

 <p>utbm 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 <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr</p>	<p>GE06</p> <p>Fondements du marketing</p> <p>Médian</p> <p>Durée : 1 heure 30 + 5 minutes de lecture de sujet</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Mercredi 11 mai 2011</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 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. La hiérarchie des besoins selon Maslow.
3. Les profils des concurrents de l'entreprise.
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^{er} dossier

« *Sushi Shop met les codes du luxe à sa sauce* », Amélie Cordonnier, *Management* n° 184, mars 2011

Travail à faire :

1. Préciser le positionnement de l'enseigne Sushi Shop selon la méthodologie de Ries et Trout [3 points].
2. Relever les critères de segmentation de la demande applicables à l'enseigne Sushi Shop et préciser à quelle classe ils appartiennent [1 point].
3. Préciser le(s) positionnement(s) adopté(s) par l'enseigne Sushi Shop selon la typologie de Yoram Wind [1 point].

2^e dossier

« *Les box de Sodebo font recette* », Jean-François Arnaud, *Challenges* n° 249, jeudi 24 mars 2011

Travail à faire :

1. Reproduire et compléter le tableau suivant [2 points] :

Marché principal :	Pâtes déjà prêtes vendues dans des films plastiques et des boîtes en carton micro-ondables
Marché environnant :	
Marché support :	
Marché générique :	

2. Préciser la stratégie concurrentielle de Sodebo sur le marché des *box* [1 point].

3^e dossier

« *Les Français redécouvrent les surgelés* », extrait, Morgan Leclerc, *LSA* n° 2178, jeudi 2 avril 2011

Travail à faire :

1. Calculer la part de marché en valeur de Häagen-Dazs sur le marché français des glaces [0,5 point].
2. Calculer la part de marché relative de Mars sur le marché français des glaces [0,5 point].
3. Préciser la structure de l'offre (segments macro-économiques, lignes ou familles et types de produits) sur le marché des produits surgelés. Vous pouvez utiliser une représentation arborescente si vous le souhaitez. Vous préciserez également quand cela est possible les volumes, les valeurs et les évolutions [4 points].
4. Préciser les critères de différenciation utilisés par les industriels présents sur le marché des produits surgelés [1 point].

Sushi Shop met les codes du luxe à sa sauce

Amélie Cordonnier, *Management* n° 184, mars 2011

C'est un peu comme si les pizzerias Del Arte sollicitaient Giorgio Armani pour qu'il leur dessine des boîtes de calzone. Afin de célébrer l'arrivée du printemps, l'enseigne Sushi Shop a demandé au couturier Kenzo Takada (le fondateur de la griffe Kenzo) de redessiner intégralement le coffret de sushis qu'elle lancera début mai en série limitée. Le résultat est bluffant : avec sa grande fleur rose stylisée sur fond rouge et sa signature « by Kenzo Takada », la boîte pourrait abriter un carré de soie ou un chemisier brodé. Elle contiendra en fait 36 sushis qui, dans un si bel écrin, ne seront que plus appétissants.

Recruter un grand nom du luxe pour vendre des canapés de riz recouverts de poisson cru, il fallait oser. Chez Sushi Shop, c'est presque une habitude. En novembre dernier, le leader français de la livraison à domicile de plats japonais avait déjà convaincu la célèbre maison d'orfèvrerie Christofle de lui fabriquer des baguettes en ébène et argent massif, vendues 59 euros la paire dans les restaurants du réseau. Suprême attention : en déboursant dix euros de plus, on peut y faire graver ses initiales.

Du pur snobisme ? Pas vraiment. Créée en 1998, dans le XVI^e arrondissement, l'enseigne Sushi Shop s'est toujours positionnée comme l'enseigne la plus haut de gamme de sa catégorie. Avec l'explosion de la concurrence ces dernières années (il existe aujourd'hui en France 1 580 restaurants spécialisés dans le sushi qui ont réalisé un chiffre d'affaires de 864 millions d'euros en 2010, presque autant que les 1 800 voués au hamburger), la marque a décidé de renforcer son image de prestige. La campagne de publicité à 1,5 million d'euros lancée fin 2010 dans différents médias (presse, télévision, affichage et cinéma) en est le meilleur exemple : les mosaïques de sushis en forme de cheval, de crabe ou de papillon sur fond noir ressemblaient à de véritables bijoux.

