

 <p><i>Humanités</i></p> <p>UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 email &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 des questions</b></p>
<p><b>Christian GIRARDOT</b></p>	<p><b>Lundi 12 novembre 2012</b></p>

**Consignes :**

- *Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices, les traducteurs électroniques, les ordinateurs portables, les téléphones mobiles et les tablettes ne sont pas autorisés.*
- *Vous signerez chaque copie utilisée.*
- *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.*

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

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

« Look, le pari du sportwear français », extrait, Adrien Cahuzac, *L'Usine Nouvelle* n° 3277, jeudi 22 mars 2012

**Travail à faire :**

1. De quel type de besoin selon la pyramide de Maslow relève l'achat d'une doudoune à 1 500 euros [1 point] ?
2. Étudier le positionnement de la marque Look sur le marché français du *sportwear* selon la typologie de Ries et Trout [3 points].
3. Relever trois critères de segmentation de la demande applicables à la marque Look sur le marché du *sportswear* et préciser à quelle classe ils appartiennent [3 points].
4. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de l'entreprise Look sur le marché du *sportswear* [3 points].

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

« Vers un nouveau cadre distribution-fournisseurs », extrait, Bertrand Bissuel et Laurence Girard, *Le Monde*, samedi 6 octobre 2012

**Travail à faire :**

1. Préciser de quel marché – au sens de la typologie de Stackelberg – relève les relations entre les entreprises de l'agroalimentaire et la grande distribution en France [1 point].
2. Dans le cadre du diagnostic stratégique externe, de quel *stakeholder* faut-il tenir compte ? Dans le cadre des relations entre les entreprises de l'agroalimentaire et celles de la grande distribution, comment se manifeste ce *stakeholder* ? [1,5 point]

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

« Optic 2000 mise sur Lissac et Audio 2000 », Annelot Huijgen, *Le Figaro Économie*, jeudi 27 septembre 2012

**Travail à faire :** Préciser la stratégie concurrentielle du groupe Optic 2000 sur le marché français de l'optique [2 points].

**4<sup>e</sup> dossier**

« Les soins pour hommes ne tiennent pas toutes leurs promesses », Emmanuel Gavard, *LSA* n° 2238, jeudi 23 août 2012

**Travail à faire :**

1. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Mennen sur le marché français des soins masculins [0,25 point].
2. Quelle est la position concurrentielle de la marque Mennen sur le marché français des soins masculins [0,25 point] ?

**5<sup>e</sup> dossier**

« Le sucre recèle de bonnes surprises », extrait, Morgan Leclerc, *LSA* n° 2241, jeudi 13 septembre 2012

**Travail à faire :** Décrire l'offre disponible sur le marché du goût sucré : les segments macro-économiques, les familles (ou lignes) de produits et les types de produits. Vous pouvez utiliser une représentation arborescente ou en tableau. Vous préciserez également les volumes, les valeurs et les évolutions quand cela est possible [5 points].

## Look, le pari du sportwear français

Extrait, Adrien Cahuzac, *L'Usine Nouvelle* n° 3277, jeudi 22 mars 2012

Si vous lui parlez de sa nouvelle ligne de vêtements, ne la qualifiez surtout pas de collection *outdoor* ! Le terme est sèchement réfuté par Dominique Bergin, P-DG du groupe Look (500 salariés en 2011). Lui préfère le terme de *skiwear*, plus spécifique et plus chic. Une image qu'il souhaite donner à ses doudounes, ses parkas et ses pulls, qui seront à 90 %, fabriqués *made in France* pour l'hiver prochain. « *C'est un vrai retour aux sources* », s'enthousiasme celui qui a racheté la société Look en 1998, alors en dépôt de bilan.

Née il y a soixante ans, la marque s'est illustrée dans les sports d'hiver avec les premières fixations automatiques pour skis alpins en 1956. Avant d'adapter le concept aux pédales de vélos, puis de lancer une collection populaire de vêtements de sport dans les années 1980... sous l'impulsion de l'homme d'affaires Bernard Tapie, alors propriétaire de l'entreprise. Pour leur première collection de *skiwear*, Dominique Bergin et son associé Thierry Fournier, directeur général, ont fait un pari audacieux : concurrencer les marques haut de gamme comme Moncler (429 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010), Canada Goose (72 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010) ou Pyrenex (27,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010), dont les prix des doudounes atteignent jusqu'à 1 500 euros. Leur objectif ? Réaliser cinquante millions d'euros d'ici à cinq ans avec Sports et Styles, une filiale de Look Cycles.

