

 <p style="text-align: center;"><i>Humanités</i></p> <p style="text-align: center;">UTBM F90010 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</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Mardi 16 janvier 2024</p>

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

Barème : 40 points

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examens antérieurs, les dictionnaires électroniques, les micro-ordinateurs portables, les calculatrices, les tablettes, les téléphones mobiles, les oreillettes électroniques et les montres connect es ne sont pas autorisés.*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Vous veillerez à signer chaque copie utilis e.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie.*
- *Vous veillerez à l'orthographe et à la grammaire.*
- *Vous séparerez distinctement les différents dossiers et les différentes questions.*
- *Vos réponses seront toujours r dig es et justifi es.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Premier dossier

Le marché des piles en France en juin 2023 (sur douze mois), in « Les piles se redressent progressivement », Christian Capitaine, LSA n° 2765, jeudi 5 octobre 2023

Travail à faire :

1. Préciser comment est calculée la part de marché en valeur de la marque de piles Duracell. Le résultat n'est pas demandé.
2. Préciser comment est calculée la part de marché relative de la marque de piles Varta. Le résultat n'est pas demandé.
3. Préciser comment est calculée la part de marché en volume des marques de distributeurs de piles. Le résultat n'est pas demandé.

Deuxième dossier

« Yoplait sort “du rouge” et se lance dans le yaourt en brique », extrait, Marie-Josée Cougard, Les Échos, mercredi 8 novembre 2023

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande

Travail à faire :

1. Préciser deux motivations à l'achat susceptibles de s'appliquer aux yaourts Skyr de Yoplait.
2. À l'aide de l'annexe, quels sont les classes et les critères de segmentation de la demande qui peuvent s'appliquer à l'achat des yaourts Skyr de Yoplait ?
3. Relever deux fonctions techniques de l'emballage qui ont été prises en compte dans le développement des briques de yaourt de Yoplait.
4. Quelles sont les sources d'idées nouvelles activées par Yoplait à l'occasion du lancement des briques de yaourt ?

Troisième dossier

« Legal veut pousser à l'ombre des géants du secteur », extrait, Dominique Chapuis, Les Échos, lundi 27 novembre 2023

Publiscopie « Comptoir Legal », LSA n° 2771, jeudi 10 novembre 2023. Une publiscopie est un dossier ou un article publicitaire rédigé de concert entre l'annonceur, son agence de conseil en communication et le support dans lequel il est inséré.

Travail à faire :

1. *Première question bonus facultative : Quelle est la position concurrentielle de la marque Comptoir Legal sur le marché français du café ?*
2. Relever un indicateur concurrentiel autre que la part de marché (en valeur ou en volume).
3. Positionner chaque catégorie de café sur la courbe de cycle de vie du produit.
4. Pourquoi faut-il relativiser les taux d'évolution observés à la question précédente ?
5. Préciser les représentations que prend le nom de marque Comptoir Legal.
6. Préciser la largeur et la profondeur de la gamme Comptoir Legal.
Remarque : il ne s'agit bien sûr que d'un extrait de la gamme.
7. Préciser l'amplitude de la gamme Comptoir Legal.

Quatrième dossier

« Le plan des doughnuts Krispy Kreme pour croquer la France », extrait, Clotilde Briard, *Les Échos*, lundi 4 décembre 2023

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande [conférer deuxième partie]

Travail à faire :

1. *Deuxième question bonus facultative : Pouvez-vous citer une autre enseigne américaine implantée en France – étudiée en TD – qui essaie aussi de s'afficher « locale » ?*
2. Préciser l'attribut environnement de la zone de chalandise du premier magasin Krispy Kreme ouvert à Paris.
3. Préciser l'attribut service complémentaire de l'assortiment du premier magasin Krispy Kreme ouvert à Paris.
4. Quelle politique de distribution la société Krispy Kreme Doughnuts Inc. a-t-elle choisi pour s'implanter en France ?
5. Quel outil du média télévision la société Krispy Kreme Doughnuts Inc. utilise-t-elle pour communiquer aux États-Unis ?
6. Quel support du média publicité extérieure la société Krispy Kreme Doughnuts Inc. utilise-t-elle pour communiquer en France ?
7. Quelle technique de promotion des ventes la société Krispy Kreme France a-t-elle employé pour faire connaître ses Doughnuts avant l'ouverture de son premier point de vente à Paris ?

