

 <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 : 2 heures + 5 minutes de lecture de questions</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Mardi 23 juin 2015</p>

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

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examen antérieur, les ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.*
- *Toutes les réponses seront rédigées et justifiées.*
- *Vous signerez chaque copie utilisée.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).*
- *Vous séparerez distinctement les différents dossiers.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Premier dossier

« L'étonnante guerre du pain de mie », Nathalie Villard, *Capital* n° 279, décembre 2014

Travail à faire :

1. Sur quelle phase de la courbe de cycle de vie du produit devrait se situer le pain industriel en France en 2015 ? [0,5 point]
2. À quel attribut de la qualité du produit correspond l'utilisation de matières grasses dans la fabrication du pain de mie ? [0,5 point]
3. Quelles sources d'idées nouvelles sont activées par la société Harrys ? [1 point]
4. Quelles sont les représentations prises par le nom de marque Harrys ? [1,5 point]
5. Quelle stratégie de marque commune suivent les sociétés Harrys et Pains Jacquet ? [0,5 point]
6. À quel média et quelle forme de publicité a recours la société Harrys ? Proposer en le justifiant un support de ce média adapté à la cible de la société Harrys. [1 point]
7. Quelles sont les techniques de promotion des ventes déployées respectivement par les sociétés Harrys et Pains Jacquet ? [1 point]

Deuxième dossier

« Longchamp : le buraliste devenu prince du luxe », extrait, Sophie Lécuse, *Capital* n° 280, janvier 2015

Travail à faire :

1. Décrire l'attribut « performances » caractéristique de la qualité des produits de la marque Longchamp. [0,5 point]
2. À quelle dimension du *design* style appartiennent les dernières créations commercialisées par la marque Longchamp ? [0,5 point]
3. En quoi peut-on dire que le sac Pliage s'inscrit dans un *design* conception orientée marché ? [0,5 point]
4. Quelles sont les représentations prises par le nom de marque Longchamp ? [1 point]
5. Quelles sont les politiques de distribution pratiquées par la société Longchamp ? [1 point]
6. À quelle méthode de création du message publicitaire correspond le recours au mannequin Kate Moss ? Qu'est-ce que Kate Moss a apporté à la marque Longchamp ? [1 point]

Troisième dossier

« PepsiCo : le nouveau *king* du *snacking* », extrait, Benoît Berthelot, *Capital* n° 281, février 2015

Travail à faire :

1. Positionner la marque Lay's sur la courbe de cycle de vie du produit en France en 2014. [0,5 point]
2. Sur quelle fonction commerciale de l'emballage a misé le groupe PepsiCo à l'occasion du lancement des chips Deep Ridged ? [0,5 point]
3. Quelle source d'idées nouvelles a été activée par le groupe Intersnack à l'occasion du lancement des chips Exxxtra ? [0,5 point]

4. Quelles sont les stratégies de marque suivies par la division *snacking* du groupe PepsiCo ? **[2 points]**
5. Caractériser la largeur de la gamme de la division *snacking* du groupe PepsiCo. **[0,5 point]**
6. Quelle politique de distribution pratique la division *snacking* du groupe PepsiCo ? **[0,5 point]**
7. À quelle méthode de création publicitaire se rattache l'encart publicitaire mettant en scène Lionel Messi ? **[0,5 point]**
8. À quelle technique de promotion des ventes recourt souvent PepsiCo ? **[0,5 point]**

Quatrième dossier

« Val d'Halatte, l'hypermarché E.Leclerc nouvelle génération », Mirabelle Belloir, *LSA* n° 2363, jeudi 23 avril 2015

Travail à faire :

1. Caractériser la zone de chalandise du centre commercial E.Leclerc de Val d'Halatte. **[2 points]**
2. Caractériser le merchandising du point de vente (hypermarché) E.Leclerc de Val d'Halatte. **[1,5 point]**
3. Caractériser le merchandising des linéaires du point de vente (hypermarché) E.Leclerc de Val d'Halatte. **[0,5 point]**

L'étonnante guerre du pain de mie

Nathalie Villard, *Capital* n° 279, décembre 2014

« Allez-y, tâtez ». « Euh... Vous êtes sûr ? ». « Oui, oui, à pleine main même ». Il n'est pas peu fier du moelleux de son pain de mie, Miloud Benaouda, vice-président Europe du groupe italien Barilla, leader mondial des pâtes et propriétaire de la société Harrys. « Une fois la date de péremption vérifiée, c'est le premier geste de nos consommateurs », nous rassure-t-il. Alors allons-y, palpons. Sauf qu'à la vitesse où défilent les 300 000 paquets conditionnés chaque jour par l'usine de Châteauroux (Vienne), pas facile d'en attraper un sans se faire happer par le tapis roulant.