Se faire une place parmi des marques très statutaires chez les trentenaires aisés ne s'improvise pas. Mais Look n'est pas parti totalement de zéro. En 2009, le groupe a acquis la licence textile du fabricant de skis Rossignol (propriété depuis août 2008 du consortium Chartreuse Mont Blanc, constitué par le fonds d'investissement australien Macquarie et le groupe américain Jarden Corporation, spécialisé dans les équipements de loisirs) et repris le personnel associé (quinze salariés) à Saint-Jean-de-Moirans (Isère). Une bonne façon de se faire la main et d'imaginer un développement futur de l'activité. À condition d'y mettre les moyens !

C'est ainsi que Look vient de déboursier dix millions d'euros, « *avec le concours des banques* », reconnaît son P-DG. Une somme importante pour cette PME, qui a réalisé moins de 60 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011, dont 43 millions d'euros sur les cycles. Mais indispensable pour créer un réseau de cinq boutiques à Paris et dans des stations de ski sélectives comme Courchevel (Savoie), Megève (Haute-Savoie) ou Gstaad (canton de Berne, Suisse), pour lancer un site de vente en ligne et pour recruter 25 personnes dont un directeur de marque, des commerciaux, des stylistes et des vendeurs.

« *C'est un pari osé mais logique. Le sportswear haut de gamme est en plein essor, analyse Patricia Vasselle, consultante pour la société d'études Kurt Salmon. Cela peut constituer un bon relais de croissance au marché des articles techniques qui a fait la légitimité de Look, mais qui évolue moins vite* ». Pour ne pas se cantonner à la clientèle des seuls skieurs avertis, Look a positionné sa collection sur la mode chic : « *élégance, modernité et technicité* » en sont les mots clés. Et pouvoir ainsi toucher une clientèle urbaine, aisée, friande des dernières tendances du prêt-à-porter. Dominique Bergin a fait appel à un jeune créateur, Ludovic Alban, qui a travaillé chez Hermès et Yves Saint Laurent, pour définir le style.

Dix-huit mois ont été nécessaires pour créer cette collection d'une centaine de références. « *Nous avons mis plus de six mois à trouver les bons fournisseurs en France et à tester leur qualité de fabrication* », souligne Dominique Bergin. Mais *motus* et *bouche cousue* sur les noms de la dizaine de sous-traitants choisis ! « *C'est trop stratégique* », insiste-t-il. Le P-DG reconnaît juste que le duvet d'oie provient de Pyrenex à Saint-Sever (Landes) et que la laine est issue de la Filature d'Arpin (Savoie). Pour lui, le *made in France* est un engagement fort, même si cela a un coût. Le prix des vêtements sera 30 % plus cher à fabriquer. « *Mais nos coûts de transport seront moins importants, nous aurons une plus grande réactivité de réassort et surtout pas de quantité minimale à commander* », tempère-t-il.

La technicité chère à l'ADN de Look sera en partie assurée par la membrane étanche et respirante *Thinsulate* développée par le groupe américain 3M, dont Look a acquis l'exclusivité européenne pour sa marque. Les autres exemples filtrent encore peu de la bouche du P-DG. Mais légitimer la griffe Look sur des vêtements mode et haut de gamme est un pari risqué, qui prendra du temps. « *Cela ne sera pas facile. Ils vont se frotter à des marques bien installées et à forte notoriété, même si Look est reconnue comme une marque technique et de qualité* », estime Patricia Vasselle.

[...]

## Vers un nouveau cadre distribution-fournisseurs

Extrait, Bertrand Bissuel et Laurence Girard, *Le Monde*, samedi 6 octobre 2012

Les enseignes de la grande distribution sont de nouveau pointées du doigt. Toutes-puissantes, dures en affaires, elles auraient tendance à imposer leur volonté aux industriels qui les approvisionnent et à prendre des libertés avec la réglementation. « *Pour une partie des fournisseurs, les négociations sur les prix demeurent tendues face à une distribution concentrée* », a affirmé, mercredi 3 octobre, Nathalie Homobono, directrice de la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) au Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget. « *Il y a encore trop de manquements graves et de dérives* », a-t-elle ajouté, lors d'une rencontre à Paris, en présence de tous les représentants du commerce à prédominance alimentaire.