« *Nous voulons devenir le Nespresso du sushi !* », clame Grégory Marciano, 38 ans, le cofondateur. Pour l'heure, la recette fonctionne à merveille. Avec 65 points de vente (dont 57 dans l'hexagone), souvent ouvertes à proximité de magasins de prêt-à-porter haut de gamme, la chaîne a réalisé 72 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, presque trois fois plus qu'en 2008. Une croissance fulgurante qui laisse loin derrière ses trois principaux concurrents, Planet Sushi (35 millions d'euros de chiffre d'affaires et 30 restaurants), O'Sushi (15 millions d'euros de chiffre d'affaires et 25 restaurants) et Sushi West (13 millions d'euros de chiffre d'affaires et 16 restaurants).

Chez Sushi Shop, le positionnement luxe est affiché dès le menu, avec un livret de quarante pages noires tirées sur papier glacé qui tient plus du catalogue de haute couture que de la carte de restaurant. « *Nous faisons appel à un graphiste pour créer notre carte annuelle* », précise Gregory Marciano. Chaque page invite à la découverte propose un voyage gustatif, avec une combinaison de vingt saveurs différentes. Les 130 plats sont préparés uniquement à la commande. L'enseigne les change chaque année. En 2008, c'était Cyril Lignac, l'un des chefs les plus médiatiques [Il exploite deux restaurants à Paris, Le Quinzième rue Cauchy et Le Chardenoux rue Jules Vallès, Ndr], qui avait composé la carte. La dernière, lancée en septembre dernier, propose des sushis au foie gras et aux miettes de pain d'épice (six euros la paire), un tartare de dorade, mangue et pousse de betterave (12,5 euros l'unité) et même un autre au thon et au caviar (29 euros pièce quand même). Les gourmets peuvent aussi

opter pour une BlackBox composée de 54 pièces (soixante euros), accompagnée de mini bouteilles de champagne Pommery (onze euros).

Même les tarifs des plats plus classiques, comme les traditionnels sashimis et les makis californiens au thon ou au saumon, sont plus élevés que ceux des chaînes concurrentes. « *De 5 à 8 % tout au plus* », tempère Grégory Marciano, qui a songé, un temps, à baisser ses prix. Avant de renoncer. « *Les études auprès des consommateurs ont montré que l'image chic et chère de Sushi Shop ne freinait pas l'achat mais valorisait au contraire l'ensemble de la carte* », note Jacques Bouey, président de l'agence de communication Les Gens de l'atelier, qui épaula la chaîne dans sa stratégie marketing. Bien vu : le client dépense en moyenne quinze euros le midi et 23 euros le soir. Fait notable, 70 % du chiffre d'affaires sont réalisés le soir. Les 25-45 ans, CSP+, cœur de cible de Sushi Shop, emportent à 50 % leur commande, se font livrer à 40 %, et 10 % d'entre eux consomment sur place. « *Sushi Shop a raison de vendre cher : c'est un élément qui rassure les consommateurs obnubilés par la sécurité alimentaire. Mais ce positionnement exige une qualité de service constante dans tout le réseau* », affirme Bernard Boutboul, directeur général de Gira Conseil, société spécialisée dans la restauration. Une promesse pas facile à tenir quand on compte, comme Sushi Shop, plus de la moitié de ses restaurants en franchise.

Pour être en mesure de garantir le même standing et le même goût à Paris (quinze points de vente), Aix-en-Provence, Bordeaux (deux points de vente), Lille (deux points de vente), Lyon (deux points de vente), Marseille (deux points de vente), Nice, Strasbourg, Bruxelles, Genève, Luxembourg, Madrid, Milan ou demain New York, Sushi Shop forme les nouvelles équipes à ses méthodes pendant plusieurs semaines, livre les restaurants clés en main et fait réaliser les sauces par un laboratoire extérieur. Quant aux cuisiniers, ils doivent suivre à la lettre les recettes élaborées au siège par le chef Yann Rousselot, passé chez le traiteur Lenôtre (filiale du groupe Accor). Du calibrage des sushis à la taille de la planche à découper, tout est réglé au millimètre ! Pour s'assurer que le cahier des charges est scrupuleusement respecté, des audits sont régulièrement effectués dans tous les points de vente. C'est ce qui s'appelle mener ses troupes à la baguette !