Mais pas de temps à perdre. Car, dans les grandes surfaces, les clients piaffent. Eh oui, la France a beau rester le royaume de la baguette, elle n'échappe pas à l'essor du pain industriel. En quinze ans, ce marché a doublé de taille pour frôler les 600 millions d'euros de chiffre d'affaires. « Et les ventes en valeur devraient encore grimper de 4 % l'an prochain », prévoit Eline Maurel, directrice des études de l'institut Xerfi. D'où le branle-bas de combat dans les usines. « Nous allons investir 47 millions d'euros pour accroître la production de nos six sites, tous situés en France, pour atteindre 150 000 tonnes par an », précise Giovanni Palopoli, directeur des opérations industrielles de Barilla. Car pas question de laisser une miette de ce *business* florissant, une quasi-exception dans l'agroalimentaire. Harrys, le leader sur le marché français avec 30,1 % de part de marché en volume, et Pains Jacquet, le challenger avec 16,9 % de part de marché toujours en volume, rivalisent d'innovations et d'astuces marketing pour ne pas se laisser grignoter par les marques de distributeurs (MDD).

Un rayon ? Un boulevard, oui ! Rappelez-vous, il y a encore quinze ans, vous pouviez choisir entre du pain de mie blanc... et du pain de mie blanc. Aujourd'hui, dans un hypermarché, sur plusieurs mètres, le client a l'embarras du choix, avec ou sans croûte, nature ou complet, en petites ou grandes tranches, etc. Sans parler d'une myriade de pains spéciaux : pour hamburgers, hot-dogs, paninis, pitas, kebabs ou canapés à apéritif. À eux deux, Harrys et Pains Jacquet alignent une soixantaine de références. Et la part du tranché sous *blister*¹, dans notre consommation totale de pain, est passée de 3 à 7 % en dix ans. Ce qui est non négligeable mais qui n'est encore rien à côté de ce qu'elle pèse en Suède (90 %), en Angleterre (76 %), en Allemagne (45 %) ou même en Espagne (14 %).

Si les Français s'y sont mis sur le tard, c'est que pendant longtemps, nos deux industriels ne se sont pas vraiment épuisés au pétrin. Harrys ? Cette marque à consonance anglo-saxonne a été créée à Châteauroux dans les années 1960 par une famille de boulangers, les Picard, pour répondre à la demande des soldats de la base américaine² voisine. Mais ce n'est qu'en 2003, lors de son rachat par le groupe italien Barilla, que cette PME a vraiment fait monter la levure. Au même moment que son concurrent tricolore Pains Jacquet, resté lui aussi familial et assoupi jusqu'à sa reprise en 1996, par la coopérative agricole Limagrain. Depuis, ces deux poids lourds de l'agroalimentaire n'ont eu qu'un objectif : remplir nos placards de nouveautés.

¹ *Blister* : littéralement emballage coque. Il peut être en verre ou en plastique.

² Comme dans d'autres pays européens après la Seconde Guerre mondiale, des soldats américains furent stationnés en France, jusqu'à ce que le Général de Gaulle décide de quitter l'OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord) et que les bases militaires américaines ferment.



Bien vu, car c'est justement au début des années 2000 que nos habitudes alimentaires ont commencé à changer. À la maison, où l'on passe moins de temps à table et aux fourneaux, et où l'on recherche des produits pratiques. Comme à l'extérieur, où la restauration rapide et le *snacking* n'ont cessé de gagner du terrain. « *C'est le signal que nous attendions pour sortir le pain préemballé de l'instant petit déjeuner ou du pain de dépannage et diversifier sa consommation* », précise Emmanuel Aimond, directeur général de Pains Jacquet. Chacune des deux marques s'est dotée d'un *best-seller* : le spécial burger chez Pains Jacquet et le sans-croûte pour Harrys.

Il n'était pourtant pas gagné ce pari du sans-croûte. Un peu comme un gruyère sans trous. « *Mais dans toutes nos études de marché, enfants, adolescents et mères de famille le plébiscitaient* », se souvient Géraldine Fiacre, directrice marketing Europe de Barilla. Deux ans de R&D (recherche et développement) et plusieurs brevets ont été nécessaires. L'astuce ? Un refroidissement express des pains pour les rigidifier avant de couper la croûte. Mais Harrys a vite rentabilisé son investissement. « *On détient 58 % du volume de ce marché* », soutient Miloud Benaouda.