Cinquième dossier

« Danone en passe de céder Michel et Augustin », Marie-Josée Cougard, *Les Échos*, jeudi 7 décembre 2023

Travail à faire :

1. *Troisième question bonus facultative : Pouvez-vous citer deux marques vendues par le groupe Mondelez International – étudié en TD – en France issues du rachat de LU (hors la marque LU proprement dit) ?*
2. Quelles stratégies de marque appliquent le groupe italien Ferrero ?
3. Quelles stratégies de marque ont été appliquées par la marque française Michel et Augustin ?

Le marché des piles en France en juin 2023 (sur douze mois)
 In « Les piles se redressent progressivement », Christian Capitaine, *LSA* n° 2765, jeudi 5
 octobre 2023

Le marché des piles en valeur (source : Nielsen IQ)

Fabricants	Marques	Chiffre d'affaires
Energizer (États-Unis)	Energizer	114,4
Berkshire Hathaway (États-Unis)	Duracell	104,0
Spectrum Brands (États-Unis)	Varta	25,2
Autres fabricants. Exemples : Hitachi (Japon), Aurelius (Allemagne), Sony (Japon), Signify (Pays-Bas)...	Exemples : Maxell (Hitachi), Panasonic (Aurelius), Philips (Signify), Sony (Sony)...	11,9
	Marques de distributeurs	94,5
Chiffre d'affaires total		350,0

Le marché des piles en volume (Source : NielsenIQ)

Fabricants	Marques	Volume vendu (En millions de piles vendues)
Energizer (États-Unis)	Energizer	86,7
Berkshire Hathaway (États-Unis)	Duracell	75,9
Spectrum Brands (États-Unis)	Varta	31,1
Autres fabricants. Exemples : Hitachi (Japon), Aurelius (Allemagne), Sony (Japon), Signify (Pays-Bas)...	Exemples : Maxell (Hitachi), Panasonic (Aurelius), Philips (Signify), Sony (Sony)...	34,0
	Marques de distributeurs	187,0
Volume total vendu		414,7

Yoplait sort “du rouge” et se lance dans le yaourt en brique

Extrait, Marie-Josée Cougard, *Les Échos*, mercredi 8 novembre 2023

Du yaourt aux fruits au yaourt blanc. Chez Yoplait¹, le passage de l'un à l'autre est vécu comme une révolution. La marque a construit sa réputation sur le yaourt aux fruits. Elle joue désormais sa croissance sur le yaourt blanc. En deux ans, la marque est sortie “du rouge²” et son chiffre d'affaires a augmenté de 25 %, atteignant 750 millions d'euros en France.

Pour Yves Legros, directeur général de Yoplait, filiale de la coopérative Sodiaal³, c'est « un changement de territoire. Les consommateurs ont toujours associé Yoplait aux yaourts aux fruits. En conséquence, nous nous interdisions tout développement dans le yaourt blanc, alors que celui-ci est beaucoup plus porteur aujourd'hui ».

Le Skyr⁴ a été un outil privilégié dans cette nouvelle orientation stratégique. Ce yaourt hyperprotéiné a le vent en poupe auprès de nombreux consommateurs : Jeunes adultes, femmes et sportifs, l'ont notamment adopté à différents moments de la journée – que ce soit au petit déjeuner, lors de la pause du matin, au déjeuner, comme encas de l'après-midi, lors du repas du soir –, comme un élément clé de leur nutrition, car il contient peu de matières grasses et beaucoup de protéines.

En seulement deux ans, Yoplait s'est arrogé 32 % de ce nouveau marché dont il est le leader. Coup double, car l'entreprise a réduit ses achats en fruits et sucre consacrés à la ligne Panier aux Fruits⁵ – deux matières premières dont les prix ont flambé –, tout en développant les ventes du Skyr nettement mieux valorisé⁶. « Avec 5 % des ventes, le Skyr est la catégorie de produits du marché de l'ultra-frais la plus dynamique, précise Yves Legros. Sur 900 références de produits laitiers disponibles en grandes surfaces, le Skyr de Yoplait vendu en pot de 850 grammes est numéro un ».

[...]