Les box de Sodebo font recette

Jean-François Arnaud, *Challenges* n° 249, jeudi 24 mars 2011

Le marché français des pâtes déjà prêtes vendues dans des films plastiques et des boîtes en carton micro-ondables en 2010

Fabricants	Part de marché en valeur
Sodebo	51 %
Lustucru	18 %
Fleury Michon	13 %
Autres (y compris marques de distributeurs)	18 %

C'est un succès comme on n'en avait plus vu dans l'agroalimentaire depuis l'invention du surimi, dans les années 1980, et des Pom'Potes, dans les années 1990. Une idée géniale, immédiatement suivie de ventes record et de l'arrivée de nombreux concurrents. « *Nous avons lancé la PastaBox en 2009, en pleine crise économique. Ce marché a été multiplié par six en douze mois* », raconte Christelle Buetas, responsable du marketing et des solutions émergentes chez Sodebo.

La première année, la marque, plus connue pour ses sandwichs, ses quiches et ses pizzas, a vendu 3,5 millions de PastaBox dans les rayons frais des grandes surfaces alimentaires. En 2010, c'était quatorze millions ! Ce produit, déjà adopté par 15 % des consommateurs pressés à l'heure du déjeuner, est un formidable concentré de tendances. « *L'inspiration vient clairement des bols de nouilles chinoises déshydratées et même du célèbre Bolino de Maggi (groupe Nestlé), inventé dans les années 1980. Il est passionnant de voir si cela va dépasser le phénomène du pique-nique pour étudiants fauchés et cadres pressés* », analyse le sociologue Claude Fischler.

L'entreprise familiale créée par les charcutiers-traiteurs Joseph et Simone Bougro dans les années 1970 est aujourd'hui une société innovante qui réalise 370 millions d'euros de ventes dans l'univers des aliments frais industriels. Tout est conçu et fabriqué à l'usine de Saint-Georges-de-Montaignu (Vendée). « *Nous avons eu l'idée de la boîte en carton en regardant les séries américaines. De Starsky et Hutch à Ally McBeal, tous les héros font une pause-déjeuner avec de telles boîtes* », précise révèle Christelle Buetas.

Ce produit est certes arrivé en période de crise, mais c'était un atout de proposer un repas chaud, bon, et pratique à moins de quatre euros, que l'on peut déguster au bureau, dans sa voiture ou dans un square. « *En province, les salariés sont de moins en moins nombreux à rentrer déjeuner chez eux, parce qu'ils ne s'arrêtent souvent que 45 minutes, que l'essence est très chère, et que la plupart rechigne à préparer eux-mêmes leur casse-croûte* », explique Christelle Buetas. Ajoutez à cela la multiplication dans les centres-villes de magasins Monop' ou Carrefour City, qui laissent une large place à la petite restauration à emporter, avec souvent un four à micro-ondes à disposition et un espace avec des tables et des chaises pour déjeuner sur place. Pour les consommateurs, le geste est nouveau, mais il va dans le sens de l'histoire : « *Vous n'avez pas la tête baissée sur votre assiette, vous pouvez discuter lors d'une réunion ou bien jouer avec votre tablette sans vous tacher avec la sauce* ». On n'arrête pas le progrès !

Autre trouvaille : le mot *box*, très prisé par les marques de high-tech, d'automobile, d'assurances... C'est le mot magique du moment. Sodebo aurait pu appeler son produit les Bons Petits Plats chauds, comme elle l'avait fait six mois plus tôt avec une gamme de plats cuisinés qui ont connu un fiasco historique. « *Cet échec nous a permis de réussir les PastaBox en faisant des choix diamétralement opposés* », convient Christelle Buetas. Après les pâtes en sauce, Sodebo vient de lancer des Wok in Box avec du riz et des légumes.

Signe du succès, la concurrence s'agite. Lustucru a créé Lunch Box, Fleury Michon Vraiment Pâtes, sans oublier Herta, Bonduelle, Marie et les marques de distributeurs... jusqu'à cette choucroute royale en *box* lancée par la société alsacienne Stoeffler. Au point que les *box* ont représenté – toutes marques confondues – 61 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010. Et ce ne devrait pas être fini : Sodebo s'est invité dans les stations-service d'autoroutes, les distributeurs automatiques présents dans les lieux de travail et certains lieux publics. *Box populi, box Dei.*

Les Français redécouvrent les surgelés

Morgan Leclerc, extrait, *LSA* n° 2178, jeudi 2 avril 2011

Le marché français des glaces en 2010

(Source : Nielsen, « La technologie envahit le rayon glaces », Julie Delvallée, *LSA hors série*, mars 2011)