Pendant ce temps-là, Pains Jacquet a préféré mitonner des pains dits spéciaux, notamment pour hamburgers. Et cette fois, l'innovation ne s'est pas faite au four mais au moulin. Car c'est sur les blés que les chercheurs de la maison mère Limagrain, 4^e semencier mondial, ont travaillé. Leur tour de force ? Avoir reconstitué sur les terres d'Auvergne une variété, le Manitoba, qui ne poussait jusqu'alors que dans la province éponyme du Canada et dont le fort taux en protéines permet, à la cuisson, le bombé des fameux buns³. Les amateurs ne s'y sont pas trompés. Pains Jacquet vend trois fois plus de pains spéciaux (42 millions de paquets par an) que son rival. Deuxième tour de passe-passe des mirlitons auvergnats : une meilleure maîtrise de la fermentation – procédé top secret bien caché derrière d'immenses cuves en Inox – qui aboutit à une pâte mieux hydratée. Une fois cuite, la mie est alors plus moelleuse, sans ajouter d'additifs.

Ça tombe bien, car les additifs, les consommateurs n'en veulent plus. « *L'amélioration de nos recettes est un chantier aussi important que le lancement de nouveaux produits* », assure Guillaume Baglin, directeur marketing de Pains Jacquet. Il faut dire qu'il y a encore du travail... Certes, l'huile de palme, bourrée d'acides gras saturés (les pires) et responsable de la

³ *Buns* : petits pains dédiés aux hamburgers.

déforestation d'une grande partie de la forêt indonésienne, a été remplacée par de l'huile de colza, produite en France et meilleure pour la santé. Mais des graisses, le pain de mie en contient toujours quatre fois plus que la baguette, respectivement 4 grammes pour 0,8 gramme. « *Pour obtenir deux semaines de conservation avec un moelleux constant, il en faudra toujours un peu*, explique Miloud Benaouda. *Mais on en met de moins en moins* ». Chez Pains Jacquet, grâce à de nouvelles farines maison, l'objectif est même de descendre au-dessous de 3 % de matières grasses en moyenne, contre 4 à 5 % aujourd'hui.

Ce n'est pas le tout de multiplier les innovations. Encore faut-il que le consommateur ait envie d'y goûter. Et ça, c'est le rôle de la publicité, principalement avec des spots à la télévision. Aucun des deux industriels ne révèle son budget communication mais, selon les experts, il atteindrait une dizaine de millions d'euros par an pour le leader Harrys, contre 3 à 4 millions d'euros pour Pains Jacquet, chacun en hausse toutefois de 20 % en 2014 et à nouveau en 2015. Mais les deux marques se façonnent une image très différente. Avec son slogan « *Nous cultivons le pain* », Pains Jacquet joue la carte du naturel en rappelant qu'il appartient à une coopérative agricole. Tandis qu'Harrys préfère mettre en scène ses produits dans un monde onirique illustrant son slogan « *Plus moelleux ce serait dur* ».

Mais il n'y a pas que sur les écrans que les deux rivaux cherchent à aiguïser notre appétit. Difficile aussi d'échapper à leurs actions en magasin. « *Ce n'est pas une bataille de prix, car au kilogramme, nos pains sont deux fois moins chers que la baguette*, rappelle Agnès Epalle, directrice *category management*⁴ de Pains Jacquet. *Le but est de suggérer de nouveaux modes de consommation* ».

Ce qui fonctionne le mieux ? Pour Harrys, ce sont les ateliers cuisine installés en tête de gondole, où des chefs déclinent les pains sandwichs en une multitude de recettes. « *On mise sur l'achat d'impulsion* », commente Géraldine Fiacre. Quant à Pains Jacquet, ses commerciaux préfèrent organiser des jeux-concours (permettant par exemple de gagner un séjour de vacances chez un agriculteur auvergnat adhérent de la coopérative Limagrain) et multiplier les opérations de *cross-marketing* avec des marques partenaires. Pour chaque achat groupé d'un paquet de *buns* et d'un produit partenaire (les steaks Charal, les sauces Amora ou le fromage Leerdammer), ce dernier est intégralement remboursé après l'envoi de la preuve d'achat. « *Entre mi-mai et mi-août 2014, on a vendu 800 000 paquets de plus que l'année précédente* », assure Agnès Epalle. Un jumelage que l'on devrait retrouver autour du petit déjeuner, du goûter et des fêtes de fin d'année...

⁴ *Category management* : mode de gestion d'une catégorie de produits complémentaires ou substituables.