Le renouveau de Yoplait s'est fait au prix de 28 millions d'euros d'investissement dans la modernisation de l'outil industriel depuis 2021. Les trois usines ont été « remises à niveau et sont désormais aux meilleurs standards de l'industrie ». Yop⁷ – le yaourt à boire de Yoplait qui fut le pionnier de la catégorie –, a été équipé de bouchons attachés. De nouvelles lignes de

¹ La marque Yoplait a été déposée en 1965. En 2023, les produits Yoplait sont fabriqués en France dans trois usines : Monéteau (Yonne, Bourgogne-Franche-Comté), Le Mans (Sarthe, Pays de la Loire) et Vienne (Isère, Auvergne-Rhône-Alpes).

² Sortir “du rouge” : Métaphore pour dire qu'une entreprise a cessé de réaliser des pertes et que soit, elle est revenue à l'équilibre financier entre les charges et les produits, soit elle a renoué avec les bénéficiés.

³ Sodiaal est un groupe coopératif laitier français, créé en 1990. Outre Yoplait, Sodiaal contrôle intégralement Candia, Entremont, Monts & Terroirs et Euroserum.

⁴ Le skyr est une spécialité laitière islandaise de la même famille que le yaourt, bien que techniquement il puisse être considéré comme un fromage très tendre, car il est généralement égoutté et aujourd'hui caillé avec un peu de présure. Il est considéré comme originaire de Norvège, mais apporté en Islande par les Vikings. Il est seulement présent dans la cuisine islandaise.

⁵ Panier aux Fruits est une marque de yaourt aux fruits de la société Yoplait. Panier aux Fruits a été lancé en 1967.

⁶ Nettement mieux valorisé : les produits Skyr sont vendus plus chers que les produits Paniers aux Fruits.

⁷ Yop est une marque de yaourt à boire de la société Yoplait. La marque Yop a été lancée en 1974.

production ont aussi été installées, d'où sortira un tout nouveau produit, le yaourt conditionné en brique de carton de 0,75 litre, équivalant à six yaourts à consommer au gré des besoins. « *Yoplait entend redevenir l'innovateur qu'il avait été* », prévient Yves Legros, qui a vingt-cinq ans d'expérience dans l'ultrafrais, acquise en bonne partie chez Danone.

Cette brique de yaourt a été « *accueillie favorablement* » par les distributeurs auxquels elle a été soumise, selon Gaël Durand, directeur général adjoint de Yoplait. Dans l'alimentaire, les briques sont déjà utilisées pour conditionner le lait, les soupes, les jus de fruits, les concentrés de fruits... 18 mois de recherche et développement (R&D) auront été nécessaires pour écoconcevoir une brique de 750 g, incluant 78 % de matériaux recyclés, et développer des recettes qui assurent une texture onctueuse et une fluidité suffisante, pour que le contenu puisse être versé sans perte. La brique assure une conservation équivalente à celle du pot de yaourt traditionnel en polystyrène⁸ (PS). Un panel⁹ de 2 000 consommateurs – comprenant des personnes seules et des familles – a par ailleurs été étroitement associé à l'avancée des travaux de l'équipe R&D de Yoplait.

Cet emballage en carton, créé pour répondre aux attentes en termes de praticité et de recyclabilité, se roule comme un tube de dentifrice avant d'être jeté. Les briques de yaourt seront au départ fabriquées dans la seule usine du Mans. Les dirigeants de Yoplait estiment que « *les consommateurs ne sont pas prêts à basculer aux briques pour tous leurs achats de produits laitiers* », mais ils espèrent qu'elles pourraient couvrir 15 % du marché de l'ultra-frais à moyen terme. Le lancement est prévu en janvier prochain au prix « conseillé » de 1,99 euro T.T.C. la brique.

⁸ Les trois quarts des pots de yaourts vendus en France sont fabriqués en polystyrène. La découverte du polystyrène remonte à 1839 mais il n'a commencé à être utilisé à grande échelle qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

⁹ Un panel est un groupe de personnes interrogées régulièrement.

