

 <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 email <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr</p>	<p>GE06</p> <p>Fondements du Marketing</p> <p>Médian</p> <p>Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Jeudi 7 mai 2009</p>

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices et les téléphones mobiles ne sont pas autorisés.*
- *Vous utiliserez (au moins) une copie pour les questions de cours et (au moins) une copie pour l'étude des documents.*
- *Vous signerez chaque copie.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).*
- *Vos réponses seront toujours rédigées et justifiées.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Questions de cours (deux points par question)

Travail à faire : Parmi les sept questions suivantes, vous en développerez **cinq au choix**.

1. Les intervenants sur le marché principal du produit.
2. La hiérarchie des besoins selon Abraham Maslow.
3. Le niveau de service rendu (des produits disponibles sur le marché).
4. Les profils des concurrents de l'entreprise.
5. Les types d'études de marché.
6. La typologie des achats.
7. Les stratégies concurrentielles de challenger.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes.

Première partie

Annexe 1 : « L'état liquide profite aux soupes », Marianne Bailly, *LSA* n° 2072, jeudi 9 janvier 2009

Annexe 2 : Le marché des potages vendus au rayon épicerie des supermarchés et hypermarchés entre août 2007 et juillet 2008, *LSA* n° 2072, jeudi 9 janvier 2009

Travail à faire :

1. Préciser comment déterminer la part de marché en volume du groupe Campbell sur le marché français des potages [0,25 point]. Le résultat n'est pas demandé.
2. Préciser comment déterminer la part de marché en valeur du groupe Nestlé sur le marché français des potages [0,25 point]. Le résultat n'est pas demandé.
3. Préciser les critères de différenciation de l'offre utilisés par les fabricants de potages vendus au rayon épicerie des supermarchés et hypermarchés [1 point].
Remarque : Les outils de communication ne constituent pas des critères de différenciation, seulement des moyens de stimuler la demande.
4. Reproduire et compléter le tableau suivant [1 point] :

Marché principal	Soupes liquides
Marché environnant	Produits complémentaires :
	Produits substituables :
Marché support	
Marché générique	

Deuxième partie

Annexe 3 : « Les jouets traversent les fêtes sans euphorie », extrait, Caroline Jirou-Najou, *LSA* n° 2074, jeudi 22 janvier 2009

Travail à faire :

5. Construire un tableau dans lequel vous préciserez la position concurrentielle des principaux fabricants mondiaux de jouets classés par ordre décroissant [1 point].
6. Relever les principaux circuits de distribution utilisés par les fabricants de jouets pour vendre leurs produits en France. Exemplifier votre réponse [1 point].
7. Relever les principaux segments économiques du marché du jouet. Exemplifier votre réponse [1 point].

Troisième partie

Annexe 4 : Le marché mondial des smartphones (ou terminaux multifonctions) au 2^e trimestre 2008, in « BlackBerry repart à la conquête du marché grand public », Frédéric Schaeffer, *Les Échos*, jeudi 11 septembre 2008

Annexe 5 : « Demain, tous mobinautes ! », Florence Bray, *LSA* n° 2086, jeudi 16 avril 2009

Travail à faire :

8. Préciser la relation de marché au niveau mondial – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les fabricants de smartphones et les utilisateurs de smartphones [0,5 point].
Précision : Il s'est vendu plus de 141 millions de smartphones dans le monde en 2008 (Source : Idate, « Les géants du mobile face au repli des ventes et à la concurrence », Frédéric Schaeffer, *Les Échos*, lundi 16 février 2009)
9. Relever un critère de segmentation de la demande sur le marché français de l'Internet mobile. Vous préciserez également sa classe. Exemple : la fidélité à la marque est un critère de comportement [0,5 point].
10. Quelle motivation semble être la plus pertinente pour expliquer pourquoi un consommateur souscrit actuellement un abonnement à l'Internet mobile depuis son téléphone [0,5 point] ?
11. Quel frein semble être le plus pertinent pour expliquer pourquoi un consommateur ne souscrit pas un abonnement à l'Internet mobile depuis son téléphone [0,5 point] ?