Longchamp : le buraliste devenu prince du luxe

Extrait, Sophie Lécluse, *Capital* n° 280, janvier 2015

« *Where is Michèle, where is Michèle ?* ». Ce jeudi 4 décembre au soir, bombardée de flashes, Kate Moss cherche désespérément son amie. Le mannequin britannique est venu inaugurer la nouvelle boutique Longchamp, sise au 77 avenue des Champs-Élysées (8^e arrondissement de Paris). Un écrin de 500 mètres carrés, blanc, chic et sobre, situé entre les boutiques Vuitton et Ladurée. Et la Michèle que Kate appelle ainsi n'est autre que Madame Cassegrain, maîtresse de cérémonie avec son mari, Philippe, et leurs trois enfants, Jean, directeur général, Sophie, directrice artistique, et Olivier, directeur Amérique. Tous aux commandes de l'affaire familiale. Une fois Kate et Michèle réunies, les deux femmes font le tour du propriétaire, claquant la bise au musicien Lenny Kravitz, saluant l'acteur Guillaume Canet ou félicitant l'écrivain Frédéric Beigbeder enrôlé comme DJ ce soir-là. « *Nous pouvons enfin montrer à la France ce qu'est devenue notre marque* », clame Sophie Cassegrain.

Car cette boutique des Champs Champs-Élysées arrive après bien d'autres adresses prestigieuses : Piazza di Spagna à Rome, New Bond Street à Londres, Passeig de Gràcia à Barcelone... Celle de Soho à New York, conçue par l'artiste Thomas Heatherwick, se situe même à l'avant-garde du secteur. Au total, Longchamp compte 280 boutiques et *corners*⁵ dans les grands magasins. Trois fois plus qu'il y a dix ans. Et sur les linéaires, les sacs en veau foulonné un peu trop sages ont fait place à de nouveaux modèles plus mode, en cuir fluo ou motif zébré.

Il suffit de jeter un coup d'œil sur les files de jeunes Asiatiques devant les *corners* du Printemps (64 boulevard Haussmann, 9^e arrondissement de Paris) ou des Galeries Lafayette (40 boulevard Haussmann, 9^e arrondissement) pour comprendre l'engouement de la clientèle étrangère. Celle-ci représente désormais 80 % des 490 millions d'euros de chiffre d'affaires de Longchamp et le moteur d'une croissance de plus de 75 % en quatre ans. « *La marque s'est éloignée de la cour des Lamarthe ou Le Tanneur pour se rapprocher de celle des Chanel et Vuitton* », résume le consultant ès mode Jean-Jacques Picart.

Une consécration qui ne semble pas faire tourner la tête des Cassegrain. À 75 ans, Michèle, la mère, chargée des boutiques, continue de superviser l'agencement des produits et de vérifier tous les détails (stocks, caisses, etc.) avant chaque ouverture. Elle se mêle même aux vendeuses de la boutique historique, 404 rue Saint-Honoré (1^{er} arrondissement de Paris), pendant le *rush* d'avant Noël. Son mari, « Monsieur Philippe » comme on le surnomme dans les ateliers, vient chaque matin à son bureau pour dessiner de nouveaux modèles, détaillant sur des croquis d'une précision millimétrique jusqu'à la taille de chaque rivet. « *Ce sont des obsédés du détail* », observe un proche.

Dans les années 1970, toute la famille habitait au-dessus du bureau de tabac du grand-père, Jean Cassegrain (1915-1972), 9 bis boulevard Poissonnière (2^e arrondissement de Paris). C'est lui qui, dans les années 1950, eut l'idée de gainer ses pipes de cuir pour séduire les soldats et les touristes américains. Lui aussi qui baptisa l'entreprise Longchamp, en clin d'œil à l'hippodrome du Bois de Boulogne qu'il aimait à fréquenter. Lui enfin qui chargea son fils

⁵ *Corner* : espace dédié à une marque. La marque assure le merchandising de cet espace qu'elle loue au magasin qui l'héberge.

Philippe, alors à peine âgé de 17 ans, de démarcher des clients partout à travers le monde. Premier à ouvrir une boutique à l'aéroport d'Orly en 1961, Longchamp a très tôt mis le cap sur l'étranger, notamment Tokyo dès 1970. « *Les Japonais étaient nos premiers clients à cette époque* », rappelle Jean Cassegrain, petit-fils du fondateur. Mais ce n'est qu'en 1993, avec le Pliage, un sac en toile pliable en quatre gestes, que Longchamp a atteint sa véritable dimension internationale. Aujourd'hui, la troisième génération, placée aux commandes dans les années 2000, s'emploie à faire évoluer la marque au-delà de ce produit vedette.

Le nouveau Longchamp a un positionnement subtil. Du luxe accessible, dirait-on. « *Raisonné*, reprend fermement le directeur général. *Notre prix n'est pas un coup marketing. On part du produit pour aboutir à un prix, non l'inverse* ». La montée en gamme se lit quand même sur l'étiquette. Le prix moyen d'un sac en cuir est passé de 250 à 500 euros en dix ans, et les plus chers grimpent jusqu'à 900 euros. Le « cheval au galop » (son logo) reste toutefois quatre à six fois moins cher que Vuitton ou Chanel. Pourtant, il supporte la comparaison en termes de qualité. Le président des Tanneries Haas à Eichhoffen (Bas-Rhin), Jean-Christophe Muller, ne l'avouera jamais, mais, selon nos informations, ce spécialiste des cuirs de veau fournit à Longchamp les mêmes peaux qu'à Chanel, Hermès ou Vuitton. Le cahier des charges énumérant les normes de résistance à l'eau, au soleil ou aux frottements est même deux fois plus épais chez Longchamp. « *Nos clientes sont très exigeantes, car elles utilisent nos sacs au quotidien, gardant leur Chanel ou leur Hermès pour les grandes occasions* », explique Sophie Cassegrain.

