

 <p><b>utbm</b> université de technologie Belfort-Montbéliard</p> <p><i>Humanités</i></p> <p>UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail &lt;prénom.nom&gt;@utbm.fr <a href="http://www.utbm.fr">http://www.utbm.fr</a></p>	<p><b>GE06</b></p> <p><b>Fondements du marketing</b></p> <p><b>Médian</b></p> <p><b>Durée : 1 heure 30 + 5 minutes de lecture de sujet</b></p>
<p><b>Christian GIRARDOT</b></p>	<p><b>Mercredi 17 novembre 2010</b></p>

**Consignes :**

- *Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices personnelles 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 (2,5 points par question)**

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

1. Les intervenants sur le marché principal du produit.
2. Les profils des concurrents de l'entreprise.
3. Les cas d'élasticité normale.
4. La typologie des achats.
5. Les forces de l'intensité concurrentielle selon Michael Porter.

**Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes. Vos réponses seront toujours justifiées et structurées.**

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

« Desigual se distingue », Cécile Thibaud, *Challenges* n° 215, jeudi 3 juin 2010

#### **Travail à faire :**

1. Analyser le positionnement de la société Desigual selon la méthodologie de Ries et Trout [3 points].
2. Analyser la stratégie générique de la société Desigual selon la typologie de Michael Porter [1,5 point].

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

« Intersport plus en forme que Decathlon », Alexandre Debouté, *Le Figaro Économie*, lundi 13 septembre 2010

#### **Travail à faire :**

1. Préciser la stratégie concurrentielle de l'enseigne Intersport sur le marché français de la distribution des articles de sport [1,5 point].
2. Proposer deux critères de segmentation de la demande pertinents sur le marché de la distribution des articles de sport. Vous préciserez préalablement à quelle catégorie appartient chaque critère [1 point].

*Rappel : Les quatre catégories de critères de segmentation sont les critères sociodémographiques, les critères géographiques, les critères de comportement et les critères psychosociologiques.*

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

« L'absolu besoin d'innover », extrait, Camille Harel, *LSA* n° 2151, jeudi 30 septembre 2010

La distribution de produits de grande consommation en France au 5 septembre 2010, in « Leclerc et Netto caracolent en août », *LSA* n° 2151, jeudi 30 septembre 2010

#### **Travail à faire :**

1. Préciser la structure de l'offre sur le marché de l'hygiène papier. Vous pouvez utiliser une représentation arborescente. Préciser également les volumes, les valeurs et les évolutions quand cela est possible [3 points].
2. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Kleenex sur le marché des mouchoirs en papier. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].
3. Préciser les principaux critères de différenciation utilisés par les producteurs présents sur le marché de l'hygiène papier. [1 point].
4. De quel marché – au sens de la typologie de Stackelberg – relève le marché de l'hygiène papier entre les industriels et les grands distributeurs qui assurent la quasi-totalité des ventes de ces produits [1 point] ?

## Desigual se distingue

Cécile Thibaud, *Challenges* n° 215, jeudi 3 juin 2010

L'immense vitrine bleue affiche déjà la couleur boulevard des Capucines (II<sup>e</sup> arrondissement), près de l'Opéra Garnier. Desigual, la marque phénomène à contre-courant de la mode espagnole, vient bousculer les géants du prêt-à-porter – l'espagnol Zara, le suédois H&M et l'américain Gap – et consacre son installation en France, avec l'ouverture d'un magasin de 1 700 m<sup>2</sup>, début juin. Le neuvième dans l'Hexagone.

Desigual ? C'est le nouvel entrant qu'on n'a pas forcément vu venir, derrière Zara et Mango, les habituels porte-drapeaux de la mode ibérique. Un petit clone dans le sillage des grands ? Sûrement pas ! « *No es lo mismo* », « *Ce n'est pas pareil* », proclame l'un des slogans de la marque, qui est née à Ibiza (Îles Baléares) dans les années 1980 avant d'émigrer à Barcelone (Catalogne) la décennie suivante.

S'il est vrai qu'Inditex, la maison mère de Zara, a développé un système de gestion logistique imparable, qui lui permet de capter les tendances et de réagir en fonction des prévisions météorologiques pour livrer ses magasins en moins d'une semaine, l'enseigne Desigual joue la différence avec ses patchworks très colorés, ses sérigraphies et ses graffitis, à contre-pied des tons neutres et des collections caméléon de Zara. Pour preuve, le petit manteau cintré multicolore, décliné sur tous les tons, qui a bravé la grisaille et la crise l'hiver dernier, partout en Europe. La crise, quelle crise ? En 2009, la marque catalane a affiché un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros (+ 85 % *versus* 2008), et neuf millions de vêtements vendus. Pour 2010, les ventes devraient encore augmenter de 50 %. 80 millions d'euros seront investis dans l'ouverture d'une quarantaine de magasins, dont la moitié en France et en Allemagne. Au total, Desigual devrait finir l'année en étant référencée dans 7 830 points de vente de 65 pays, dont 180 magasins détenus en propre, 650 *corners* en grands magasins, et 7 000 magasins multimarques.