Quatrième partie

Annexe 6 : « C&A baisse les prix sans se dévêtir », Soizic Briand, *Challenges* n° 160, jeudi 19 mars 2009

Travail à faire :

12. Préciser la stratégie générique – au sens de la typologie de Michael Porter – de l'enseigne C&A [1 point].
13. Préciser le positionnement – au sens de la typologie de Ries et Trout – de l'enseigne C&A [2 points].

ANNEXE 1

L'état liquide profite aux soupes

Marianne Bailly, LSA n° 2072, jeudi 9 janvier 2009

Alors qu'à la grande joie des industriels du potage le froid est arrivé, force est de constater que cette catégorie de produits se porte bien. Avec 254 114 tonnes (+ 1 %), et 430 millions d'euros (+ 1,8 %), en cumul annuel mobile à fin juillet 2008, selon l'institut Iri France, la soupe, au rayon épicerie, fait mieux que de nombreuses autres catégories de l'alimentaire. Et surtout, la mauvaise passe de la saison 2006-2007, due à un hiver trop clément, n'est plus qu'un mauvais souvenir. « *La tendance à long terme est positive. Elle est portée par un réel intérêt pour la soupe et par une recherche de "naturalité". De plus, on voit que la soupe est de plus en plus consommée en cœur de repas* », fait observer Anthony Goudard, chef de produits senior soupes de la marque Maggi.

Déjà ultradominante sur le marché, avec 49,9 % des volumes et 67,3 % de la valeur, la technologie liquide continue à faire le plein et à progresser, de 3,7 % en volume et de 3,5 % en valeur. Cette évolution s'explique par le dynamisme des intervenants, qui entendent bien rester sur cette lancée, en termes d'innovations et de soutien. La marque Knorr a ainsi frappé un grand coup cet automne, avec sa gamme Manger en couleurs. Ces quatre recettes (en deux formats de 1 litre et 0,5 litre) ont été développées à partir des couleurs de la nature (soupes orange, verte, blanche et rouge). « *Cette initiative a reçu un très bon accueil de la grande distribution, avec une montée en diffusion et une mise en rayon très rapides. Le pari a l'air de fonctionner, car avant même tout soutien et toute activation, ces produits se plaçaient déjà dans les meilleures références* », se réjouit Hélène Wirrmann, chef de marque responsable soupes chez Knorr France. Le lancement a cependant bénéficié d'un fort soutien en télévision et sur Internet, ainsi que d'un temps promotionnel fort en magasins, avec des offres découvertes. Au programme, une tournée d'animations-dégustations dans les centres commerciaux (plus de 600 000 contacts prévus).

En face, le groupe Campbell est loin de rester inactif sur le segment des liquides. La marque Liebig s'est dotée d'un nouveau pack et a segmenté son offre en trois familles afin de clarifier le linéaire : façon maison (Pur'Soup), mariages gourmands et spécialités. Parmi les nouveautés de la marque, un velouté de carottes fraîches et pointe de crème (Pur'Soup). « *C'est la première fois que l'on est en mesure de mettre en œuvre des carottes fraîches (elles sont habituellement surgelées)* », explique Amaury Dutreil, directeur marketing de Campbell. Afin de réitérer le succès de sa fondue de poireaux aux Saint-Jacques, la marque Liebig sort dans sa gamme gourmande un duo d'asperges aux éclats de morilles, ainsi que des légumes gourmands aux figues et foie gras. À noter aussi l'arrivée de la marque sur l'offre halal avec un velouté de tomates et un velouté de légumes. Liebig s'est, en outre, offert une nouvelle communication télévisée et a mis en place pour la saison un plan promotionnel agressif avec deux temps forts, en novembre et janvier.

Pour sa part, la Sill lance cette saison, sous sa marque La Potagère, une offre premium avec une haute teneur en légumes (minimum 70 %). « *Ce sont des taux de légumes encore inégalés. Nos process ont évolué et nous sommes capables de réaliser de telles recettes au niveau industriel* », précise Philippe Corre, directeur commercial et marketing de la Sill. Cette effervescence du côté des marques ne doit pas faire oublier la montée en puissance des marques de distributeurs qui ont considérablement élargi leur offre sur le segment liquide.