Ces rappels à l'ordre fusent au moment même où débutent les négociations annuelles entre distributeurs et industriels. Ils alimentent un débat qui prend de la vigueur depuis quelques jours : faut-il retoucher la loi de modernisation de l'économie (LME) ? Promulgué en août 2008, ce texte a notamment pour objectif « *d'introduire davantage de concurrence dans les relations commerciales* ». Il cherche aussi à mettre fin au système – très décrié en son temps – des marges arrières, ces rabais consentis par les industriels en échange de la mise en valeur de leurs produits dans les linéaires.

Aujourd'hui, des voix s'élèvent pour déplorer le rapport de force inégal qui subsisterait entre enseignes et fournisseurs. À la mi-septembre, l'ANIA (Association nationale des industries agroalimentaires) a interpellé le Ministre délégué à l'agroalimentaire, Guillaume Garot, pour lui demander une meilleure application de la LME. Jean-René Buisson, président de l'ANIA, estime que les grandes enseignes ne respectent pas l'esprit de la loi. Elles refusent, dit-il, d'accepter les conditions générales de vente envoyées par les fournisseurs, comme point de départ de la négociation tarifaire, alors que celles-ci doivent constituer le socle de la discussion. En outre, poursuit Jean-René Buisson, les distributeurs regimbent à détailler les contrats et tardent parfois à appliquer les tarifs négociés. La situation ressemble au combat de David contre Goliath, avec « *près de 10 000 entreprises de l'agroalimentaire, dont 97 % de PME, face à sept enseignes de la grande distribution* ».

Une partie des critiques émises par le président de l'ANIA convergent avec un rapport rendu en 2011 par les députés Catherine Vautrin (UMP) et Jean Gaubert (PS). « *Certaines attitudes, émanant principalement des distributeurs, (...) nuisent à la loyauté commerciale* », écrivent les deux parlementaires. Ils pointent – entre autres – le refus « *assez large* » de la part des enseignes « *de prendre en considération la hausse des prix des matières premières* ».

D'après la DGCCRF, 17 condamnations ont été prononcées en 2011 contre des distributeurs, à la suite d'actions engagées par l'État. Ces décisions sanctionnent notamment des déséquilibres dans les délais de paiement ou des clauses de révision de prix inéquitables. Sensible aux arguments de l'ANIA, M. Garot a indiqué, qu'il convenait de revoir la LME. Ces modifications, a-t-il précisé, pourraient être intégrées à la « *loi d'avenir* », en préparation pour l'agriculture. « *Il y aura sans doute un débouché réglementaire* », précise encore Guillaume Garot.

[...]

**Optic 2000 mise sur Lissac et Audio 2000**  
Annelot Huijgen, *Le Figaro Économie*, jeudi 27 septembre 2012

**Le marché français de l'optique (lunettes et verres) en 2011**

Enseignes	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Part de marché en valeur
Optic 2000	1 200	21,0 %
Krys	928	16,3 %
Alain Afflelou	785	13,8 %
Atol	375	6,6 %
Optical Center	332	5,8 %
Autres. Réseaux (exemples : GrandVision, Hands Enders France, Les Opticiens Mutualistes, Optical Discount, Sacol Optique, Visual, etc.) et détaillants indépendants	2 080	36,5 %
<b>Total</b>	5 700	

Les temps changent chez Optic 2000, pas uniquement en raison de la fin de son partenariat de dix ans avec le chanteur Johnny Hallyday. « *Nous voulons être une enseigne plus citoyenne, en proposant notamment une offre de montures fabriquées en France* », explique Didier Papaz, P-DG du Groupe Optic 2000. L'annonce est révélatrice des nouvelles priorités de l'entreprise, qui contrôle aussi les enseignes Lissac et Audio 2000. Pour son enseigne phare, l'enjeu n'est plus de conquérir des clients, ni de recruter des adhérents opticiens, mais de fidéliser les uns et les autres.

« *Les perspectives de développement des points de vente Optic 2000 sur leurs zones de chalandise [Zone territoriale au sein de laquelle se trouve la majorité, sinon la totalité de la clientèle du point de vente, Ndr] sont limitées* », reconnaît Yves Guénin, secrétaire général du groupe. Optic 2000 est devenu, en cinquante ans, la première enseigne du secteur. Et même « *la première enseigne non alimentaire par le nombre de points de vente* », 1 184 au total, soutient Yves Guénin. Mais la concurrence est rude : le groupe Krys (enseignes Krys, Lynx Optique, Lun's, Vision Originale, Vision Plus) vise la plus haute place du podium en 2020, alors que groupe Optical Center, ambitionne d'être parmi les trois premiers réseaux, d'ici à trois ans.