Seul *hic* par rapport à ces prestigieux concurrents ? Jusqu'en 2006, le sac Longchamp manquait de notoriété. Il n'avait pas atteint le statut de « *must have*⁶ », comme disent les milieux de la mode. Alors les enfants Cassegrain se sont fait violence en prenant Kate Moss comme égérie. « *Une fois l'effet de surprise passé, mes parents nous ont fait confiance* », sourit Sophie. Michèle et Philippe Cassegrain avaient pourtant des raisons d'être inquiets. Dans la première campagne de communication, « la Brindille » comme on la surnomme posait nue avec un sac Longchamp entre les cuisses. Et ceci juste après avoir été surprise la main dans le sac – comprendre le nez dans une ligne de cocaïne. Scandale dans la presse, rupture de contrats avec Burberry, Chanel et H&M. La famille Cassegrain, elle, n'a pas répudié la belle. Pas plus qu'elle n'a coïncé sur le montant du chèque. Selon nos informations, 1,4 million d'euros par an plus un intéressement aux ventes. Depuis, le *top model* crée chaque année une ligne de sacs pour la maison Longchamp et prend volontiers le thé avec Michèle. De nouvelles égéries, moins connues et surtout moins chères, ont pris le relais dans les publicités.

Ce tourbillon de communication ferait presque oublier que la vraie vedette de Longchamp reste son sac Pliage, un trapèze de Nylon et PVC avec anses en cuir, à moins de 80 euros. Que pèse-t-il dans les ventes ? Selon nos calculs, environ 50 % du chiffre d'affaires et les deux tiers des marges. Mais la famille réfute ces chiffres, trop stratégiques. Rien qu'en 2014, l'entreprise en a vendu 5 millions, sur les 7 millions de pièces sorties du vaste entrepôt logistique installé à Segré (Maine-et-Loire). Et même 32 millions depuis sa création ! « *Comme Louis Vuitton avec sa petite maroquinerie en toile monogrammée, c'est la vraie machine à cash de Longchamp* », souffle un concurrent. Pour ne pas lasser, Sophie propose six nouvelles couleurs tous les six mois, en plus des six basiques. Elle en a même fait une pièce de collection en le confiant régulièrement pour des séries limitées à des artistes comme l'Américano-Britannique Sarah Morris ou le styliste Jeremy Scott. Du coup, le succès ne

⁶ « *Must have* » : Se dit d'un objet que l'on se doit avoir si l'on veut paraître en société.

faiblit pas. « *En Chine, nous l'appelons le ravioli à cause de sa forme, et tous ceux qui voyagent en France se doivent d'en rapporter à leurs proches* », explique Yihan Hu, correspondante à Paris du quotidien *China Business News*.



[...]

PepsiCo : le nouveau *king du snacking*

Extrait, Benoît Berthelot, Capital n° 281, février 2015

Un semi-remorque chargé de 33 tonnes de pommes de terre traverse la zone industrielle de Furnes (Flandre occidentale, Belgique), sous la bruine de décembre. Il accoste derrière un grand cube de tôle blanche qui constitue la plus vaste usine à chips d'Europe. Propriété du groupe américain PepsiCo. À peine débarquées sur des tapis roulants, les pommes de terre déboulent sur une ligne de production entièrement automatisée. Lavées à grandes eaux, elles sont dénudées par des centrifugeuses abrasives. Puis projetées dans des cylindres bordés de huit rasoirs, qui les débitent en fines tranches. Ces copeaux empruntent ensuite un four-tunnel long de 10 mètres pour trois minutes de cuisson dans une huile à 160 degrés. Encore luisantes, elles passent par un tambour où tombe une très fine poudre de sel et d'arôme (bolognaise au moment de notre visite). Elles sont enfin pesées et emballées par des robots. « *Vous voyez, c'est plus compliqué qu'on ne l'imagine de faire des chips* », dit fièrement Frank de Langhe, directeur du site.