Malgré cette hégémonie des soupes liquides, le segment du déshydraté à cuire se maintient, à - 0,4 % en volume et + 0,2 % en valeur. La marque Maggi a, cet hiver, particulièrement mis l'accent sur cette famille. La marque profite de la dynamique des offres exotiques et terroir en regroupant ce type de références sous la signature Escapade. « *Les consommateurs recherchent de la découverte et du plaisir* », note Anthony Goudard. Maggi a aussi voulu dynamiser le segment des offres classiques en activant Saveurs à l'Ancienne, une signature déjà utilisée par Nestlé pour Mousline.

Du côté des potages instantanés, en revanche, l'heure n'est pas vraiment à la fête, avec - 4,8 % en volume et - 5,6 % en valeur. Le segment a manifestement souffert d'un manque d'investissement de la part des intervenants. Les marqueteurs de Royco entendent bien redresser la barre. La marque de Campbell veut développer de nouveaux usages pour l'instantané. « *Nous nous sommes aperçus que, pour les fans du produit, l'instantané est à mi-chemin entre une soupe, une boisson chaude et un snack. Il faut assumer ce que le produit est à leurs yeux et s'en servir de levier* », détaille Amaury Dutreil. Royco propose donc de consommer l'instantané en repas léger avec une gamme maxiportions aux recettes nourrissantes. La marque s'est aussi dotée d'un spot télévisé qui met en avant ses produits dans diverses situations.

Enfin, le petit segment des soupes fraîches connaît bien des remous. Toujours très dynamique (+ 5 % en volume et + 9 % en valeur, selon l'institut Nielsen), il n'a pas suffisamment grossi pour retenir des acteurs comme Bonduelle ou Liebig, tous deux sortis du marché. Présente sur le segment depuis dix ans, Créaline a étoffé son offre avec des recettes qui mettent en avant des légumes oubliés ou peu usités en soupe, ainsi que certaines herbes aromatiques. « *Le marché a recruté plus de 500 000 consommateurs en un an. Nous cherchons à les surprendre avec des produits qu'ils ne trouveront pas au rayon épicerie* », indique Laetitia Lauvergeat, responsable de la communication de Créaline.

Arrivée l'an dernier, la marque Herta semble bien décidée à s'ancrer sur le marché des soupes vendues au rayon frais. La marque a lancé deux références (velouté de lentilles au cumin et velouté de légumes d'automne) et soutenu son offre par une campagne d'affichage en novembre. Jusqu'à fin décembre, elle a joué le format promotionnel 600 ml (+ 25 % gratuit). Elle a équipé ses produits d'un carton présentoir pour renforcer leur visibilité. « *Il s'agit encore d'un marché émergent. L'objectif est de faire connaître cette nouvelle catégorie de produits aux consommateurs* », rappelle Suzanne Manet, directrice du marketing d'Herta.

ANNEXE 3

Les jouets traversent les fêtes sans euphorie

Extrait, Caroline Jirou-Najou, *LSA* n° 2074, jeudi 22 janvier 2009

Faut-il pleurer ou applaudir ? À chacun de choisir sa philosophie, les derniers chiffres établis par NPD pour 2008 en laissent la liberté. Les fêtes de fin d'année se sont conclues sur une chute de 2,4 % des ventes en valeur ; de plus, en un an, le chiffre d'affaires a ralenti de 1,1 %. Pourtant, les résultats sont « honnêtes », compte tenu d'un contexte particulièrement difficile qui n'a pas épargné d'autres secteurs. D'ailleurs, si les ventes en volume ont, elles aussi, fléchi en 2008 - enregistrant une baisse de 1,7 % - elles ont repris, en revanche, quelque vigueur sur la seule période d'octobre à décembre, avec un sursaut à + 0,8 %.

À première vue, les grandes surfaces alimentaires s'en sortent moins bien que les grandes surfaces spécialisées (JouéClub, La Grande Récré...), même si elles sont parvenues à redresser les ventes en volume en fin d'année avec des promotions très agressives, Carrefour et E.Leclerc en tête. Durant la même période, les chaînes spécialisées dans le jouet ont légèrement progressé en volume, mais aussi en valeur. Cependant, il est probable que leur bilan plus positif s'explique davantage par l'ouverture de magasins que par leurs performances organiques.