Optic 2000 conserve pour le moment sa vitesse de croisière : en 2011, son chiffre d'affaires a progressé de 3,1 %, trois fois plus que le marché (+ 1 %). Une performance que le groupe explique surtout par ses accords tarifaires avec les mutuelles.

« *Pour garantir la poursuite de notre croissance, nous avons des ambitions fortes pour Lissac et Audio 2000* », annonce Didier Papaz. Optic 2000 accélère en effet sur la voie de la diversification, dans laquelle l'enseigne s'est engagée dès 1999. À cette date, le groupe a ouvert une filiale en Suisse (47 magasins). Mais aucun autre projet de développement hors de France n'est aujourd'hui à l'étude. Mais le groupe Optic 2000 avait surtout lancé Audio 2000, enseigne dédiée à la correction des problèmes auditifs. Terrain sur lequel de nombreux

concurrents l'ont suivi, dont Alain Afflelou, Atol et Krys. Audio 2000 compte 241 points de vente, mais un chiffre d'affaires relativement faible de 56 millions d'euros. « *Nous devons dédramatiser la pose d'appareils auditifs. Quatre millions de Français sont malentendants, mais seulement 900 000 d'entre eux sont appareillés*, explique Yves Guénin. Pour capter ces clients, les liens entre les réseaux seront intensifiés. *Optic 2000 s'affichant comme le spécialiste des verres progressifs, beaucoup de clients amenés à porter ces verres correcteurs seront aussi concernés par des problèmes d'audition et devraient être dirigés vers Audio 2000. Et vice versa* », poursuit le secrétaire général.

« *Nous avons acquis l'enseigne Lissac – une enseigne de montures haut de gamme – en 2004, car nos opticiens souhaitaient ouvrir un deuxième voire un troisième point de vente. Nous visons les 500 magasins* », détaille Didier Papaz. « *Soit plus du double de celui d'aujourd'hui. Les points de vente Lissac ont réalisé un chiffre d'affaires de 111 millions d'euros en 2011 (+ 23,6 %). L'objectif reste donc de mailler le territoire, même à l'heure où les cybervendeurs de lunettes pointent leur nez* », complète Didier Papaz. « *Nos clients peuvent réserver leurs montures en ligne depuis avril, mais la prise de mesure et l'ajustement par un opticien restent indispensables* », justifie Yves Guénin.

## Les soins pour hommes ne tiennent pas toutes leurs promesses

Emmanuel Gavard, *LSA* n° 2238, jeudi 23 août 2012

**Le marché français des soins masculins en juin 2012** (chiffre d'affaires cumulé sur douze mois)

(Source : SymphonyIRI)

<b>Marques</b>	<b>Chiffre d'affaires (en millions d'euros)</b>
Nivea for Men (Beiersdorf)	20,26
L'Oréal Men Expert (L'Oréal Paris)	15,41
Mennen (Lascad)	13,78
Brut (Unilever)	5,87
Autres marques. Exemples : Biotherm France (L'Oréal Paris), La Roche-Posay (L'Oréal Paris), Vichy Homme (L'Oréal Paris), Weleda Soins Hommes (Weleda), etc.	10,02
Marques de distributeurs	2,86
<b>Total</b>	<b>68,20</b>



## Le sucre recèle de bonnes surprises

Extrait, Morgan Leclerc, LSA n° 2241, jeudi 13 septembre 2012

Derrière une apparence *a priori* banale, le marché du goût sucré, s'avère plein de savoureuses surprises. Représentant un chiffre d'affaires total de 457,2 millions d'euros à fin mai 2012 (en cumul sur douze mois), « *le marché est étonnement positif, avec 12 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnel [versus à fin mai 2011, Ndr]* », note Matthieu Simonin, directeur marketing de CristalCo (marques Daddy et Truvia). Et encore, la mauvaise saison des confitures a-t-elle amoindri la performance globale. Si l'effet prix n'est pas totalement étranger à cette embellie, ce n'est pas le seul facteur à entrer en ligne de compte. Les sources de valorisation sont nombreuses.