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande

Classe des critères sociodémographiques

Principaux critères
Le sexe
L'âge
La morphologie physique (poids, taille...)
La profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS, ex-CSP)
Le niveau d'études (de sans diplôme à bac+8)
Le revenu
La composition et l'effectif du ménage
Le type de logement (individuel <i>versus</i> collectif)
La religion
La nationalité

Classe des critères géographiques

Principaux critères
Le climat
La région. Elle peut correspondre ou non à la notion de région administrative [Ex. : Bourgogne-Franche-Comté, Grand Est...]. Elle peut aussi correspondre à la commune ou au département, ou encore à une ancienne région [Ex. : Anjou, Béarn...]
Le type d'habitat (urbain <i>versus</i> rural)
La densité urbaine (nombre d'habitants d'une surface donnée)

Classe des critères de comportement

Principaux critères
La quantité achetée
La fidélité à la marque
La fréquence d'achat (ou d'utilisation)
L'occasion d'achat (ou de consommation)
La sensibilité au prix

Classe des critères psychosociologiques

Principaux critères
Personnalité : introversion / extraversion, impulsivité / réflexion, anxiété / confiance en soi, indifférence / implication, etc.
Socio-styles : modes de vie, convictions, passions, engagements, activités pratiquées (privées et / ou professionnelles), centres d'intérêts, communautés d'appartenance, etc.

Legal veut pousser à l'ombre des géants du secteur
Extrait, Dominique Chapuis, *Les Échos*, lundi 27 novembre 2023

Le marché du café en août 2023 (sur douze mois)

In « La dosette n'a pas dit son dernier mot », François Biaggini *LSA* n° 2764, jeudi 28 septembre 2023

Industriels	Marques	Part de marché en valeur
JDE (Pays-Bas)	Grand'Mère, Jacques Vabre, L'Or, Senseo, Tassimo, Velours Noir	38,8 %
Lavazza (Italie)	Carte Noire, Lavazza	19,2 %
Nestlé (Suisse)	Dolce Gusto, Nescafé, Nespresso, Starbucks	12,1 %
Massimo Zanetti Beverage (Italie)	San Marco, Segafredo Zanetti	3,1 %
Rambouts (Belgique)	Malongo	3,0 %
Méo-Fichaux (France)	Cafés Méo	2,8 %
FnB Private Equity (France)	Comptoir Legal	2,3 %
Autres	Café Launay (Café Launay, France), Cafés Richard (Ricardo, France), Café Royal (Delica, Suisse), Café Sati (Sati, France), Folliet (Folliet, France), Illy (Illy, Italie), Lobodis (Ricardo, France), Mövenpick (Mövenpick Fine Food, Suisse)...	4,5 %
Exemple : Sati (France)	Marques de distributeurs	14,2 %

Évolution du chiffre d'affaires des différentes catégories de café vendu en août 2023

In « La dosette n'a pas dit son dernier mot », François Biaggini *LSA* n° 2764, jeudi 28 septembre 2023

Catégories	Évolution du chiffre d'affaires sur douze mois
Capsules et dosettes	+ 6,9 %
Grains	+ 38,8 %
Moulu	+ 9,2 %

Après avoir connu un âge d'or jusqu'à la fin des années 1990, la marque Comptoir¹⁰ Legal, a perdu de son éclat sur un marché du café, très concurrentiel dans le circuit de la

¹⁰ Le terme « comptoir » est entendu ici au sens d'établissement commercial (1690). Les graines de café étant importées (d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie), elles étaient historiquement achetées à l'étranger dans un établissement spécifique appelé « comptoir », où elles étaient examinées et leurs prix négociés.

grande distribution alimentaire. Rachetée en juin dernier par le fonds d'investissement¹¹ français FnB Private Equity¹², elle repart de l'avant avec une nouvelle équipe emmenée par Christophe Pouyès, un ancien dirigeant de Mondelez International France. « *Notre ambition est de devenir le 4^e acteur du café vendu en grande distribution, souligne son nouveau P-DG, et de reprendre notre place dans le quotidien des Français* ». Aujourd'hui, l'entreprise dont toute la production est effectuée au Havre (Seine-Maritime, Normandie) depuis 1965, pointe au 7^e rang des torréfacteurs (53 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2022).