Les prix cassés par certains distributeurs ne sont pas les seuls responsables de la chute du chiffre d'affaires, en particulier dans les hypermarchés. Sans vouloir trop sacrifier sur les jouets de Noël, les Français ont tout de même fait des choix, notamment en achetant des produits moins sophistiqués, donc moins onéreux. Le prix moyen des 50 jeux et jouets les plus vendus a ainsi été de 27 € en 2008, contre 29 € l'année précédente. De même, seulement 11 produits à plus de 50 € - au lieu de 13 - ont figuré dans le top 50 des ventes.

Last but not least, la propension des consommateurs à retarder leurs achats s'est accentuée, offrant ainsi quelques frissons d'angoisse aux acteurs du marché. Au cours de la semaine du 22 au 29 décembre, les ventes en valeur ont été supérieures de 69 % par rapport à la période équivalente de 2007. Cela s'explique aussi (surtout ?) par le fait que les consommateurs disposaient, cette année, de trois jours complets avant Noël pour faire leurs emplettes, au lieu d'un seul l'année précédente.

Au final, le bilan de Noël 2008 et, plus généralement celui de l'année, n'est donc pas catastrophique. « *Les signes restent positifs malgré la crise* », argumente Arnaud Roland-Gosselin, directeur du marketing du groupe américain Mattel (10,7 % de part de marché en 2007). « *La natalité reste élevée en France, les achats ne se sont pas écroulés, et les marques soutenues en communication ont, dans l'ensemble, bien réussi* » ajoute-t-il. Sa marque phare Barbie - dont les 50 ans seront royalement fêtés en 2009 - a « *légèrement consolidé sa part de marché* ». Bien qu'il y ait eu, sur la référence Barbie Cheval des ruptures de stocks dues à des problèmes d'approvisionnement auprès des fournisseurs chinois. Timide croissance également pour les mini-univers Polly Pocket, les mini-poupées et animaux de Mattel. La gamme parvient à résister à l'énorme succès de Littlest Petshop (ces mini-univers sont devenus la marque préférée des petites filles) qu'exploite l'heureux Hasbro (9,9 % de part de marché en 2007), premier adversaire de Mattel. D'ailleurs, tous jouets et jeux confondus, le groupe américain Hasbro enregistre une croissance de l'ordre de 9 % en valeur, bien supérieure à celle du marché. Il vole ainsi la première place des ventes de jeux et jouets en France à Mattel, ce qui ne lui était pas arrivé depuis des années. Hasbro y parvient donc grâce à Littlest

Petshop, mais aussi à Mon P'tit Poney et, sur un tout autre registre, à Transformers et à Star Wars, des valeurs sûres auprès des garçons. Ces derniers ont également permis à Mattel de réaliser de bons scores sur les gammes Cars et Hot Wheels. En 2009, cette dernière marque devrait bénéficier du lancement des bolides Color Shifters, dont la couleur change au contact de l'eau.

Les deux grands rivaux se retrouvent sur l'important segment des jeux de société. Les marques pour enfants de Mattel, Uno et SOS Ouistiti, ont souffert de leur manque d'agressivité promotionnelle, de même que les variantes de Scrabble destinées aux juniors. En revanche, les ventes de Scrabble ont progressé de 30 % auprès des adultes. D'ailleurs, en 2009 l'une des grandes priorités de Mattel concerne les jeux de société, de même pour Hasbro, avec les lancements de Monopoly City, Trivial Pursuit Team, Cluedo Agent Secret, et aussi un Cluedo Harry Potter. « *Notre objectif est de réaliser une croissance de 8 % cette année en jeux de société et de 15 % sur l'ensemble du marché* », annonce Yves Cognard, directeur marketing de Hasbro France.

À côté des deux géants généralistes, les spécialistes des jouets éducatifs électroniques comme la société chinoise V'Tech, n'ont pas réalisé leur meilleure année en 2008, tant s'en faut. V'Tech a subi les conséquences des prix sacrifiés sur ses produits phares, comme V.Smile, chez Carrefour, E.Leclerc, King Jouet ou Toys'R'Us France. Alors que le prix de vente indicatif de la V.Smile est de 79 €, la console s'est vendue à... 50 € ! Si, pour l'heure, la loi de modernisation économique (LME) tire les prix vers le bas, le tout est de savoir ses conséquences dans les prochains mois.