Il aura suffi de trente minutes pour transformer les tubercules en tuiles craquantes, prêtes à être expédiées. Processus plutôt rapide... et très rentable. La matière première – des pommes de terre génétiquement sélectionnées pour leur rendement – ne coûte pas cher, et l'outil de production, ultraperformant, tourne 24 heures sur 24, 363 jours par an. Depuis 2004, la production du site a doublé, passant de 30 000 à 60 000 tonnes par an. Chaque jour, une soixantaine de camions quittent les lieux pour approvisionner les plates-formes d'éclatement des grandes surfaces belges, françaises et néerlandaises. Car, dans les rayons, la demande ne faiblit pas. Les paquets estampillés Lay's, Doritos ou Benenuts s'arrachent toujours plus. Mis bout à bout, tous ces sachets forment un très croustillant *business* à 18 % de marge brute, un score exceptionnel dans l'agroalimentaire.

Alors que son rival Coca-Cola est englué dans les contre-performances du marché des sodas – il vient d'annoncer un plan d'économies de 3 milliards de dollars – PepsiCo, qui est aussi passé par là il y a trois ans, peut au moins compter sur un deuxième métier solide : le *snacking*. En fait, cette activité représenterait les deux tiers des profits mondiaux du groupe basé à New Bern (Caroline du Nord), selon le fonds d'investissement américain et actionnaire activiste Trian. Ce dernier milite d'ailleurs, sans succès jusqu'à présent, pour que PepsiCo se scinde en deux entités distinctes, boissons (Gatorade, Lipton, Pepsi-Cola, Seven Up, Tropicana...) et *snacking*, afin de mieux valoriser ses performances. Aux États-Unis, PepsiCo détient 64 % du marché du grignotage salé. La marque Lay's à elle seule pèserait plus de 11 milliards de dollars de ventes dans le monde. En France, Lay's s'est arrogé 39 % du marché l'an dernier, soit 137 millions d'euros de ventes, en hausse de 15 % sur un an. C'est presque trois fois plus que le challenger Vico (propriété du groupe allemand Intersnack) et mieux aussi que les marques de distributeurs (environ un tiers du marché). Les performances sont tout aussi remarquables du côté des cacahuètes et crackers Benenuts, autre pépite de PepsiCo : + 10 % en un an. Quant aux chips de maïs Doritos, très populaires aux États-Unis, elles ont enregistré une augmentation de leurs ventes de 24 % l'an dernier en France.

PepsiCo profite aujourd'hui d'un pari tenté il y a cinquante ans. L'entreprise familiale, fondée par un certain Herman Lay en 1932 dans le sud des États-Unis, est rachetée par PepsiCo en 1965. Depuis, le groupe s'est attaché à développer ses marques phares et à multiplier les rachats régionaux pour compléter son portefeuille. Pour pallier ses faibles

ventes de cola dans les années 1990, la filiale française de PepsiCo a racheté les chips Crocky (renommées Lay's en 2003), puis les graines Benenuts en 2005, devenant un redoutable spécialiste de l'apéritif. « *Il y a eu une redistribution des cartes avec l'arrivée de PepsiCo sur le marché* », reconnaît Fabien Razac, responsable marketing d'Intersnack. Un virage stratégique gagnant : le grignotage ne s'est jamais aussi bien porté chez nous. « *Avec leur prix réduit, les snacks sont l'achat festif anticrise par excellence* », note un expert de la grande distribution. Nathalie Prouille, analyste à l'institut IRI, ajoute que « *les chips étaient auparavant réservées à l'apéritif et au pique-nique, maintenant elles se consomment à tout moment de la journée* ». En France, le rayon grossit de 6 % chaque année, et cela devrait durer.

