

 <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 questions</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Lundi 7 mai 2012</p>

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les traducteurs électroniques, les calculatrices, 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.*

Questions de cours (2 points par question)

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

1. La hiérarchie des besoins selon Abraham Maslow.
2. Concurrent offensif et concurrent défensif sur un marché.
3. Les sources internes de connaissance de la demande.
4. Achat de confirmation et achat routinier.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes. Toutes vos réponses seront justifiées et structurées.

1^{er} dossier

« Smartbox : le petit malin du coffret cadeau », Sébastien Dumoulin, *Capital* n° 241, octobre 2011

Travail à faire :

1. Procéder au diagnostic stratégique externe partiel de la société Smartbox. Reproduire et compléter le tableau suivant [4 points] :

Critères d'analyse	Opportunités	Menaces
Fournisseurs		
Clients		
Concurrents		
Nouveaux entrants		

2. Préciser la stratégie concurrentielle de la société Smartbox sur le marché français des coffrets cadeaux [1 point].

2^e dossier

« Forever 21 ouvre un premier magasin en France », Nicole Vulser, *Le Monde*, mercredi 1^{er} février 2012

Travail à faire :

1. Étudier le positionnement de la marque Forever 21 sur le marché français du prêt-à-porter [3 points].
2. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – du groupe Forever 21 sur le marché mondial du prêt-à-porter [1,5 point].

3^e dossier

« La Vache qui rit fait fondre l'Amérique », Natacha Tatu, *Challenges* n° 287, jeudi 9 février 2012

Travail à faire :

1. Reproduire et compléter le tableau des intervenants sur le marché américain du fromage fondu [2 points].

Producteurs	
Distributeurs	
Consommateurs	
Prescripteurs	
Influenceurs	

2. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de la marque La Vache qui rit sur le marché américain du fromage fondu [1,5 point].

4^e dossier

« Prêt à Manger traverse la Manche pour vendre en France ses sandwiches *so british* », Marc Roche, *Le Monde*, vendredi 9 mars 2012

Travail à faire : Relever au moins deux critères de segmentation du marché français de la restauration rapide utilisés par la société britannique Prêt à Manger et préciser à quelle classe ils appartiennent [2 points].

5^e dossier

« Le marché français des changes pour bébés au 26 février 2012 », Symphony IRI, in « Les changes pour bébés veulent se faire remarquer », Marianne Bailly, *LSA* n° 2225, jeudi 26 avril 2012)

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Huggies sur le marché français des changes pour bébés au 26 février 2012. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].
2. Préciser comment calculer la part de marché en volume des marques de distributeurs sur le marché français des changes pour bébés au 26 février 2012. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].

Smartbox : le petit malin du coffret cadeau

Sébastien Dumoulin, *Capital* n° 241, octobre 2011

Le patron de Cap Maitrise, une école de pilotage automobile située en région parisienne, n'était pas très chaud quand on lui a proposé en 2003, de doper la fréquentation de son circuit, à l'aide de coffrets cadeaux. « *Le taux de commission me semblait un peu élevé* », raconte Eric Gallardo. Seulement voilà, Marcoussis (Essonne) est un peu perdu dans les champs, et sa vingtaine de véhicules Porsche et Ferrari restaient trop souvent au garage. Aujourd'hui, l'essentiel de son chiffre d'affaires provient des fameux coffrets. « *Ils ont boosté notre diffusion, sans qu'on dépense en publicité. Sur les cinquante euros du coffret, nous n'en touchons que 33, mais on se rattrape sur les volumes* », se félicite-t-il.

En donnant ainsi un coup de pouce à une myriade de petits acteurs, Smartbox est devenu indispensable à près de 8 000 professionnels en France, de la chambre d'hôtes cévenole à l'école de sky-fly [glisse aérotractée par cerf-volant, Ndr] installée dans l'Aude. En à peine huit ans, l'éditeur est passé de 30 000 à trois millions de coffrets écoulés. D'abord en France, où l'on se dispute les week-ends de charme, séances de bien-être et après-midi évasion, la marque s'arroge la moitié du marché, devant Wonderbox (30 % de part de marché). Mais elle opère aussi dans 18 autres pays. Au total, le chiffre d'affaires généré par ses 28 530 prestataires se chiffre, en 2011, à 465 millions d'euros. Pierre-Edouard Stérin, fondateur et toujours dirigeant de Smartbox, vise sans ciller le milliard d'euros en 2013.