Malgré le succès des mini-univers, des innombrables licences et des concepts techniques imaginés par V'Tech, 2008 a prouvé qu'il reste une belle part de gâteau pour les marques que l'on peut presque qualifier de « patrimoniales ». Avec une croissance de 16 % de ses ventes en valeur lors des fêtes de Noël, l'inaltérable groupe danois Lego (3,2 % de part de marché en 2007) a ainsi enregistré la plus forte progression du marché. « *Nous avons tablé sur une hausse de 12 %, nous avons fait beaucoup mieux* », se réjouit Éric Maugein, directeur général. « *Mais je regrette qu'il y ait eu autant de ruptures en magasins, surtout en hypermarchés qui s'étaient sous-engagés sur Lego* ». Les cubes Duplo ont par ailleurs souffert de problèmes de fabrication qui ont limité les livraisons. Malgré ces accroc, Lego a revu à la hausse de 11 % ses prévisions de ventes pour Noël 2009. Autre marque transgénérationnelle, celle du groupe allemand Playmobil (5,5 % de part de marché en 2007) qui a remporté un franc succès en 2008, avec 15 % de chiffre d'affaires additionnel. Fidèle à ses fondamentaux, Playmobil est devenue une marque sécurisante pour les parents d'aujourd'hui, qui ont fait leurs premiers pas avec elle. Avec l'avantage, vis-à-vis des consommateurs, de proposer des produits à la portée de toutes les bourses, puisqu'ils varient de 3 à 180 €.

La crise économique conjuguée aux effets de la loi de modernisation de l'économie a déjà eu de sérieuses conséquences sur la politique tarifaire des distributeurs et engendré une chute des prix. Pour les fabricants, 2009 s'annonce comme une année d'autant plus délicate qu'ils doivent en plus gérer la hausse des coûts de fabrication. Il leur faudra donc consentir de gros efforts pour rester en lice.

ANNEXE 2

Le marché des potages vendus au rayon épicerie des supermarchés et hypermarchés entre août 2007 et juillet 2008

LSA n° 2072, jeudi 9 janvier 2009

Fabricants	Marque(s)	Volume vendu sur douze mois (en tonnes)
Unilever (Grande-Bretagne / Pays-Bas)	Knorr	91 481
Campbell (États-Unis)	Liebig, Royco	82 079
Nestlé (Suisse)	Maggi	41 675
	Marques de distributeurs	27 953
Autres fabricants. Exemple : Sill (Société Industrielle Laitière du Léon, France)	Exemple : La Potagère (Sill)	6 607
	Marques premiers prix	4 320
Total		254 115

Fabricants	Marque(s)	Chiffre d'affaires sur douze mois (en millions d'euros)
Campbell (États-Unis)	Liebig, Royco	172,86
Unilever (Grande-Bretagne / Pays-Bas)	Knorr	163,83
Nestlé (Suisse)	Maggi	37,84
	Marques de distributeurs	37,84
Autres fabricants. Exemple : Sill (France)	Exemple : La Potagère (Sill)	15,48
	Marques premiers prix	2,15
Total		430,00

ANNEXE 4

Le marché mondial des smartphones (ou terminaux multifonctions) au 2^e trimestre 2008

In « BlackBerry repart à la conquête du marché grand public », Frédéric Schaeffer, *Les Échos*,
jeudi 11 septembre 2008

Fabricants	Part de marché en volume
Nokia (Finlande)	47,5 %
Research In Motion (Canada)	17,4 %
HTC (Taiwan)	4,1 %
Sharp (Japon)	4,1 %
Fujitsu (Japon)	3,3 %
Autres. Exemples : Palm (États-Unis), Sony Ericsson (Japon / Suède), Apple (États-Unis), Motorola (États- Unis), etc.	23,6 %

ANNEXE 5

Demain, tous mobinautes !

Florence Bray, LSA n° 2086, jeudi 16 avril 2009

Une scène quotidienne dans le métro : Hugo, ingénieur, surfe sur le site de *L'Usine Nouvelle*, Alice, étudiante, écoute ses tubes préférés sur Deezer, Céline, secrétaire, recherche des informations pour ses prochaines vacances, et Pierre-Antoine, consultant, télécharge l'itinéraire de son premier rendez-vous de la journée sur Mappy. Le tout depuis leur téléphone ! Ces jeunes Parisiens sont ce qu'on appelle des mobinautes. Pour eux, le téléphone sert naturellement et avant tout à appeler ou à être joints, mais c'est aussi - et de plus en plus - le moyen d'être « branché » sur le Net. N'importe quand et n'importe où ! 32,1 % des 25-34 ans (contre 17 % des plus de 50 ans) font déjà partie de cette « tribu », selon le premier Observatoire de l'Internet mobile réalisé par le cabinet de conseil GroupM et l'agence de marketing mobile SBW.