Jolie réussite pour une histoire démarrée dans l'ambiance festive d'Ibiza : le fondateur – le suisse Thomas Meyer – peignait ses tee-shirts à la main. Il a taillé ses premiers blousons dans des stocks de vieux jeans. De fil en aiguille naît Desigual. Succès local. La marque attendra le début des années 2000 pour adopter une stratégie de croissance, sous l'impulsion de Manel Adell, actuel directeur général, qui en perçoit tout le potentiel. La griffe affectionne les 25-35 ans. « *Mais nos clients ont entre 14 et 60 ans* », affirme Eva Garcia, responsable marketing. « *Ce qui nous définit, c'est un état d'esprit. Nous transmettons l'optimisme, la spontanéité et la fantaisie* ». L'humour et l'esprit anticonformiste des origines sont devenus les signatures reconnues de la maison auprès des clients. Et Eva Garcia de rappeler que Thomas Meyer – le principal actionnaire – continue à diriger la création. La clé du succès réside dans des collections facilement identifiables, qui jouent sur un mélange de *streetwear* et de baroque méditerranéen.

Pendant que les analystes financiers du secteur de la mode spéculent sur la durée de vie du concept, Desigual enchaîne les succès sans attendre la réponse. Pour mieux consolider sa croissance, le groupe a injecté récemment 7,5 millions d'euros dans sa filiale Abasic, qui gère les projets d'expansion immobilière. Les inaugurations spectaculaires se sont multipliées ces dernières années, à Singapour, Londres, puis dans les pays du Golfe, à New York, Amsterdam, Berlin, et maintenant Paris. Et ce n'est sans doute pas fini.

## Intersport plus en forme que Decathlon

Alexandre Debouté, *Le Figaro Économie*, lundi 13 septembre 2010

Belle performance. Alors que les ventes d'articles de sport ont reculé de 2 % au premier semestre, le chiffre d'affaires d'Intersport a progressé de 4 % (à nombre constant de magasins) de janvier à août. Le réseau Intersport (1,13 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2009, une part de marché de 12,4 %) fait mieux que tous leurs concurrents, y compris le groupe Oxyane-Decathlon (3,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 34 % de part de marché). « *Si le marché recule, Decathlon ne peut que reculer* », explique au *Figaro Économie*, Jacky Rihouet, président d'Intersport.

Face à son principal rival, qui fabrique et distribue ses propres produits, Intersport mise sur la proximité, avec des points de vente plus petits (1 200 m<sup>2</sup> en moyenne, contre 3 000 m<sup>2</sup> pour Decathlon). Très implantée en montagne (170 points de vente actuellement), l'enseigne accélère son expansion « en plaine » (230 magasins aujourd'hui). Elle prévoit une centaine d'ouvertures dans les trois ans, dont 25 cette année et 45 en 2011, principalement en périphérie des villes moyennes. « *La surface moyenne passera progressivement de 1 200 à 1 500-2 000 m<sup>2</sup> pour mieux mettre en valeur notre offre* », indique Jacky Rihouet.

Opérationnelle depuis l'été, la nouvelle direction souhaite réaffirmer le positionnement d'Intersport, qui doit associer technicité et services. « *Nous étions trop mode, nous voulons revenir aux fondamentaux* », explique Jacky Rihouet. L'enseigne cherchera à concurrencer Oxyane-Decathlon sur les produits innovants tout en proposant un niveau de conseil supérieur, avec des vendeurs plus présents en magasin.

Intersport veut aussi corriger son image de cherté en augmentant le poids des promotions et en élargissant son offre. Tout en restant partenaire de grandes marques mondiales comme Nike ou Adidas, l'enseigne mise sur des marques moins chères – comme Airness, Kappa ou Lotto – et surtout sur ses marques propres (Etirel, McKinley...), en fort développement depuis un an.

Entre le virage mode pris par l'enseigne Go Sport (8,3 % de part de marché) et l'approche grande distribution d'Oxyane-Decathlon, Intersport espère séduire une clientèle à la fois soucieuse des prix et sensible aux nouveautés. « *Je suis convaincu que les consommateurs se lassent de l'offre 100 % discount dans un compartiment de vie aussi important que le sport* », estime Jacky Rihouet.

Intersport vise 5 % de croissance de ses ventes – toujours à magasins constants – cette année et 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Un objectif ambitieux, vu que le marché stagne autour de neuf milliards d'euros depuis 2004 et décroît même légèrement, depuis deux ans. Pour y parvenir, Intersport devra faire progresser la performance de ses magasins de 2 600 euros de chiffre d'affaires annuel au mètre carré aujourd'hui, contre 4 000 euros chez Oxyane-Decathlon.

