix sélectif de produits qui correspond à la clientèle du quartier. « *Nous voulons attirer une communauté de sportifs*, explique Martin Dubrulle, directeur du magasin. *Tous nos vendeurs sont également coachs pour les cours que nous proposons chaque jour* ». Du *cross-training* au Champ-de-Mars³ tout proche en passant par le yoga et les Pilates⁴, tous ces cours du soir sont gratuits. L'enseigne communique abondamment sur Facebook auprès de « sa » communauté. L'idée étant évidemment d'attirer ensuite cette clientèle de sportifs urbains dans le magasin.

La logique est poussée jusqu'au bout. Au sous-sol, un atelier vélo permet à tout cycliste malchanceux de changer lui-même sa chambre à air, ou son pneu crevé. Le magasin mêle du déjà-vu et des nouveautés : signalétique claire aux couleurs bleue et blanche de la marque, sensation d'espace et nouvelles présentations des produits ici et là, comme ce meuble vitré pour les chaussures de randonnée, ou encore la possibilité depuis la cabine d'appeler le vendeur pour essayer un produit dans une autre taille ou un autre modèle. Et pour compenser l'assortiment restreint, cinq bornes interactives permettent d'accéder à la totalité de l'offre du site de vente en ligne Decathlon.fr.

Toujours très discret, Decathlon ne communique pas sur cette ouverture. Impossible de savoir si ce test sera dupliqué, comme d'autres petits formats. Aujourd'hui, le groupe Decathlon se déploie aussi dans les gares, sous le nom de Decathlon Mobility, et sous l'enseigne Decathlon Essentiel, un concept de 1 000 m² à destination des familles, comme à Saint-André-de-Cubzac (Gironde). À terme, les 25 magasins Decathlon Easy qui adopteront cette nouvelle enseigne.

³ Le Champ-de-Mars est un vaste jardin public (24,3 hectares), entièrement ouvert et situé dans le VII^e arrondissement, entre la Tour Eiffel nord-ouest et l'École Militaire au sud-est.

⁴ Les Pilates constituent une méthode d'exercices physiques développés au début du XX^e siècle par un passionné de sport et du corps humain, l'allemand Joseph Pilates [1880-1937].

Carambar & Co, nouveau géant de la confiserie

Sylvie Lavabre, LSA n° 2459, jeudi 11 mai 2017

C'est fait ! Carambar⁵ mais aussi Kréma⁶, La Pie qui chante⁷, Malabar⁸, les Pastilles Vichy⁹, le chocolat Poulain¹⁰, les Rochers Suchard¹¹ sont à nouveau français. Rachetées au groupe américain Mondelez pour 220 millions d'euros par le fonds d'investissement français Eurazeo Capital, toutes ces marques sont désormais regroupées au sein de Carambar & Co, une filiale détenue à 100 % par le groupe CPK, dirigé par Jean-Marc Saubade, ancien responsable de Cadbury France. Le groupe CPK est lui-même contrôlé à 68 % par Eurazeo Capital et à 32 % par un groupe d'investisseurs, dont le management de CPK.

L'opération de rachat concerne les cinq usines françaises de Blois (Loir-et-Cher), Marcq-en-Barœul (Nord), Saint-Genest (Allier), Strasbourg (Bas-Rhin), Vichy (Allier), et leurs 750 salariés sur un total de 900 collaborateurs. *« Une enveloppe de 35 millions d'euros sera dédiée à un plan d'investissements industriels, l'objectif étant que 100 % des produits fabriqués par Carambar & Co soient made in France à l'horizon 2020, indique Éric Schaefer, directeur associé d'Eurazeo Capital. Cette enveloppe comprend dix millions d'euros pour financer l'installation d'une nouvelle ligne de production à Strasbourg pour fabriquer les Terry's¹², une marque anglaise incluse dans le périmètre de rachat. Nous allons aussi reconstituer des laboratoires de R&D et investir dans des équipements et des technologies pour relancer l'innovation produit ».*

Car ces marques, qui avaient été laissées en jachère par Mondelez, subissent un sérieux déficit d'innovations. *« Leur territoire s'est rétréci par manque de nouveautés et de présence en rayon, observe Éric Schaefer. C'est le cas de Carambar, dont la notoriété reste fantastique après 63 ans d'existence, et des autres marques du portefeuille, à l'instar des Pastilles Vichy, qui résonnent toujours à l'international. Nous allons les réactiver, en proposant notamment de nouveaux parfums. Nous allons aussi relancer des recettes pour Poulain, dont la part de marché a fondu avec le nombre de ses références. Nous étudierons le potentiel de chaque marque ».*

Autre levier de relance, les investissements publicitaires. *« Ils seront triplés, annonce Éric Schaefer. Nous allons investir de 6 à 10 % du chiffre d'affaires prévisionnel que nous évaluons à 250 millions d'euros. Nous prévoyons d'arriver à la télévision assez vite. Nous nous déploierons en parallèle sur le digital ».* Une stratégie qui a bien réussi aux Têtes Brûlées de la société Verquin Confiseur basée à Tourcoing (Nord), récemment rachetée par la société Sucralliance basée à Toulouges, près de Perpignan (Pyrénées-Orientales). *« Cette*

⁵ Carambar est un caramel mou créé par l'entreprise Delespaul en 1954.