À côté des trois poids lourds qui détiennent 70,1 % du marché en valeur, et des marques de distributeurs (MDD) qui représentent 14,2 % du marché en valeur, la bataille se fera sur moins de 16 % du marché. « *C'est un mouchoir de poche où plusieurs acteurs détiennent souvent moins d'un demi-point de part de marché*, poursuit Christophe Pouyès. *Nous voulons devenir le plus gros des petits [torréfacteurs, Ndr]* ».

Pour y parvenir, la marque Comptoir Legal a lancé un plan stratégique. L'objectif est de séduire une large cible de consommateurs « *avec la meilleure alternative qualité-prix* ». L'idée est que chaque consommateur, quel que soit son budget, trouve le café qui lui convient, dans la gamme vendue par l'entreprise.

Comptoir Legal bénéficie déjà d'une solide notoriété – la marque été créée en 1961 quand les dirigeants de l'époque, décidèrent d'emprunter aux noms des deux fondateurs¹³ qui avaient créé l'entreprise 110 ans auparavant –, mais veut se donner une nouvelle image. Le logo a été revu, mettant en avant l'ancrage français et historique de la marque. Le nombre de références a, lui, été réduit, passant de 70 à 30 en deux ans, afin de concentrer les efforts industriels et commerciaux sur le développement du café en grains.

La catégorie du café en grains connaît une croissance comprise entre 30 à 40 % par an depuis cinq ans. Aujourd'hui, près de 20 % des foyers Français sont équipés d'une machine à broyer les grains. Une opportunité pour Comptoir Legal, qui réalise déjà 18 % de ses ventes en volume sur cette catégorie très valorisée. L'entreprise a lancé cet été six nouveaux produits autour du café en grains.

Cette priorité se traduira par l'installation d'une seconde ligne de production – un investissement de près d'un million d'euros –, consacrée à la torréfaction des grains. L'automatisation du site du Havre et le remplacement des brûleurs afin de réaliser des économies d'énergie sont aussi à l'étude. Au total, l'usine torréfie environ 10 000 tonnes de café chaque année. Une production qui doit progresser de 40 % pour répondre aux objectifs. En parallèle, Comptoir Legal veut continuer à produire sous marques de distributeur. « *Les MDD représentent 34 % de notre chiffre d'affaires (+ 14 % depuis 2019)*, souligne Christophe Pouyès. *Avec l'inflation, de plus en plus de consommateurs se tournent vers ce*

¹¹ Un fonds d'investissement est une société financière qui prend des participations (majoritaires ou parfois minoritaires) dans le capital d'entreprises et qui revend ses participations dans un délai compris entre quatre et sept, en espérant réaliser une plus-value.

¹² FnB Private Equity est un fonds d'investissement, spécialisé dans la reprise de marques agroalimentaires bien connues des consommateurs, mais qui ont connu un déclin. Outre Comptoir Legal, FnB Private Equity a aussi acquis Mousline – Mousline est une marque française de purée instantanée, créée en 1963 –, et Valade – Valade est une société spécialisée dans les compotes et les confitures, créée en 1885.

¹³ L'entreprise avait été créée en région parisienne par deux associés, M. Albert (LE)monnier et M. Bertrand [GAL]ly.

type de produits. Nous voulons continuer de nous développer avec notre propre marque et en travaillant pour les marques de distributeurs ».

Le marché français du café connaît depuis douze mois un recul limité des ventes en volume¹⁴ (- 2,8 %), avec des prix de vente qui enregistrent une hausse moyenne de 10 %. Cette augmentation est liée aux problèmes de récoltes – l’an dernier [en 2022, Ndr], des pays comme le Brésil (1^{er} producteur mondial) ou la Colombie (3^e producteur mondial) ont enregistré leurs plus mauvaises récoltes depuis 2013 –, et d’envolée des coûts (énergie, transports, emballages...) répercutés par les fournisseurs.

[...]

¹⁴ 72 % des Français adultes consomment plus d’une tasse de café par jour.

Publiscopie « Comptoir Legal »
 LSA n° 2771, jeudi 10 novembre 2023

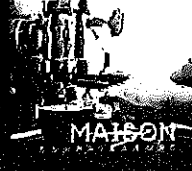


**LEGAL DÉVOILE
 SA NOUVELLE
 IDENTITÉ DE MARQUE**

UNE MARQUE DE CAFÉ PATRIMONIALE

qui se réinvente en affirmant son identité
 et en revendiquant ses origines !