## L'absolu besoin d'innover

Camille Harel, LSA n° 2151, jeudi 30 septembre 2010

Presque deux milliards d'euros de chiffre d'affaires pour le marché de l'hygiène papier en 2010. Toutes les catégories de produits progressent en valeur, avec, en tête, les produits contre l'incontinence (+ 6,5 %), les mouchoirs (+ 3,5 %) et les essuie-tout (+ 3,2 %).

Plusieurs phénomènes expliquent ces hausses. L'augmentation de la durée de vie engendre une demande accrue sur les produits d'incontinence, avec déjà trois millions de femmes et un million d'hommes concernés. « *Du côté des femmes, nous avons un potentiel de 50 000 à 60 000 nouvelles consommatrices par an* », précise Jean-Christophe Danis, responsable marché Tena au sein de la filiale française du groupe suédois SCA Hygiene Products. « *Nous voulons continuer notre travail de dédramatisation de l'incontinence auprès des personnes concernées, en leur prouvant qu'elles peuvent mener une vie normale* », explique encore Jean-Christophe Danis.

Sur les autres postes, tels les mouchoirs en papier (227,6 millions d'euros de chiffre d'affaires) et les essuie-tout (342 millions d'euros de chiffre d'affaires), la croissance est aussi engendrée par de nouveaux consommateurs. En effet, le taux de pénétration s'élève à 85 % sur les essuie-tout et autour de 75 % sur les mouchoirs. Il y a donc encore des foyers à convaincre.

Le marché de l'hygiène papier évolue pourtant de manière différente en fonction des segments. Les tendances et les attentes des consommateurs ne sont bien évidemment pas les mêmes vis-à-vis du papier toilette (691,3 millions d'euros de chiffre d'affaires) qu'à l'égard des produits d'hygiène intime ! Les consommatrices sont davantage impliquées sur l'hygiène intime (tampons, serviettes et protège-slips), et accordent une grande confiance aux marques nationales (elles détiennent 73,5 % du marché). Par contre, sur les essuie-tout, c'est l'inverse. Ce segment est largement dominé par les marques de distributeurs qui s'octroient 61,7 % du marché.

Contrairement aux autres marchés de la droguerie-parfumerie-hygiène (DPH), l'hygiène papier ne compte pas pléthore d'acteurs. Seuls sont présents sur presque tous les segments, au niveau des marques nationales, le groupe italien Sofidel (marque Regina, et les marques Le Trèfle et Sopalín, rachetées début 2010 à Kimberly Clark), le groupe portugais Renova (marque Renova) et les groupes américains Kimberly Clark (marque Kleenex) et Georgia Pacific (marques Okay, Lotus et Moltonel). Mais, avec une part de marché inférieure à 40 % à elles quatre, elles tentent de reprendre « une part du gâteau » avec des produits innovants, afin de se différencier et de séduire les consommateurs au détriment des marques de distributeurs dont les produits sont fabriquées, aussi bien par des groupes importants, qui ont renoncé à fabriquer sous leur marque propre (Kartogroup, Molnlycke, SCA Hygiene Products...), que par différentes PMI (Annunziata France, Celatose, Delipapier, Novacare...).

Pour innover, les industriels s'inspirent des tendances générales : développement durable, modernité, couleurs... Renova mise sur le style et la personnalisation avec du papier toilette et des essuie-tout imprimés de dessins différents pour chaque pack. La marque s'appuie aussi sur la couleur et relance des produits avec des fonds jaune et des dessins orange, violet ou vert. De plus, le fabricant portugais suit la mode des petits conditionnements pour sa gamme

*premium* – baptisée Renova Chic – qui lance une référence de deux rouleaux de papier toilette colorés vendus sous blister... pour la somme de trois euros ! « *Au final, c'est plus cher, mais cela permet de se faire plaisir avec seulement deux rouleaux* », explique Joao Craveiro Lopes.

Si l'écologie est encore peu présente, Renova s'en est inspiré pour Renova Green, un essuie-tout fabriqué à partir de la « forêt urbaine ». « *Nous réutilisons les papiers de bureau par exemple* », ajoute Joao Craveiro Lopes. Pour autant, selon lui, les marques doivent aussi conserver une offre basique pour satisfaire l'ensemble des consommateurs. Dans cette logique, Sofidel, opère un redéploiement avec une gamme de trois essuie-tout pour des usages différents. La marque Sopalín étant jusqu'à présent connu pour son format classique, Sofidel conserve cette référence pour la cuisine, mais ajoute la référence Sopalín L'Expert Ménager, pour le ménage, et The Big One Sopalín (un rouleau de 500 feuilles multiusages) pour le bricolage et le jardinage. Sur les autres marques du groupe italien, rien de spectaculaire. Deux références du Trèfle (camomille et softis) viennent s'ajouter aux deux existantes (aloès vera et pêche). Quant à la marque Regina, l'actualité produit est réduite à néant.