Comment ce Normand à l'allure de premier de la classe en est-il arrivé là, à seulement 37 ans ? Tout simplement en développant une idée... qui n'était pas la sienne. Après une première expérience ratée dans la vente de jeux vidéo sur Internet, le jeune homme se retrouve, à 25 ans, en panne sèche. « *J'ai vécu deux ans de traversée du désert avant de repérer Weekendesk, une petite entreprise créée trois ans plus tôt en Belgique* ». Les boîtes cartonnées, le large choix de prestations, la grande distribution... tous les ingrédients du succès étaient au rendez-vous. Pierre-Edouard Stérin convainc alors les deux créateurs de lui laisser reproduire le concept en France, avec un contrat de licence. Avec 50 000 euros, il imprime ses premiers coffrets et démarché sans relâche les distributeurs jusqu'à ce que Le Bon Marché, le grand magasin des bobos du VI^e arrondissement de Paris, accepte de tester ses produits. Le succès est immédiat. Et, en 2007, Pierre-Edouard Stérin s'est offert le luxe de racheter 70 % des parts [du capital, Ndr] à ses partenaires belges.

Smartbox, c'est d'abord la roue de secours des angoissés du cadeau. L'assurance de ne pas faire un flop avec un gadget coûteux qui terminera sur eBay. Accompagné d'un livret d'activités à choisir selon un thème défini – émotions fortes, bien-être, gastronomie... – le coffret est vendu entre trente et 400 euros (cent euros en moyenne). Un prix qui servira à terme à payer le prestataire, mais sur lequel Smartbox se garde une confortable commission de 25 à 30 %, été comme hiver. Pour les hôteliers et restaurateurs, difficile de ne pas devenir accro à ce stimulant qui leur permet d'amortir les coûts fixes en basse saison.

Quand vient la haute saison, par contre, le client est accueilli avec moins d'enthousiasme. « *On s'assied sur nos marges, c'est sûr. Mais ça fait partie du jeu* », philosophe le directeur des Vieux Remparts, un bel hôtel de Provins (Seine-et-Marne). Tout l'art de Smartbox consiste alors à trouver le juste équilibre : veiller à ce qu'un quota soit réservé aux porteurs de coffrets, même le week-end de Pâques. Smartbox procède à des appels mystère pour le

vérifier. Mais sans inonder les prestataires, prompts à envoyer promener cette clientèle éphémère et peu rémunératrice. En 2008-2009, beaucoup de clients se sont plaints de ne pouvoir réserver. « *Certains jours, on recevait vingt à 25 demandes Smartbox* », raconte le directeur des Vieux Remparts. « *On s'est fait taper sur les doigts, ce qui était parfaitement justifié* », reconnaît Pierre-Edouard Stérin. Depuis, il a renforcé les contrôles qualité et déréférencé 500 prestataires indéclicats. Un nouveau service de réservation par Internet, avec consultation des disponibilités en temps réel, permet aussi d'éviter les déconvenues. Et, si le client réserve – à ses frais – une seconde nuit, Smartbox en profite pour prendre une seconde commission.

Pierre-Edouard Stérin annonce que la moitié de la commission est partagée avec les distributeurs (Fnac, Virgin, Auchan...). Difficile toutefois de vérifier : l'entreprise, enregistrée dans la très douce – fiscalement parlant – Irlande, ne publie pas de comptes annuels. Une certitude : si la société a pu être rentable dès son premier exercice, c'est qu'elle brasse beaucoup de trésorerie. L'impression des coffrets ne coûte en effet que trois à quatre euros l'unité, et il faut en moyenne six mois, avant que les acheteurs ne consomment leurs cadeaux, autrement dit avant que Smartbox ne paie les prestataires. Parfois même, le client oublie d'utiliser son coffret ! « *Sur les week-ends, le taux d'inutilisation ne dépasse pas 4 %* », minimise le P-DG, qui dément vigoureusement les 10 à 30 % évoqués par certains.

La croissance phénoménale de cette activité a fait des émules. Il y a deux ans, on dénombrait 70 concurrents en France. Mais une vingtaine d'entre eux, comme Magic Day, ont mis « la clé sous la porte ». « *Sur un marché qui, au début, décuplait chaque année, Smartbox a pris une avance difficile à combler* », reconnaît Fabrice Lepine, directeur général adjoint de Wonderbox. Pas facile pour un nouvel entrant potentiel, d'aller frapper à la porte de l'Esthética Spa du Val-d'Oise, pour lui expliquer les bienfaits du coffret cadeau. Smartbox est déjà passé par là. Pour s'assurer les meilleures adresses, ses commerciaux s'adonnent aux joies de la prospection téléphonique depuis des centres d'appels situés à Courbevoie (Hauts-de-Seine) ou au Maroc. « *On ratisse toute la France pour récupérer des contrats, un vrai travail à la chaîne*, confie un ancien salarié. *S'agissant des châteaux-hôtels par exemple, on a tout couvert* ». Même combat du côté de la grande distribution, où les enseignes ont toutes fini par mordre à l'hameçon. « *La Fnac a mis cinq ans à nous dire oui. Carrefour, sept ans* », égrène Pierre-Edouard Stérin. Aujourd'hui, fort de plus de 21 000 points de vente dans les différents pays dans lesquels il est implanté, Smartbox est difficile à déloger.