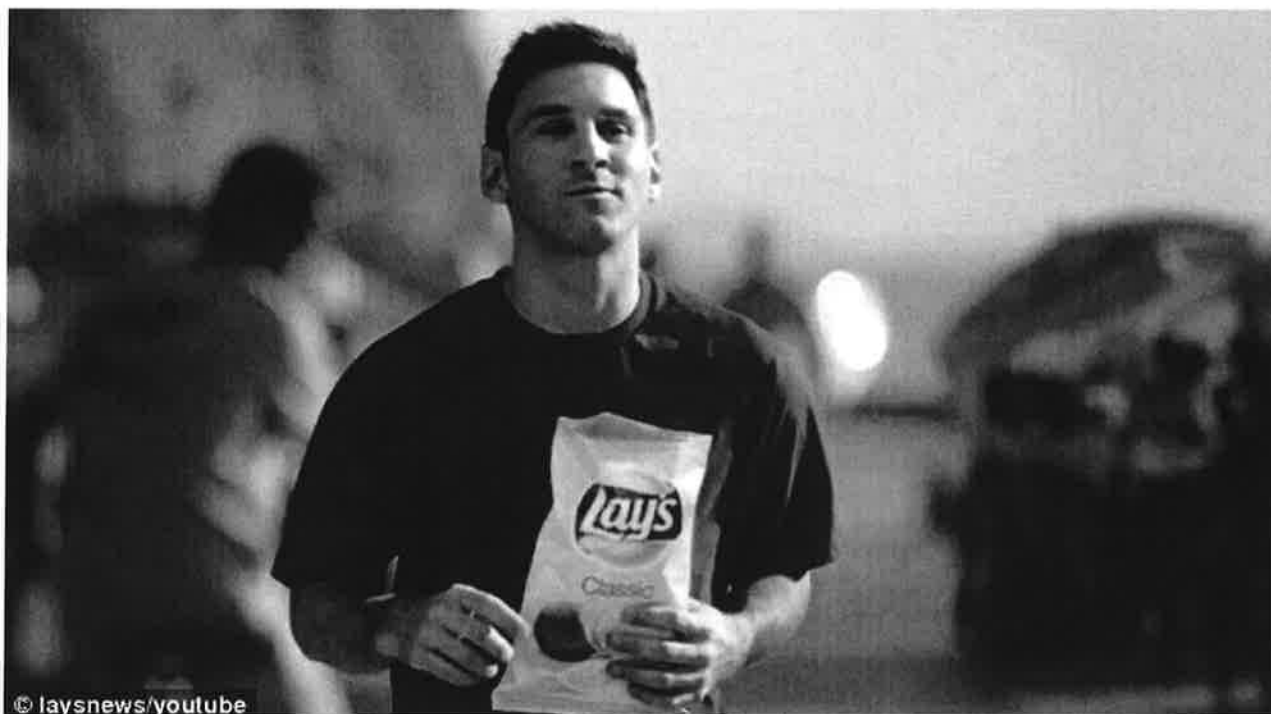
Pour conquérir les linéaires des GMS et les tables basses, PepsiCo a d'abord su convaincre les gourmands en les convertissant aux chips aromatisées. « *En 2003, les chips Lay's comprenaient cinq références ; aujourd'hui, on en dénombre une trentaine* », note le chef de rayon de l'hypermarché Carrefour de Gennevilliers (Hauts-de-Seine). Le *best-seller* reste le paquet de chips nature de 135 grammes, suivi du paquet parfum barbecue. Mais au fil des ans se sont ajoutées les saveurs bolognaise, olive ou cheeseburger. Et même des séries limitées saisonnières, provençale en été, et cet hiver... tartiflette. « *C'est un marché où les références doivent tourner régulièrement et, de ce côté, PepsiCo ne relâche jamais la pression* », résume un responsable de centrale d'achats. Aucune marque n'est délaissée. La croissance des chips tortillas Doritos devrait ainsi être soutenue cette année par une nouvelle recette au paprika, une des saveurs les plus prisées des consommateurs français. Cette gamme pléthorique donne au leader un avantage certain. Bien souvent, les hypermarchés laissent les commerciaux de PepsiCo organiser eux-mêmes le rayon. Ça aide.

[...]

Loin de s'endormir sur les arômes de poulet rôti [des chips fabriquées], les équipes de PepsiCo se creusent aussi les méninges pour réinventer sans cesse la chips, avec des formes plus ou moins extravagantes. Ainsi, les très populaires crackers 3D, en forme de cornets, ou les Twinuts Maxirac, encore plus croustillantes. Mais le top reste la chips Deep Ridged (littéralement « arête profonde »), lancée dans dix pays l'an dernier. À écouter PepsiCo, c'est une innovation ré-vo-lu-tionnaire ! Le groupe américain a fait plancher ses ingénieurs dès 2010, dans ses laboratoires de Plano (Texas). Résultat, une tuile extra-ondulée, avec des rainures de 8,6 millimètres de profondeur. Cette forme a même été brevetée. L'emballage noir avec le nom en grosses lettres capitales, sur fond de montagnes enneigées, a achevé de convaincre les curieux. Le lancement est pour l'instant un succès international. En France, le produit « *fait déjà partie des meilleures innovations produit lancées en 2014* », relève Nathalie Prouille. PepsiCo espère augmenter ses ventes de 25 % par an jusqu'en 2017. Signe du succès : le concurrent Vico a sorti un modèle, baptisé Exxtra, au design semblable. « *Il n'est pas étonnant qu'on se dispute la même catégorie de produit* », se défend Fabien Razac.

[...]

Côté marketing, enfin, PepsiCo préfère les opérations coup de poing aux publicités à flot continu. Dernière événement marquant : la campagne diffusée pendant la Coupe du Monde de football au Brésil, avec pour ambassadeur la superstar du FC Barcelone et de l'équipe argentine, Lionel Messi. Après avoir tourné pour les marques Adidas, Gillette, Petrol Hahn et Samsung, le prodige du ballon rond croque des chips Lay's dans les rues de Rio de Janeiro.