⁶ Kréma est une marque et une société française de confiserie créée en 1923 par M. Mollié.

⁷ La société La Pie qui Chante a été créée en 1921 à Marseille par Jean Chabanon en hommage à un cabaret parisien.

⁸ Malabar est une marque française de chewing-gum lancée en 1958 par la société Kréma.

⁹ On doit l'existence des pastilles Vichy au chimiste français Jean-Pierre-Joseph d'Arcet (1777-1844). Elles furent fabriquées à partir de 1833 par les frères Brosset qui géraient l'établissement thermal de Vichy.

¹⁰ C'est en 1848 que Victor Auguste Poulain (1825-1918) fonde une chocolaterie à Pontlevoy, près de Tours (Loir-et-Cher).

¹¹ La chocolaterie Suchard est fondée en 1826 par Philippe Suchard (1797-1884) à Neuchâtel (Suisse).

¹² Terry's Chocolate Orange est une friandise au chocolat créée en 1932 par l'entreprise britannique Terry's.

marque centenaire est une belle illustration de ce qu'il est possible de faire avec de l'innovation et une présence marketing différenciée. Elle doit nous servir d'exemple », souligne Éric Schaefer. D'ici les cinq prochaines années, le groupe CPK espère 300 millions d'euros de chiffre d'affaires et une marge opérationnelle d'environ 15 %.

Si la première étape de relance se concentrera sur la France, où les marques sont les plus fortes, d'autres zones de développement sont identifiées par CPK à l'international, comme l'Afrique francophone. Le groupe n'exclut pas de croître en rachetant d'autres marques. *« Nous suivons les mouvements de concentration des grands groupes, reconnaît Éric Schaefer. Des acquisitions pourraient être suivies de cessions d'actifs non stratégiques. Dans ce secteur, beaucoup de petites marques ont de la valeur surtout au niveau local ».* Des pépites que traque CPK avec une gourmandise assumée.

Carte Noire, l'atout maître du groupe Lavazza

Extrait, Sylvie Lavabre, LSA n° 2462, jeudi 1^{er} juin 2017

Giuseppe Lavazza est content de son achat. « *Nous avons investi dans un bijou !, lance le vice-président du groupe familial italien¹³. L'intégration de la marque Carte Noire nous a permis d'accélérer notre croissance en 2016. Nous avons cru en la complémentarité des deux marques sur le marché du café vendu en grande distribution et sur celui du café consommé hors domicile. Notre intuition était correcte* ». Sur un marché mondial du café en pleine concentration ces trois dernières années, et dans un contexte économique incertain (Brexit, interrogations autour de la politique commerciale des États-Unis...), le torréfacteur turinois a en effet réussi à générer en 2016 un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros (+ 29 % par rapport à l'année précédente). « *La croissance organique de Lavazza atteint 4 %, c'est deux fois plus que la moyenne du marché* », se réjouit Antonio Baravalle, PDG du groupe Lavazza depuis 2011.