Insatiable, le fondateur veut désormais conforter son implantation à l'étranger et développer le marché des entreprises – qui compte déjà pour 15 % du chiffre d'affaires –, dans lesquelles le coffret cadeau sert à récompenser les collaborateurs méritants ou à fidéliser les relations d'affaires. Enfin, Pierre-Edouard Stérin cherche à bâtir un groupe présent dans la distribution de services de loisirs, rémunérés comme Smartbox sur un mécanisme de commissions. Il a déjà investi 35 millions d'euros entre Lafourchette.com (site de réservation en ligne de restaurant), Camping&Co.com (site de réservation en ligne de mobil-home et d'emplacements de camping), Balinea.com (site de réservation en ligne de soins de beauté et de bien-être) ou encore le vénérable guide Gault & Millau. Entre les mains de Pierre-Edouard Stérin, le célèbre guide gastronomique n'y gagnera sans doute pas en indépendance, mais peut espérer retrouver une seconde jeunesse.

Forever 21 ouvre un premier magasin en France

Nicole Vulser, *Le Monde*, mercredi 1^{er} février 2012

L'inclination marquée des adolescentes pour la mode, incite nombre de marques de prêt-à-porter, à s'adapter. Récemment, des enseignes jusqu'alors spécialisées dans les vêtements pour enfants, ont élargi leur offre aux adolescentes. C'est le cas de Bonpoint, Jacadi et Charabia. *A contrario*, certaines griffes de vêtements pour femmes adultes rajeunissent leurs lignes. C'est ainsi que Chipie, IKKS, Paul & Joe, Swildens ou encore Le Temps des Cerises ont lancé une gamme destinée aux 12-16 ans. Les jeunes filles, quand elles font du *shopping* avec leurs copines, sont de sérieuses adeptes des enseignes à bas prix Mango, Zara et H&M...

Selon l'Institut français de la mode, les 13-18 ans sont des « surconsommatrices » de vêtements. Elles y ont consacré un budget annuel de 569 euros, là où celui de la moyenne des femmes n'atteint que 418 euros en 2010. L'enseigne californienne Forever 21 l'a bien compris. Elle vient d'ouvrir, samedi 28 janvier, son premier magasin en France, au centre commercial régional Vélizy2 à Vélizy-Villacoublay (Yvelines), et se targue de « *faire partie des cinq marques préférées des adolescentes* » aux États-Unis, selon une étude réalisée par la banque américaine d'investissement Piper Jaffray.

Forever 21, c'est une marque que les adolescentes américaines décrivent comme branchée, pas chère du tout – on trouve des jeans à moins de dix euros –, dédiée aux jeunes et un brin vulgaire. « *Ce qui nous caractérise*, explique la fille du fondateur, Linda Chang, en charge du marketing, *c'est le renouvellement extrême des collections. Chaque jour, nous intégrons entre dix et 400 nouveaux modèles – vêtements et accessoires – en boutique* ». Un rythme plus rapide encore, que celui imposé par le groupe Inditex (propriétaire de la marque de référence Zara), pourtant inventeur de la *fast-fashion*.

L'équipe de stylistes – dont certains spécialistes soulignent la faible originalité – de Forever 21 est, depuis sa création en 1984, basée à Los Angeles et travaille à capter l'air du temps à des prix *minima*. Les premières clientes ont vieilli et le groupe s'est diversifié en lançant différentes marques (comme Love 21 pour les femmes d'une quarantaine d'années, Forever 21+ destinée aux grandes tailles ou encore la ligne masculine Men 21). Sans surprise aucune, pour proposer des prix si bas, la totalité de la production est sous-traitée en Chine, au Vietnam, au Bangladesh et au Mexique.

Le fondateur de Forever 21, le Sud-Coréen Do Won-Chang, n'a pas l'intention de faire entrer en Bourse son groupe familial. En près de trois décennies, Forever 21 est devenu un petit empire de 500 points de ventes dans le monde, qui pesait 3,4 milliards de dollars (2,5 milliards d'euros) de chiffres d'affaires en 2011.