Fabricants	Principales marques	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)
Unilever Glaces (Grande-Bretagne / Pays-Bas)	Ben & Jerry's, Cornetto Enigma, Carte d'Or, Magnum, Miko	183,1
Nestlé Glaces (Suisse)	La Laitière, Extrême	122,5
Mars (États-Unis)		53,7
Häagen-Dazs (États-Unis)	Häagen-Dazs	49,6
Autres fabricants	Buono e Bello (Italie), R & R Ice Cream (Grande-Bretagne)	47,5
Marques de distributeurs		231,9
Total		688,3

Le coup de bambou n'était finalement que passager. La petite baisse du niveau d'achat des Français en produits surgelés enregistrée en 2009 s'est vite effacée avec l'embellie générale des dépenses alimentaires observée en 2010. Lors de la 14^e Journée Grand Froid, la grand-messe annuelle rassemblant les acteurs de la filière du froid alimentaire, qui s'est déroulée le jeudi 31 mars dernier, Gaëdic d'Albronn a pu d'emblée rassurer les nombreux intervenants présents. « *Nous avons constaté une belle reprise des marchés de grande consommation en 2010, avec le retour de produits périphériques aux repas et du tout-prêt, comme les plats cuisinés et les pizzas surgelées. Tous les produits surgelés progressent, et bénéficient certainement de reports de consommation des produits frais, dont les prix ont beaucoup augmenté cette année* », a affirmé la directrice du département alimentaire de l'institut Kantar WorldPanel. Le marché des produits surgelés a ainsi progressé de 3,3 % en volume et de 4,3 % en valeur en 2010. Les consommateurs français ont acheté en moyenne 38,4 kg de produits surgelés en 2010 (37,4 kg en 2009) pour un montant moyen 236,5 euros (229,4 euros en 2009).

La vague du fait-maison, qui a fait les beaux jours des produits frais et des produits bruts vendus en ambiant, s'est donc apparemment calmée. Elle a même, paradoxalement, offert une nouvelle opportunité pour les fabricants de produits surgelés, prompts à récupérer les tendances et à les adapter. Ainsi, les produits surgelés bruts avant toute transformation pour cuisiner que sont les légumes, les herbes, les poissons et les viandes sont en très bonne forme (780 millions d'euros de chiffre d'affaires), et du côté des produits élaborés, les entrées, les plats cuisinés et les desserts affichent aussi de très belles progressions, appuyées par plusieurs lancements réussis de gammes. Bonduelle a particulièrement soigné le lancement de sa gamme Tous en Forme, des poêlés de légumes et de féculents, riches en fibres et en vitamines.

Un constat qui n'est certainement pas étranger au retour remarqué des investissements publicitaires (40,4 millions d'euros contre 32,3 millions en 2009) sur les surgelés salés dont le chiffre d'affaires a atteint 2,64 milliards d'euros en 2010 (+ 3,2 % par rapport à 2009). Mais

plus que cet épiphénomène, la tendance de fond semble au rendez vous : malgré quelques accidents ponctuels, le marché des produits surgelés est en croissance continue depuis plusieurs décennies. *« 2010 a été un très bon millésime pour les produits surgelés tant en valeur qu'en volume. Il faut remonter à 2006 pour retrouver de telles performances. Cette réussite a été tirée par certaines lignes de produits. Telles que le poisson nature, qui a explosé, ou les plats cuisinés, dont la croissance est redevenue positive après deux années difficiles »*, souligne Steven Libermann, directeur commercial de Findus France. Pour les pizzas, la Coupe du monde de football jouée l'été dernier a, malgré l'élimination rapide de l'équipe de France, pesé favorablement dans la balance, comme lors de chaque édition. Les légumes ont été, eux, particulièrement dynamiques. *« L'année dernière a enregistré un record de consommation de légumes surgelés »*, s'enthousiasme Emmanuelle Cousy, responsable marketing légumes surgelés chez Bonduelle.