LAVAZZA
ITALY'S FAVOURITE COFFEE

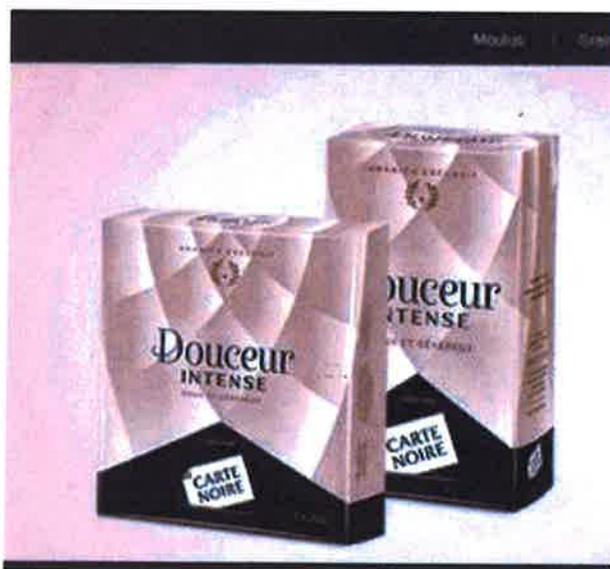
Mais le coup d'accélérateur est surtout venu de l'intégration, sur les deux dernières années, de la marque Carte noire en France, et de la marque Merrild au Danemark. Au total, la part du chiffre d'affaires réalisée hors Italie atteint désormais 60,3 % (*versus* 52,8 % en 2015), grâce, notamment, à la contribution de la France, où le torréfacteur italien est présent depuis 1982. « *La France pèse désormais 20 % de nos ventes*, précise Antonio Baravalle. *C'est notre deuxième marché, après l'Italie, en volume et en valeur, avec un effectif de 500 collaborateurs et 170 000 tonnes de café produites* ». C'est la marque Carte Noire qui constitue le principal vecteur des ventes du groupe italien. Leader du café vendu en grandes et moyennes surfaces, avec 16,3 % de part de marché en valeur, pour un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros (*versus* 100 millions d'euros pour la marque Lavazza), la marque Carte Noire, présente dans près d'un foyer français sur deux, opère sur toutes les familles de produits : café en grains, café moulu, café en dosettes souples et capsules compatibles Nespresso.

« *Le 1^{er} mars 2016, c'est une toute nouvelle entreprise que nous avons lancée*, indique Vincent Flouquet, directeur général de Carte Noire. *Tout a été refondu, depuis les conventions collectives jusqu'à l'outil industriel, entièrement reconfiguré, en passant par le système d'information* ». Si une partie des 350 salariés est installée à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) dans le nouveau siège social, l'ensemble des activités de production de Carte Noire est désormais concentré sur le site de Lavérune, à neuf kilomètres de Montpellier (Hérault),

¹³ Le groupe Lavazza a été fondé à Turin (Piémont) en 1895 par Luigi Lavazza (1859-1949). Giuseppe Lavazza (né en 1965) représente la 4^e génération à la tête de l'entreprise familiale.

« afin d'exalter l'esprit made in France », souligne Giuseppe Lavazza. Le groupe italien a déjà investi seize millions d'euros pour moderniser et optimiser la capacité de production du site de Lavérune qui compte désormais neuf lignes de production et neuf appareils de torréfaction, dont un torréfacteur tangentiel dernière génération, permettant d'offrir un spectre plus large de goûts. Des efforts qui seront poursuivis. « Il y aura des investissements chaque année pour améliorer les équipements à Lavérune », promet le vice-président de Lavazza.

Car le marché français est de plus en plus exigeant. « En France, le niveau concurrentiel n'a jamais été aussi élevé, souligne Vincent Flouquet. Le marché se complexifie, se sophistique. C'est la fin des goûts monolithiques. Aujourd'hui, Carte Noire ne compte pas moins de quarante références dans son portefeuille. Depuis le rachat, nous avons lancé 18 produits nouveaux, et nous atteindrons les trente nouveautés d'ici à fin 2017 ». Malgré son statut de leader sur le café moulu, Carte Noire cherche à redynamiser l'offre avec une nouvelle ligne baptisée « Douceur Intense » présente dans les magasins depuis mars dernier. Carte Noire a par ailleurs pris la place de challenger (15 % de part de marché en valeur) sur les capsules compatibles Nespresso, derrière L'Or Espresso (propriété du groupe néerlandais Jacobs Douwe Egberts) avec la commercialisation depuis octobre 2016, d'une nouvelle ligne de capsules hermétiques colorées. Pour conquérir la clientèle plutôt urbaine et aisée des capsules compatibles Nespresso, les marketeurs de Carte Noire n'ont pas hésité, en début d'année, à organiser une distribution d'échantillons dans certaines stations du métro parisien.



« Carte Noire gagne des parts de marché sur tous les familles de produits », assure Vincent Flouquet. Grâce à un puissant soutien marketing qui combine une nouvelle identité visuelle, une nouvelle plate-forme de communication autour de la mode, et un nouveau slogan « Les plus belles couleurs du noir ». Et pour corser le tout, la marque a choisi Rossy de Palma¹⁴, actrice fétiche du réalisateur espagnol Pedro Almodovar, pour son nouveau spot publicitaire, diffusé depuis le 17 mai 2017, date de l'ouverture du Festival de cinéma de Cannes.

[...]

¹⁴ L'actrice espagnole Rossy de Palma (née en 1964) a joué dans plusieurs films de Pedro Almodovar : La loi du désir (1987), Femmes au bord de la crise de nerfs (1988), Attache moi ! (1990), La fleur de mon secret (1995), Étreintes brisées (2009) et Julieta (2016).