Ce groupe, qui ne publie pas ses résultats, emploie 45 000 salariés. Malgré la crise, Lawrence Meyer, vice-président de Forever 21, affirme que le groupe continue de croître. Pour preuve, « *le groupe réinvestit tout ce qui est gagné pour ouvrir de nouvelles boutiques, à raison de 80 à cent ouvertures annuelles* », précise-t-il. Jusqu'à présent, la diversification internationale du groupe – engagée il y a cinq ans – est encore modeste et ne concerne qu'environ 10 % des boutiques, mais les dirigeants ont l'intention d'entrer sur le marché chinois et de s'implanter davantage en Europe. « *La crise en Europe ne nous inquiète pas plus que cela. En 28 ans, nous avons connu beaucoup d'aléas* », avance Lawrence Meyer.

La Vache qui rit fait fondre l'Amérique

Natacha Tatu, *Challenges* n° 287, jeudi 9 février 2012

Qui a dit que la France ne savait pas exporter ses fleurons gastronomiques ? Entrez dans n'importe quel supermarché américain, vous y trouverez toujours en bonne place, un fromage de « spécialistes », comme on dit là-bas, avec cette petite *French touch* inimitable : des boîtes de La Vache qui rit, déclinée dans toute une gamme de saveurs et de formats. Car The Laughing Cow – son nom au pays de l'Oncle Sam –, vendue de trois à quatre dollars la boîte, est ici un produit haut de gamme. Et ça cartonne ! « *L'Amérique du Nord est devenue notre premier marché de croissance* », indique Eric de Poncins, responsable de la zone Amérique-Asie-Pacifique du groupe Bel, créateur de la marque en 1921. Avec des ventes qui progressent de près de 20 % par an, et une part de marché (19,7 % en 2011) qui commence à grignoter les positions de l'incontournable Philadelphia (groupe Kraft Foods), la saga de La Vache qui rit est devenue un cas d'école étudié dans les meilleures *business schools*.

Derrière ce succès, il y a d'abord un énorme coup de chance. Depuis de longues années, le groupe Bel se contentait d'importer quelques boîtes de La Vache qui rit pour les expatriés français. Considéré comme impénétrable, le marché nord-américain était négligé. Mais, en 2005, cocorico ! Le docteur Arthur Agatston, cardiologue à l'origine d'un régime nutritionnel à succès, *The South Beach Diet* [éd. Rodal Books], recommande de manger une part de La vache qui rit par jour. Ce serait, d'après lui, le snack idéal. Un mot magique pour ces incorrigibles grignoteurs que sont les Américains. Mieux, ce Dukan [Du nom du médecin français Pierre Dukan, auteur de plusieurs livres à succès consacrés aux régimes alimentaires, Ndr] à la sauce américaine, publie dans la foulée un *best-seller* avec des recettes, qui contiennent presque toutes, une portion de La Vache qui rit.

« *On a soudain reçu des commandes des quatre coins des États-Unis, sans bien comprendre ce qui nous arrivait* », se souvient Eric de Poncins. Saturée, l'usine du groupe Bel située dans le Wisconsin, ne parvient plus à répondre à la demande. Ce qui conduit Bel à se fâcher avec le 1^{er} distributeur américain – le géant Wal-Mart –, agacé de ne pas être livré. Pour prendre la mesure du phénomène, le groupe Bel fait appel à une société de conseil en stratégie, Lochridge & Company. Verdict : La Vache qui rit est assise sur un tas d'or, à condition de mettre les bouchées doubles (et davantage) en marketing (spots, référencements, promotions...).

Pour piloter l'offensive, le groupe Bel débauche Lance Chambers, responsable de Philadelphia chez Kraft Foods. Cet ex-capitaine des *marines*, qui connaît comme personne la grande distribution américaine, arrête une stratégie claire : pour rentabiliser un investissement de vingt millions de dollars et augmenter les marges, il faut miser sur un positionnement haut de gamme. Abandonnés la mère de famille et ses enfants si choyés par Kraft Foods. Le cœur de cible de La Vache qui rit, ce sera la femme active, moderne, aisée, et éventuellement célibataire. Celle qui se rend à son club de *fitness* avec un snack « sain, pratique, discret et peu calorique » dans son sac.