Phénomène urbain encore limité aux jeunes adultes, l'Internet mobile a de beaux jours devant lui. « *Demain, nous serons tous des mobinautes* », affirme Sophie Blanco, directrice générale France de GroupM. Avant d'ajouter : « *L'année 2009 sera celle du décollage. C'est un marché embryonnaire mais, à l'instar du Net au début des années 2000, l'internet mobile est en train de se structurer* ». L'évolution rapide des terminaux est un premier élément clé. Véritable phénomène de mode, l'iPhone, qui s'est écoulé à plus d'un million d'unités, mais aussi le tout récent Google Phone, sont des facteurs accélérateurs. D'autant que les leaders comme Samsung ont rapidement organisé la riposte, ce qui a considérablement renforcé l'offre disponible. Selon l'Observatoire, près de 52 % des individus possèdent un téléphone équipé d'un module de connexion internet. Compte tenu du rythme rapide d'innovation dans ce secteur, nul doute que ce taux devrait grimper rapidement, et le nombre de mobinautes avec !

À l'instar de l'Internet à domicile, le développement des offres illimitées devrait, dans ce cadre, jouer aussi un rôle moteur. Ou, du moins, désamorcer les craintes liées aux dérives tarifaires. Jugées trop élevées, les factures de certains abonnés à l'Internet mobile ont été, rappelons-le, dénoncées récemment par le magazine *60 millions de consommateurs*. Ce qui a conduit, début avril, le secrétaire d'État à la Consommation Luc Chatel, à demander aux opérateurs de téléphonie de créer, d'ici à l'été 2009, un système d'alerte ou de blocage de l'Internet mobile. « *Aujourd'hui, seuls 7,7 % des mobinautes ont une offre illimitée. Mais le potentiel pour l'illimité total (SMS, MMS, appel, Internet) est fort* », précise l'Observatoire. « *L'arrivée d'un quatrième opérateur devait fortement y contribuer* », espère Paul Amsellem, président de SBW Paris.

Plus globalement, le jeu de la concurrence devrait parallèlement favoriser la baisse du prix de l'abonnement et rendre le service accessible au plus grand nombre. Un exemple symbolique : L'abonnement à l'iPhone, proposé à partir de 39 € chez Orange, pourrait être commercialisé à moins de 30 € lors de son lancement dans le réseau Bouygues Telecom, le 29 avril. De quoi faire craquer bien des réticences. Les prévisions vont d'ailleurs dans ce sens. Deuxième critère de choix lors d'une souscription à un abonnement lors des douze derniers mois, l'accès à de nouvelles fonctionnalités, dont fait partie l'Internet mobile, apparaît en première position pour les individus qui envisagent de changer de téléphone dans les six prochains mois.

Reste désormais à faire vivre le concept en développant la partie contenu. « *Actuellement, nous sommes plus sur un marché de la demande que de l'offre* », précise Laurent Amsellem. En attendant, les portails des opérateurs, les moteurs de recherche ou encore les sites pratiques, sans oublier Facebook, restent les favoris des mobinautes, loin devant les sites de marques, encore en retrait, mais sans doute plus pour longtemps. « *Les marques vont s'emparer massivement de ce créneau qui représente un levier publicitaire et marketing complémentaire* », prédit Laurent Amsellem. Parmi les exemples d'applications récentes, le service de diagnostic et d'aide au choix de son eye-liner proposé par la marque de cosmétiques Gemey Maybelline, ou le service d'information et de conseil pour les futures mamans de Nestlé. « *Représentant actuellement 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, l'Internet mobile devrait peser 400 millions d'euros d'ici 2012 en France, soit 3 % du marché des dépenses publicitaires mondiales sur mobile* », estime Sophie Blanco.

Reste pour les marques à trouver l'équilibre entre l'informatif, le pratique, le ludique et l'intrusif. Dans le cas contraire, la sanction des mobinautes risque d'être sans appel, et pourrait les conduire à couper court et net à la relation avec leurs marques !