UN SAVOIR-FAIRE
 ET UNE PASSION
 DEPUIS 1851



**UNE NOUVELLE
 OFFRE DE CAFÉ EN
 GRAINS POUR TOUS
 LES GOÛTS ET TOUS
 LES BUDGETS**



250g
EXPERT



1 Kg
GENÉREUX



1 Kg
INTENSE



500g
DÉCOUVERTE



Le plan des doughnuts Krispy Kreme pour croquer la France

Extrait, Clotilde Briard, *Les Échos*, lundi 4 décembre 2023

De nombreux Franciliens ont déjà pu goûter les pâtisseries Krispy Kreme¹⁵, avant même l'ouverture de la première boutique de l'enseigne américaine, qui est déjà présente dans plus de 35 pays. Pas moins de 100 000 doughnuts¹⁶ ont ainsi été distribués durant dix jours dans les rues de Paris. Opération qui a suscité de longues files d'attente, dépassant toutes les espérances des organisateurs.

Pour l'arrivée de ce premier point de vente en France, le terrain a sagement été préparé par Wagram Finances¹⁷, qui a acquis la master franchise¹⁸ de Krispy Kreme en France. Car si les Français ayant vécu, ou ayant souvent voyagé aux États-Unis, ou encore qui sont de grands amateurs de la série *Les Simpson*¹⁹, connaissent bien la marque, elle a encore besoin de gagner en notoriété.

« Dans un pays de gourmandise comme le nôtre, il y a de la place pour cet incontournable de la pop culture américaine. Le produit est dans l'air du temps », estime Alexandre Maizoué, directeur général de Krispy Kreme Doughnuts France. Le premier magasin de la marque ouvrira le 6 décembre au cœur de Paris, au Westfield Forum des Halles (1^{er} arrondissement), sous La Canopée²⁰, ce qui lui confère un accès direct par les rues Jean-Jacques Berger, Pierre Lescot et Claude-Philibert de Rambuteau, facilitant l'achat d'impulsion. Le plan commercial prévoit la production sur place de 3 500 douzaines de doughnuts lors de la première journée d'exploitation.

« Le magasin a été conçu afin de mettre en valeur le doughnut, ainsi que sa fabrication devant le client. La marque propose une expérience à part, avec la possibilité de le déguster chaud », détaille Alexandre Maizoué. À certains moments de la journée, un panneau « Hot Now » s'illumine, indiquant aux passants que des doughnuts sont prêts à être sortis du four. Une trentaine de places assises sont prévues pour pouvoir les déguster dans la foulée. Autour des sièges, des agencements sensés évoquer les brasseries parisiennes ont été installés.

¹⁵ Krispy Kreme Doughnuts Inc. est une société fondée en 1937 par Vernon Rudolph (1915-1973) à Winston-Salem (Caroline du Nord). Depuis mai 2016, la société Krispy Kreme Doughnuts est détenue par le groupe luxembourgeois JAB Holding, qui contrôle aussi la société de cosmétiques Coty, la société de torréfaction de café JDE, la société de création de chaussures haut de gamme Jimmy Choo et la société de produits d'hygiène Reckitt Benckiser.

¹⁶ Un doughnut est un beignet en forme d'anneau.

¹⁷ Wagram Finances est un fonds d'investissement français. Il contrôle l'enseigne Columbus Café & Co et détient la master franchise pour la France de l'enseigne canadienne Cooper Branch (restauration végétale).

¹⁸ La master franchise est une stratégie commerciale d'expansion à l'international. Le franchiseur (dans ce cas JAB Holding) accorde au master franchisé (dans notre cas Wagram Finances) le droit de rechercher directement des franchisés.

¹⁹ Le personnage emblématique de cette série, Homer Simpson s'empiffre régulièrement de doughnuts roses Krispy Kreme dans plusieurs épisodes. *Les Simpson* (*The Simpsons* en version originale) sont une série américaine d'animation diffusée sans interruption depuis 1989.

²⁰ La Canopée désigne la structure édifiée au-dessus du centre commercial Westfield Forum des Halles. Cette réalisation architecturale a été inaugurée en avril 2016. D'après Patrick Berger et Jacques Anziutti, concepteurs de la Canopée, les formes curvilignes de la Canopée sont la synthèse de toutes les énergies naturelles. Elle culmine à 14 m au-dessus du sol.