Petit bonus supplémentaire, le marché s'est globalement valorisé. Ce qui a d'ailleurs été le principal motif de satisfaction dans les surgelés sucrés (962,9 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 1,6 % par rapport à 2009), mais dont les volumes sont restés quasi stables (+ 0,9 % par rapport à 2009). Malgré une météo peu clémente en 2010, rien n'arrête le dynamisme des acteurs des glaces. Au total, 92 nouveautés ont pris place dans les linéaires l'an dernier. Givrés, ces industriels ? Non. Miser sur le levier de l'innovation s'avère crucial. *« Le consommateur revient dans le rayon à l'arrivée de beaux jours, à la recherche d'une nouveauté »*, indique Valérie Osmont, chef du groupe desserts chez Unilever. Le mot d'ordre de la saison 2010 aura été l'ultra gourmandise. Pour remporter ce défi, Nestlé Glaces a ainsi commercialisé une nouvelle gamme de cônes « à l'américaine », traduire un biscuit plus épais, davantage de crème fraîche pour assurer l'onctuosité, des éclats de chocolat plus importants et une sauce gourmande. La famille des pots converge aussi vers cette tendance. Ben & Jerry's (Unilever) a proposé un pot caramel *chew chew*, c'est-à-dire une crème glacée caramel, une sauce caramel et de grosses inclusions de bonbons au caramel fondants enrobés de cacao, rien que ça. Le glacier breton Rolland (R & R Ice Cream) a quant à lui proposé des bâtonnets où l'incrustation des billes sucrées n'est plus dans l'enrobage mais collée dessus. La gourmandise garantie par le jeu des textures, telle est l'idée des industriels pour amener les consommateurs vers les fruits. Un tournant très visible sur la ligne des bacs. Ainsi, Carte d'Or (Unilever) associe des parfums (vanille et pêche dans Soir d'été, vanille, sauce chocolat et éclats de noix de macadamia dans Nuit étoilée...). La Laitière (Nestlé Glaces) affiche de son côté des parfums fraise-chantilly, banane-chantilly et mangue-chantilly. La simplicité n'est donc pas au goût du jour. Et la tendance est identique pour les desserts élaborés. Pour preuve, en plus de la coupe aux fraises, on trouve chez Häagen-Dazs, parmi la gamme des desserts, une crème brûlée et un fondant au chocolat.

[...]

Dans ce contexte, tout le monde veut poursuivre la construction du marché, avec les atouts traditionnels du surgelé : la préservation du goût, la praticité d'usage et la conservation à long terme. *« Mais ce n'est pas tout : prenez le poisson nature, les légumes bruts... Ce sont des produits au rapport qualité / prix imbattable par rapport à un achat au rayon frais »*, milite Steven Libermann. D'ailleurs, l'heure est au développement de certaines lignes jusqu'ici laissées aux soins des seules marques de distributeurs ou des petites marques. C'est notamment le cas du poisson nature, qui excite les convoitises, avec un fort intérêt des acheteurs. Dans les produits élaborés, les lancements se sont également succédé sur les poissons cuisinés, les plats traditionnels, et le poulet, qu'il soit pané ou rôti.

À côté des innovations, une plus grande naturalité (moins recours à l'huile de palme au profit de l'huile 100 % tournesol...) a indéniablement constitué un levier de développement qui a convaincu les consommateurs. La marque Marie, qui propose depuis quelques jours une gamme de produits apéritifs destinés aux repas informels (mini-quiche Lorraine, mini-crêpe au jambon, mini-tarte au fromage...), appose sur ses emballages un stick « *Les mêmes ingrédients qu'à la maison* » pour souligner et rappeler que ses recettes ne contiennent ni arômes ni additifs. D'ici au mois de mai, une dizaine de références porteront à leur tour cette mention. De son côté, Bonduelle a, en septembre dernier, revu de fond en comble sa gamme de légumes cuisinés. Fini les colorants et autres conservateurs, diminués les taux de sel et de matières grasses... Tous les produits sont présentés dans un nouvel emballage. Le résultat est plus que probant, les ventes ont enregistré une croissance de 13,9 %.

Les marques gagnent même du terrain dans le domaine des plats cuisinés (poêlée de poisson aux petits légumes, gratin de thon aux légumes grillés, choucroute garnie au Riesling, Parmentier au canard...), sachant que le poids des marques de distributeurs n'évolue plus malgré une offre en progression. Sur le segment des pizzas, on constate que plusieurs intervenants (Buitoni, Marie ou Dr. Oetker) jouent des coudes. Mais posséder une marque forte n'est pas une garantie de réussite, comme l'illustrent les difficultés de Maggi (groupe Nestlé) sur le segment des plats cuisinés.

[...]