ANNEXE 6

C&A baisse les prix sans se dévêtir

Soizic Briand, *Challenges* n° 160, jeudi 19 mars 2009

Image de bonheur familial en temps de crise. Sur l'affiche du métro, une jeune femme sourit, une enfant à son côté. Un chiffre se détache sous la mention « chemisier 100 % polyamide » : 14,99 euros. Sous l'inénarrable logo façon cachet de cire, le slogan proclame : « Trop fort... C&A ! ». La signature ne révolutionnera aucun discours publicitaire. Et ce n'est pas l'ambition du distributeur néerlandais de vêtements (six milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2007 dont 10 % en France) débarqué dans l'hexagone en 1972 avec une aura équivalente à celle des Zara et H&M d'aujourd'hui. Sauf que, pour résister à ces jeunes mastodontes, l'enseigne (112 magasins en France), qui a toujours mis en avant ses tarifs, a dû les revoir à la baisse. Depuis 2005, elle a réduit la moyenne de ses prix de 20 %. Une réussite car dès 2006, sa part de marché est passée de 2,1 à 2,3 %. « *Notre repositionnement a été extrêmement fort* » remarque Andreas Zeitz, directeur marketing Europe. « *Les gens pensaient que nous étions plus chers que ce que nous étions vraiment. Nous avons donc décidé d'investir dans les marges en choisissant de les réduire légèrement* ».

L'entreprise familiale s'est donc engagée dans la chasse aux coûts. Première étape, réduire le nombre de ses fournisseurs. En cinq ans, ils sont passés de près de 1 200 à moins de 900. De quoi pouvoir négocier, en échange d'un volume plus important, des montants à la pièce plus avantageux. « *Et nous proposons un peu moins de références* », rappelle Patrice Darrius, qui a quitté la direction marketing France, pour rejoindre la direction marketing Europe fin février à Bruxelles. « *Un changement fait de manière très soft pour que la clientèle ne s'en aperçoive pas* ». Car la force de C&A réside dans le choix proposé à l'ensemble de la famille. Du bébé prématuré à la jeune grand-mère. « *Ils font la femme, l'homme et l'enfant, jusqu'aux grandes tailles* » souligne un concurrent. « *Ce qui fonctionne plutôt bien, alors que les autres sont plus spécialisés. Je viens de visiter un de leurs nouveaux magasins et il y avait peu de différences avec un H&M* ». Le distributeur suédois reste le roi du prix et, comme lui, l'enseigne aux initiales de Clemens et August Brenninkmeijer a multiplié les achats en direct.

Une stratégie entreprise avec la réduction du nombre de ses fournisseurs. Ces emplettes sans intermédiaires ne représentaient que 45 % du total, elles atteignent aujourd'hui près de 70 %. « *Développer ses propres approvisionnements permet de mettre dans sa poche la marge des grossistes* » analyse Olivier de Panafieu, consultant associé biens de consommation dans le cabinet d'études Roland Berger. « *Une façon d'améliorer sa compétitivité. Une politique que pratique, par exemple, l'enseigne E.Leclerc, qui privilégie la part de marché à la marge brute* ». Mais les économies ne se font pas que sur les vêtements. Elles peuvent aussi être effectuées dans les magasins. Comme ses concurrents, le groupe C&A multiplie les ouvertures. En France, depuis 2006, il fait appel au groupe Réponse, qui l'aide sur la maîtrise d'ouvrage et lui permet de resserrer ses coûts, aussi bien en tenant les délais qu'en réduisant les dépenses sur la climatisation ou l'éclairage.

Et tout cela, bien sûr, sans que le client ait l'impression de se retrouver dans des magasins trop *low cost*. Un segment de marché sur lequel le néerlandais refuse de s'engager. Depuis l'année dernière, il s'est trouvé une nouvelle égérie un peu mode sous les traits de l'animatrice Flavie Flament. Une première depuis les années 1970, quand l'actrice Marlène Jobert vantait les mérites de la marque. Un retour sur le créneau du style, sur lequel C&A compte bien capitaliser : le contrat d'un an de Flavie Flament vient d'être renouvelé. Parce que, même en temps de crise, le prix seul, ne suffit pas.