Comme le précise Alexandre Maizoué, la marque Krispy Kreme se veut « glocale », i.e. à la fois globale et locale.

La campagne de communication a adopté un ton décalé. Les affiches placardées sur les murs de toutes les stations du métro parisien jouent avec les viennoiseries appréciées des Français et proclament : « Pain au chocolat ou chocolatine ? Fin du débat » écrit au-dessus d'une boîte de douze doughnuts ; « Le meilleur croissant de Paris », avec, en gros plan, un doughnut en partie croqué, ce qui lui donne la forme d'un croissant ; ou encore « Nombre de pâtisseries meilleures que nos doughnuts : zéro », sur laquelle le zéro est symbolisé par un doughnut. À noter que les quatre quais de la station Châtelet-Les Halles²¹ ont été entièrement habillés aux couleurs rouges et vertes du logo de Krispy Kreme pendant quinze jours.

[...]

L'arrivée de la marque correspond à un moment où le doughnut monte en puissance en France. « *La pause sucrée est, au départ, très anglo-saxonne. Mais, en Europe, elle se fait plus présente auprès des nouvelles générations. Et les viennoiseries et confiseries américaines ont pris de l'importance, dans les boutiques spécialisées comme dans les boulangeries des grandes métropoles* », remarque Nicolas Nouchi, créateur de la société parisienne de conseil Strateg'eat.

Quand le magasin du centre commercial Westfield Forum des Halles sera bien rodé, Krispy Kreme entend se déployer rapidement en Île-de-France. En février prochain, démarrera la livraison depuis La Canopée. Dix emplacements de *corners* ont déjà été signés, dans des gares et d'autres centres commerciaux. [...] Fin 2024, les doughnuts Krispy Kreme devraient être disponibles dans une soixantaine de points de vente.

²¹ La gare souterraine de Châtelet-Les Halles (1^{er} arrondissement de Paris) a été mise en service le 9 décembre 1977. Elle se situe sous le centre commercial Westfield Forum des Halles. Elle dessert les lignes A, B et D du RER d'Île-de-France et permet des correspondances vers les lignes 1, 4, 7, 11 et 14 du métro parisien. Aux lignes du métro et du RER, il faut ajouter de nombreuses lignes d'autobus. On estime qu'en 2019 plus de 33 millions de voyageurs ont transité par la gare de Châtelet-Les Halles.

Danone en passe de céder Michel et Augustin

Marie-Josée Cougard, *Les Échos*, jeudi 7 décembre 2023

Fin de l'aventure Michel et Augustin²² pour Danone. Le groupe français spécialisé dans l'ultrafrais et les eaux, a décidé de céder la marque Michel et Augustin. Danone est entré en négociations exclusives avec le groupe italien²³ Ferrero, propriétaire de la célèbre marque de pâte à tartiner Nutella²⁴ et des marques de confiserie, Ferrero Rocher²⁵, Kinder²⁶, Mon Chéri²⁷ et Tic Tac²⁸. « *La marque Michel et Augustin ne réalise pas une croissance suffisante au regard des objectifs stratégiques de Danone. Nous voulons nous concentrer sur les activités gagnantes* », précise sans détour François Banon, directeur de la communication de Danone. La marque Michel et Augustin, connue pour ses biscuits sucrés (lancés en 2004) et salés (lancés en 2009), ses yaourts à boire (lancés en 2006) et ses desserts frais (lancés en 2010), ne fabrique rien. Tous les produits sont élaborés par des sous-traitants, implantés dans plusieurs pays européens (Espagne, France, Italie, Portugal et Pays-Bas). « *Michel et Augustin est une marque très appréciée des consommateurs, mais elle ne correspond pas à nos priorités d'investissement* », insiste Jürgen Esser, directeur financier de Danone.

La marque Michel et Augustin avait, il est vrai, quelque chose d'incongru dans le portefeuille de produits de Danone, qui semblait avoir tourné la page des biscuits en vendant en 2007, la marque ombrelle LU²⁹ au groupe américain Kraft Foods – devenu Mondelez International en 2012 –, pour un montant de 5,3 milliards de dollars.

