

 <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 style="text-align: center;">GE06 / GY06</p> <p style="text-align: center;">Fondements du marketing</p> <p style="text-align: center;">Examen médian</p> <p style="text-align: center;">Durée : 2 heures</p>
<p style="text-align: center;">Christian GIRARDOT</p>	<p style="text-align: center;">Samedi 16 novembre 2013</p>

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examens antérieurs, 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^{er} dossier

 quipementiers sportifs et clubs français de football de Ligue 1 et Ligue 2 lors de la saison 2013/2014

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les équipementiers sportifs et les clubs français de football de Ligue 1 et Ligue 2. Les équipementiers sportifs mettent à disposition des clubs de football des jeux de maillots, shorts, chaussettes, gants et bonnets, ainsi que des accessoires (survêtements, sacs, couvertures...) [1 point].
2.   quel type d'achat correspond l'achat d'un maillot par le supporter d'une équipe de football [1 point] ?

2^e dossier

« Le beurre reprend des couleurs », Camille Harel, *LSA* n° 2282, jeudi 4 juillet 2013

Travail à faire :

1. Préciser comment obtenir la part de marché en valeur du groupe Laïta sur le marché français du beurre. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].
2. Préciser comment obtenir la part de marché en volume du groupe Bongrain sur le marché français du beurre. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].
3. Représenter graphiquement l'extrait de l'offre disponible sur le marché des corps gras. Vous ferez apparaître les segments macro-économiques et les familles (ou lignes) de produits. Vous préciserez les volumes, les valeurs et les évolutions chaque fois que cela est possible [2 points].
4. Quels sont les critères de différenciation utilisés par les fabricants de beurre [1 point] ?

3^e dossier

« Darty, le grand dépannage », Philippe Bertrand, *Enjeux Les Échos* n° 303, septembre 2013

Travail à faire : Dans le cadre du diagnostic SWOT partiel du groupe Darty, vous étudierez :
Remarque : pour chacun des items du diagnostic, vous ne relèverez que les aspects actuels.

- 1) Les opportunités de marché liées aux clients [1 point].
- 2) Les menaces de marché liées aux clients [1 point].
- 3) Les opportunités de marché liées aux concurrents [0,5 point].
- 4) Les menaces de marché liées aux concurrents [0,5 point].
- 5) Les menaces de marché liées aux *stakeholders* [0,5 point].
- 6) Les forces relatives à l'analyse du métier. Vous distinguerez :
 - a) Les performances [1 point],
 - b) Le système de communication externe [0,5 point],
 - c) Le portefeuille de produits [0,5 point],
 - d) Le système de distribution [1,5 point].
- 7) Les faiblesses relatives à l'analyse du métier. Vous ne traiterez que des performances [0,5 point].
- 8) Les forces relatives aux hommes. Vous ne traiterez que de la structure organisationnelle [0,5 point].

4^e dossier

« Arena se diversifie et prépare un changement de mains », extrait, Olivia Derreumaux, *Le Figaro Économie*, jeudi 25 juillet 2013

Travail à faire :

1. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de la marque Arena [2 points].
2. Préciser la stratégie concurrentielle de la marque Arena en France [1 point].

5^e dossier

« Topshop traverse la Manche », extrait, Éric Albert, *Le Monde*, lundi 21 octobre 2013

Travail à faire : Étudier le positionnement – selon la typologie de Ries et Trout – de l'enseigne Topshop [3 points].

Équipementiers sportifs et clubs français de football de Ligue 1 et Ligue 2 lors de la saison 2013/2014

Qui sont les équipementiers des clubs de football de Ligue 1 pour la saison 2013/2014 ?

Équipementiers	Clubs
Adidas (Allemagne)	Lyon, Marseille, Saint-Etienne
Burda Sport (Suisse)	Nice
Errea (Italie)	Nantes
Hummel (Allemagne)	Reims
Kappa (Italie)	SC Bastia, Evian-Thonon-Gaillard, Toulouse
Lotto (Italie)	Sochaux
Macron (Italie)	Ajaccio, Lorient, Monaco
Nike (États-Unis)	Lille, Montpellier, PSG
Patrick (France)	Guingamp
Puma (France)	Bordeaux, Rennes
Uhlsport (Allemagne)	Valenciennes

Qui sont les équipementiers des clubs de football de Ligue 2 pour la saison 2013/2014 ?

Équipementiers	Clubs
Adidas (Allemagne)	Lens
Airness (France)	Auxerre
Duarig (France)	Istres, Laval, Tours, Troyes
Errea (Italie)	CA Bastia, Nimes
Kappa (Italie)	Angers, Dijon
Legea (Italie)	Arles-Avignon
Nike (États-Unis)	Brest, Caen, Châteauroux, Créteil, Le Havre, Metz, Nancy
Patrick (France)	Clermont
Puma (France)	Niort

Le beurre reprend des couleurs
Camille Harel, LSA n° 2282, jeudi 4 juillet 2013

Le marché français du beurre en mars 2013 (cumul sur douze mois)
(Source : Nielsen)

Industriels	Principales marques	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Volume vendu (en milliers de tonnes)
Lactalis	Bridélice, Bridelight, Le Marin, Président	234,3	36,4
Laïta	Paysan Breton	117,1	18,3
Bongrain	Elle & Vire	105,6	16,6
Autres	Échiré (Laiterie coopérative Échiré), Grand Fermage (Eurial), Isigny (Coopérative Isigny Sainte-Mère), Le Gall (Laiterie Le Gall)...	504,1	2,2
Exemple : Laiterie Saint-Père	Marques de distributeurs	84,8	109,3

L'avis de grand frais sur le (macro-)segment du beurre a été levé. Après quelques années de baisses structurelles, les indicateurs repassent dans le vert. Il enregistre une progression des ventes en valeur de 0,3 %, à 1 045,9 millions d'euros, et de 1,4 % en volume, à 182,8 milliers de tonnes vendues. Des hausses engendrées grâce à certaines familles de produits qui ont le vent en poupe : les moulés (+ 3,2 % en valeur et + 4,8 % en volume), les beurres 60 % allégés (+ 12,4 % en valeur et + 10,4 % en volume), ainsi que les tartinables (+7 % en valeur et + 9,1 % en volume).