L'inévitable effet stévia participe à hauteur de 45 % aux ventes additionnelles, mais il n'explique pas tout, ce qui laisse encore une belle participation aux sucres traditionnels. Bien conscients des enjeux, les trois industriels qui dominent le secteur (Saint Louis, Tereos et CristalCo), avec quasiment un quart du marché chacun (le reste étant échu aux marques de distributeurs), s'appliquent à travailler chaque créneau porteur, du sucre de canne (qui est passé de 6 % du marché en 2000 à 16 % en 2011) en passant par les emballages spéciaux et les opérations événementielles.

De quoi faire du marché du goût sucré un véritable champ d'expérimentation, voire de bataille, pour les spécialistes du marketing, qui doivent piloter, sinon donner une impulsion, au basculement des sucres courants [Il s'agit essentiellement du sucre blanc issu du raffinage de la betterave, Ndr] qui représentent encore 66 % du marché en 2011 (*versus* 84 % en 2000), vers une offre plus large. Le sirop d'agave [Il est extrait d'une plante cultivée principalement au Mexique, Ndr], presque inconnu il y a encore quelques années (à l'exception du circuit de distribution spécialisé dans les produits biologiques), se rapproche doucement de la barre des dix millions d'euros de chiffre d'affaires (+ 24 % depuis un an). Soit, à quelques décimales près, la même tendance que les produits à base de stévia [Une autre plante originaire d'Amérique du Sud à faible teneur naturelle en glucose, Ndr], qui ont progressé de 23,3% en valeur sur douze mois [Toujours en cumul à fin mai 2012, Ndr].

À côté de ces ovnis, les sucres traditionnels (sucres courants et sucres spéciaux) représentent l'essentiel du marché, avec 80 % des ventes, et tout un lot de bonnes surprises, là encore. « *En apparence, le sucre pâtissier souffre d'une image de produit ancien. Mais depuis plusieurs années, c'est une ligne de produit qui recrute [i.e. qu'elle trouve des consommateurs supplémentaires, Ndr], avec une multitude d'occasions de consommation, qu'il s'agisse de la Chandeleur, du Ramadan, de la saison des fraises, etc.* », souligne Éric Girard, directeur commercial et marketing distribution de CristalCo.

Le repositionnement de la marque Daddy, entamé en 2011, s'est doublé d'importants investissements, avec une force de vente passée de dix à trente vendeurs en un an. « *Sur notre marque Truvia, nous avons même affecté, de manière temporaire, trente vendeurs supplémentaires en magasin* », continue Éric Girard. « *Les sucres spéciaux se portent bien, notamment les sucres pâtissiers, les sucres ludiques et le sucre de canne. Cette tendance de fond est renforcée depuis 2009 par l'attrait du fait-maison* », confirme Magali Muraz, responsable marketing de Béghin Say (marque du groupe Tereos). Comme d'autres intervenants, la marque renouvelle ses emballages avec début 2013, la redéfinition visuelle de

la marque de sucre de canne Le Blonvilliers, dans le but d'épurer le graphisme et de réaffirmer l'origine « 100 % Île de La Réunion ».

S'il existe une catégorie où il faudra bien plus qu'un changement d'emballage pour soutenir les ventes, c'est l'aspartame, qui plombe le segment des édulcorants artificiels (en baisse de 14,4 % sur douze mois). Sous la pression d'une éternelle controverse, l'aspartame est en perte de vitesse, ce qui a conduit l'industriel américain Merisant (qui commercialise la marque Canderel) à basculer très rapidement une partie de son offre vers le sucralose, un édulcorant de synthèse moins contesté et à relancer sa ligne stévia (rebaptisée Canderel Green), sous la forme d'un flacon de 160 millilitres.

Cette désaffection du consommateur pour l'aspartame explique en partie la bonne santé de la stévia, par un effet de transfert. « *Nous sommes dans une tendance du retour au naturel* », observe d'ailleurs, Marc de Forsanz, directeur marketing de Saint Louis. L'industriel s'est lancé sur le créneau de la stévia en mars dernier sous la marque Tutti Free. CristalCo, en association avec le groupe céréalier américain Cargill, a implanté Truvia en France. Chez Tereos, les produits à base de stévia se sont étoffés d'un sachet souple de 500 grammes, un format plus adapté aux besoins des familles. « *Nous misons beaucoup sur la publicité en télévision pour mettre en avant l'intérêt des produits aux extraits de stévia. Nous sommes sur un nouveau produit, qui a besoin d'être expliqué. Il faut lever les freins. Nous sommes dans un discours d'une utilisation raisonnée plutôt que de privation* », note Magali Muraz.

[...]