En quelques mois, les boîtes de La vache qui rit se trouvent référencées dans tous les réseaux de la grande distribution (Kroger, Target, Safeway... et même le très sélectif Costco Wholesale et son système d'affiliation). En trois ans, les ventes passeront de 80 à 250 millions de dollars, avec des marges de 15 % !

Prêt à Manger traverse la Manche pour vendre en France ses sandwiches *so british*

Marc Roche, *Le Monde*, vendredi 9 mars 2012

La chaîne britannique de restauration rapide Prêt à Manger [en français dans le texte, Ndr] a choisi la France pour faire son entrée en Europe continentale. Avec l'ouverture aujourd'hui [vendredi 9 mars 2012, Ndr] de son premier point de vente, rue Marbeuf à Paris, près des Champs-Élysées, cette institution fondée au Royaume-Uni en 1986, par deux jeunes entrepreneurs anglais, Julian Metcalfe et Sinclair Beecham, mise délibérément sur un positionnement haut de gamme, qui a fait ses preuves aux États-Unis et à Hongkong.

À l'évidence, l'amour des produits naturels, périssables, dépourvus d'additifs et confectionnés chaque jour dans les cuisines de ses restaurants, habite Clive Schlee, directeur général de cette entreprise florissante. « *Notre réussite est basée d'abord sur un excellent rapport qualité-prix* », explique le patron de cette société qui exploite 300 points de vente de par le monde. Il insiste sur les valeurs sociétales, le respect de l'éthique agricole et commerciale, le recyclage des emballages, le souci de la diététique. Chaque soir, les invendus sont distribués à des organisations caritatives. Le personnel est réputé être plutôt souriant et poli. « *C'est, dit Clive Schlee, parce qu'il est bien payé et que les magasins ne sont pas ouverts en soirée* ».

En 2011, le chiffre d'affaires et les bénéfices se sont élevés respectivement à 375 millions de livres (448,6 millions d'euros) et 46 millions de livres (55 millions d'euros). L'entreprise emploie plus de 6 000 collaborateurs, dont cinquante actuellement en France. En 2008, pour faciliter le développement à l'international, les deux fondateurs ont revendu leur affaire au fonds d'investissement britannique Bridgepoint.

Avec une telle réussite, l'enseigne Prêt à Manger s'offre le luxe de s'internationaliser. « *Après les États-Unis et l'Asie, la France est apparue comme le tremplin idéal sur le continent européen : un marché de la restauration rapide loin d'être saturé, la percée du déjeuner sur le pouce et le goût des produits frais* », assure Clive Schlee. S'y ajoute l'Eurostar, qui permet de transporter chaque jour les ingrédients *made in Great Britain* chers aux Français, comme le cheddar, le chutney ou le jambon du Wiltshire. Ce qui justifie vendus des prix un peu plus élevés que la moyenne. Paris a été préféré à Barcelone, Madrid ou Berlin en raison de la densité de sa population, comparable à celle de New York ou de Londres.

Au départ simple sandwicherie de croissants fourrés, préparés à l'avance et préemballés, Prêt à Manger offre désormais une gamme d'une centaine de produits (sandwichs, soupes, salades, porridge, boissons chaudes et froides...). La firme a tenu à tester le marché hexagonal en s'installant début janvier, dans un centre commercial du quartier d'affaires de La Défense (Hauts-de-Seine). La clientèle – les cadres pressés des grandes multinationales – s'est révélée friande de sandwichs aux écrevisses, de roulés à l'avocat et surtout de gâteaux à la carotte.

Prêt à Manger est l'une de ces enseignes qui font partie du paysage urbain britannique quotidien. En France, Prêt à Manger va devoir affronter des acteurs bien installés comme les enseignes Paul, La Brioche dorée, La Mie câline ou Subway, sans compter les innombrables sandwicheries indépendantes. Clive Schlee est prêt à relever le défi : « *Comme Ikea, Prêt à Manger offre la totale liberté de choix à ses clients. Notre machine est bien huilée* ».

Le marché français des changes pour bébés au 26 février 2012
 (Source : Symphony IRI, « Les changes pour bébés veulent se faire remarquer », Marianne Bailly, *LSA* n° 2225, jeudi 26 avril 2012)

Marques	Chiffre d'affaires sur douze mois (en millions d'euros)	Volume vendu sur douze mois (en milliards d'unités)
Pampers (Procter & Gamble, États-Unis)	491,3	1,554
Huggies (Kimberly-Clark, États-Unis)	82,0	0,300
Marques de distributeurs	172,4	0,832
Marques premiers prix	9,1	0,075
Autres marques. Exemple : Up & Go (SCA, Suède)	4,5	0,014
Total	759,3	2,775