Un *timing* pas innocent. « *Les ventes de chips sont très sensibles aux gros événements sportifs* », relève le chef de rayon d'une grande surface. Souvent, les campagnes publicitaires sont relayées en magasin. Des îlots promotionnels sont installés dans les grandes surfaces où PepsiCo présente aussi bien ses boissons rafraîchissantes gazeuses, que ses chips à grignoter. « *Difficile de lutter face à cette force de frappe* », soupire un fabricant français de chips. Aux États-Unis, le groupe a même sorti un Doritos au goût de l'un de ses sodas, le Mountain Dew. Mais pour susciter l'intérêt, il faut parfois une idée farfelue. Après le succès du film *Gravity*, Benenuts a sorti des crackers 3D dans une édition spéciale au goût jambon-fromage de l'espace. Un internaute a posté une photo du produit sur Twitter, avec ce commentaire : « *Je les soupçonne de se f... un peu de ma g..., mais bon, dans le doute, je l'ai acheté quand même...* ».

Val d'Halatte, l'hypermarché E.Leclerc nouvelle génération

Mirabelle Belloir, *LSA* n° 2363, jeudi 23 avril 2015

Voir le ciel en poussant son chariot. C'est l'agréable sensation qu'ont les clients du nouvel hypermarché E.Leclerc de Pont-Sainte-Maxence (Oise). En construisant le centre commercial Val d'Halatte, tout proche de la sortie n° 9 de l'autoroute A1⁷, le groupe E.Leclerc a vu les choses en grand. « *E.Leclerc est présent à Pont-Sainte-Maxence depuis 1976. À l'époque, le magasin s'étendait sur 2 000 m². En 1987, il avait déménagé pour un site de 3 500 m². Aujourd'hui, nous disposons de 7 000 m², 8 000 m², avec la galerie marchande* », explique Philippe Venet, directeur du centre commercial qui a ouvert le 18 mars dernier. Le bâtiment principal est équipé de larges verrières apportant beaucoup de luminosité à la galerie marchande et à l'hypermarché. « *Nous sommes le premier magasin en France à avoir adopté de très larges dalles de carrelage de 75 cm sur 75* », souligne Philippe Venet. D'immenses carreaux qui accentuent l'impression d'espace.

Mais les innovations ne s'arrêtent pas à la construction. L'hypermarché a intégré les derniers concepts de l'enseigne comme celui des arts de la table (assiettes, bouilloires, casseroles, couverts, verres...) et, surtout, l'univers hygiène-beauté dont le déploiement vient de débiter. Le magasin dispose pour ce faire de nouveaux meubles de vente afin de bien mettre en valeur les produits de maquillage vendus « nus », c'est-à-dire sans *blisters*. Ils ont tout de suite séduit les premiers clients. De petits sachets gratuits permettent aux clients de transporter les produits et éviter qu'ils ne passent au travers des chariots. « *Après les tests en 2014, nous sommes en phase de déploiement. Pont-Saint-Maxence fait partie des six magasins où l'univers hygiène-beauté est implanté*, indique Karine Jaud, adhérente et présidente de l'hypermarché E.Leclerc de Laval (Mayenne), en charge du projet beauté. *En 2015, nous comptons le déployer dans une cinquantaine de magasins. L'objectif est qu'il soit présent dans 280 points de vente d'ici à fin 2016, début 2017* ».

L'hypermarché de Pont-Saint-Maxence dispose également d'un univers bébé où les soins dédiés aux plus jeunes ont été disposés à côté des couches et des lingettes. Le doublement de surface a été l'occasion de développer l'offre. « *Nous n'avions pas d'espace arts de la table auparavant. Tous nos produits de boulangerie et de pâtisserie sont désormais réalisés sur place. Et nous disposons d'un fumoir pour fumer nos poissons* », poursuit Philippe Venet. Ce qui se traduit par des embauches. Une cinquantaine d'emplois seront créés.

Dans la galerie commerciale, E.Leclerc a aussi installé plusieurs de ses magasins spécialisés. « *Nous disposons du nouveau Manège à bijoux, ainsi que de l'espace presse et du marché aux fleurs à marque-enseigne* », poursuit Philippe Venet. Le nouveau concept de parfumerie Une heure pour soi, qui a été dévoilé l'an dernier, est également présent. Avec toutes ces innovations, le centre commercial Val d'Halatte espère capter une clientèle supplémentaire, en particulier celle du triangle Compiègne – Creil – Senlis, une zone résidentielle où vivent plus de 200 000 habitants, mais où la concurrence est vive. À un quart d'heure en voiture, on trouve un hypermarché Carrefour à Compiègne, un hypermarché Cora à Creil, un hypermarché Auchan à Nogent-sur-Oise et un autre hypermarché Auchan à Lacroix-Saint-Ouen.

⁷ C'est l'autoroute qui relie Paris à Lille.