« *Nous poursuivons la revue de notre portefeuille de produits* », ajoute encore François Banon. De la même façon que « *nous avons mis en vente les marques Horizon Organic³⁰ et Wallaby Organic³¹ en janvier dernier, nous allons céder la marque Michel et Augustin* ». Les marques Horizon et Wallaby, qui faisaient partie du périmètre du groupe américain WhiteWave³² – racheté par Danone en juillet 2016 –, n'ont à ce jour, pas trouvé d'acquéreur³³ et les négociations se poursuivent dans la plus grande confidentialité.

²² Michel et Augustin est une marque française de produits alimentaires, qui avait créée en octobre 2004 par Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont, deux amis, diplômés de l'ESCP Paris-Europe. Les deux fondateurs ont cédé progressivement le contrôle de leur entreprise à Danone, qui en était devenu l'unique actionnaire en avril 2019.

²³ Si Ferrero conserve son siège opérationnel à Alba (Piémont), son siège social se situe à Luxembourg, où le taux d'impôt sur les bénéfices est nettement moins élevé qu'en Italie.

²⁴ La pâte à tartiner Nutella est commercialisée depuis 1964.

²⁵ Les bouchées au chocolat Ferrero Rocher sont commercialisées depuis 1993.

²⁶ Les œufs en chocolat Kinder sont commercialisés depuis 1968. Ce nom allemand (il signifie « enfants ») avait été utilisé parce que les œufs au chocolat avaient initialement été conçus pour le marché allemand, avant d'être commercialisés -succès obligé- dans le reste de l'Europe.

²⁷ Les cerises macérées dans de la liqueur Mon Chéri sont commercialisées depuis 1956.

²⁸ Les pastilles Tic Tac sont commercialisées depuis 1969.

²⁹ LU est une marque française historique de biscuits, fondée à Nantes (Loire-Atlantique, Pays de la Loire) en 1846. Danone avait racheté la marque en 1987.

³⁰ Horizon Organic est une marque américaine de lait biologique, fondée en 1991.

³¹ Wallaby Organic est une marque australienne de yaourts, fondée en 1994.

³² WhiteWave Foods est une entreprise américaine, fondée en 1977. Elle était spécialisée dans la production de lait bio et de lait végétal.

La marque Michel et Augustin avait gardé une relative autonomie depuis sa prise de contrôle par Danone. Le groupe Danone a internationalisé la marque Michel et Augustin en entreprenant sa commercialisation aux États-Unis et en Chine – en se limitant toutefois aux seules villes de Shanghai et Hong Kong –, sachant qu'elle était déjà distribuée en Allemagne, en Belgique et en Suisse. Danone a également contribué à décliner les yaourts à boire et la mousse au chocolat Michel et Augustin en recettes végétales.

L'acquisition de la marque Michel et Augustin par Ferrero semble plus cohérente. Le groupe italien est devenu un acteur important du biscuit au cours des huit dernières années, multipliant les acquisitions et les lancements sur ce marché. En 2016, Ferrero lançait son premier biscuit à base de pâte à tartiner Nutella, avec un succès immédiat. L'entreprise italienne s'est offert les biscuits Delacre³⁴ en 2016, puis les biscuits Kellogg's³⁵ en 2019. Cette acquisition a permis au chiffre d'affaires de Ferrero aux États-Unis de faire un bond significatif.

³³ Le mardi 2 janvier 2024, le groupe Danone a annoncé avoir cédé les marques Horizon Organic et Wallaby Organic au fonds d'investissement californien Platinum Equity. Le montant de l'opération n'a pas été communiqué.

³⁴ Delacre est une marque belge de biscuits, fondée en 1891 par Charles Delacre (1826-1907), un pharmacien bruxellois. Les principaux biscuits commercialisés sous la marque Delacre sont les Biarritz, Cigarettes Russes, Délichoc, Marquissettes et Sprits.

³⁵ Kellogg's est une entreprise agroalimentaire américaine, fondée en 1906 par John H. Kellogg (1852-1943) et Will K. Kellogg (1860-1951). Les principaux biscuits commercialisés sous la marque Kellogg's sont les Famous Amos, Kleeber, Little Brownie Bakers, Mother's et Murray. Aucune de ces biscuits n'est commercialisé en magasin en France.