Pour sa part, Georgia Pacific n'engage pas de nouveauté cette année, après le relancement des essuie-tout Okay en 2009. Cependant, quelques initiatives ont été prises. Dans un premier temps, le groupe américain opère un repositionnement de la marque Moltonel, qui s'appelle désormais Moltonel de Lotus. « *Ce produit garantit l'épaisseur de Moltonel et la notoriété de Lotus* », explique Marie-Laure Mahé, directrice marketing de Georgia Pacific France. Ensuite, la référence innovante Lotus Ultradoux est venue enrichir la gamme Lotus en mai. « *Nous insufflons de l'air dans le papier, ce qui le rend plus doux* », précise Marie-Laure Mahé. Par ailleurs, cette technologie est aussi intégrée aux mouchoirs Lotus Menthol.

#### **Le marché français des mouchoirs en papier en cumul annuel au 4 juillet 2010**

<b>Marques</b>	<b>Chiffre d'affaires (en millions d'euros)</b>
Lotus (Georgia Pacific)	50,5
Kleenex (Kimberly Clark)	41,7
Autres marques. Exemple : Grazie (Lucart Group)	23,2
Marques de distributeurs	112,2
<b>Total</b>	<b>227,6</b>

Les mouchoirs parfumés en paquet refermable existent déjà sur le marché, mais la complexité résidait dans la capacité à pouvoir les proposer sur les références en boîte. « *C'est très difficile de garder le parfum sur un paquet ouvert. Nous avons donc mis en place des mouchoirs qui intègrent de microcapsules enfermant le parfum* », ajoute Marie-Laure Mahé.

Le groupe américain Kimberly Clark, qui n'a plus que les mouchoirs dans son portefeuille de produits papier, peut donc se concentrer sur des innovations significatives. De nouveaux relais de croissance ont été décelés. « *Le taux de pénétration des mouchoirs spécifiques [parfumés, colorés..., Ndr] atteint 41 % au sein des foyers français, alors qu'il s'élève à 74 % pour les mouchoirs classiques* », argumente Lisa Nirascou, responsable de la marques Kleenex. « *Il y a donc encore beaucoup de ventes à prendre pour les mouchoirs spécifiques, qui engendrent de la valeur en apportant un vrai plus aux consommateurs* ».

Le segment de l'hygiène papier de la personne progresse au total de 0,7 % en volume et de 3,5 % en valeur, en cumul annuel, au 4 juillet 2010. À eux seuls, les produits

d'incontinence ont augmenté de 6,5 % en valeur et de 4,7 % en volume. Si l'avenir s'annonce radieux pour l'incontinence, en raison du vieillissement de la population, la situation de l'hygiène intime est inverse (+ 3,1 % en valeur et + 0,8 % en volume). « *La conjoncture démographique joue en défaveur des produits de l'hygiène intime. Ainsi, il y a de plus en plus de femmes ménopausées. S'ajoutent à cela certains contraceptifs qui peuvent supprimer ou réduire les règles* », explique Caroline Cornut, marketing manager hygiène féminine chez SCA Hygiene Products France.

Mais si l'achat n'est pas forcément dit de « plaisir », les clientes se sentent plus concernées. Pour Procter & Gamble (marques Always et Tampax), les innovations ont créé de la valeur, et la technicité prend donc de l'ampleur. Toujours plus d'absorption, plus de discrétion... Pour sa marque Always, Procter & Gamble a développé le système effet sec en un instant sur sa référence de nuit. « *La technique existait déjà sur les produits de journée, nous l'étendons à la nuit* », détaille Julie Pradeilles, chef de catégorie hygiène féminine chez Procter & Gamble France.

**La distribution de produits de grande consommation en France au 5 septembre 2010**  
 (Source : Kantar Worldpanel, « Leclerc et Netto caracolent en août », *LSA* n° 2151, jeudi 30 septembre 2010)

<b>Groupes</b>	<b>Enseignes</b>	<b>Part de marché en valeur</b>
Carrefour	Carrefour, Carrefour Market, Ed, Dia	22,8 %
E. Leclerc	E. Leclerc	17,7 %
Les Mousquetaires	Intermarché, Netto	12,7 %
Auchan	Auchan, Simply Market	10,9 %
Système U	Hyper U, Super U	9,7 %
Casino	Géant, Supermarchés Casino; Leader Price	8,0 %
Lidl	Lidl	4,9 %
Cora	Cora, Match	2,8 %
Aldi	Aldi	2,5 %
Galeries Lafayette	Monoprix	2,0 %
Autres		6,0 %