« Dans la conjoncture actuelle, le beurre rassure par sa naturalité », indique Marie-Noëlle Kervran, chef de produits beurres au sein de la marque Paysan Breton (groupe Laïta). Par ailleurs, ce macro-segment subit moins la concurrence des autres corps gras, comme les matières grasses allégées et les margarines, « qui sont davantage perçues comme des produits industriels, avec des additifs », ajoute Marie-Noëlle Kervran. « Le public se tourne de plus en plus vers des valeurs traditionnelles et du terroir », confie Élodie Vazquez, chef de produits beurres pour la marque Elle et Vire (groupe Bongrain). Et les moulés font partie de la catégorie refuge pour les clients.

La marque Paysan Breton, leader sur la famille des beurres moulés, a séduit de nombreux consommateurs avec son positionnement : un *packaging* vichy, la mise en avant de l'origine du lait collecté et l'appartenance à une coopérative ancrée à Brest (Finistère). Ainsi, profitant du fort engouement des clients pour cette catégorie de produits, la marque Elle & Vire (groupe Bongrain) a lancé à son tour une gamme, baptisée Elle & Vire Condé-sur-Vire. « Nous avons fait plusieurs tentatives pour percer ce marché [la marque avait lancé Pays Normand en 2005, Ndlr]. Face à Paysan Breton, il fallait donc arriver avec une promesse différente : une forme cylindrique et un léger goût de crème », déclare Élodie Vazquez. De

son côté, La laiterie Le Gall de Quimper (Finistère) s'inscrit dans la tradition, avec la première gamme de beurres de baratte [Instrument à battre la crème pour en extraire le beurre, Ndr] conditionnés en beurriers, avec différents goûts (doux, demi-doux, fleur de sel et bio).



Darty, le grand dépannage

Philippe Bertrand, *Enjeux Les Échos* n° 303, septembre 2013

Vivre ou laisser mourir ? Pour le nouveau président de Darty, la question ne se pose pas. Dès sa première intervention publique, fin mai, Régis Schultz a affirmé ses positions : « *Darty France est une entreprise qui gagne de l'argent. Elle dégager une marge opérationnelle de 6 %, ce qui en fait le distributeur d'électroménager le plus rentable au monde* ». Darty France est redevenu le cœur du groupe, depuis la décision du conseil d'administration de fermer les filiales italiennes et espagnoles déficitaires. Régis Schultz ne craint pas les missions impossibles. Mais pour lui, la relance du réseau tient davantage du dépannage que du sauvetage. « *Mon objectif n'est pas de révolutionner une enseigne qui bénéficie d'une notoriété inégalée, mais d'améliorer encore par petites touches ce qui fait sa force, en travaillant sur l'expérience client et la différenciation* ».

Le contrat de confiance ne suffit plus. C'est par hasard qu'en 1957, Nathan (1920-2010), Marcel (1922-1983) et Bernard Darty (né en 1934), avec leur père Henry (1890-1976), se lancent dans l'électroménager. Ils exploitent à Montreuil (Seine-Saint-Denis), une boutique de vêtements. Pour s'agrandir, ils rachètent le local voisin qui vendait des postes de radio et des téléviseurs. Ecoulant le stock en quelques jours, ils décident de changer d'activité et ouvrent en 1968, la première grande surface spécialisée dans l'électroménager à Bondy (Seine-Saint-Denis). Mais leur véritable trouvaille, c'est le lancement en 1973 du « contrat de confiance » et sa promesse « on vous rembourse la différence si vous trouvez moins cher ailleurs ». Un concept découvert aux États-Unis chez Kennedy and Cohen [Une chaîne d'électroménager implantée dans le Sud des États-Unis et disparue en 1976, Ndr]. Le service constituera désormais l'identité de l'enseigne française. Une idée novatrice et astucieuse. En vendant des prolongations de garantie pour des appareils déjà garantis trois ans par leurs constructeurs et dont la durée de vie moyenne excède dix ans, Darty réalisera une marge à bon compte.

Les temps sont bénis. La France des trente glorieuses découvre les bienfaits de l'électroménager et de la télévision. Le *discount* n'existe pas ou peu, en raison de l'entente tacite entre les fabricants et les distributeurs. Darty devient une machine à cash. Jusqu'à la fin des années 2000... où l'enseigne entame sa glissade. La télévision est un véritable trou noir. Dopé par les écrans plats et la TNT, le segment a d'abord représenté 3 millions d'unités vendues par an pour frôler les 9 millions, mais ne devrait pas dépasser les 5,5 millions en 2014, selon l'institut allemand d'études GfK. Les consommateurs sont équipés et les dernières nouveautés incitent moins au renouvellement. Lecteurs de DVD supplantés par le paiement à la séance, matériel hi-fi victime collatérale de la numérisation de la musique, mini ordinateurs portables laminés par les tablettes... plusieurs pans de l'assortiment s'effondrent sous les pieds des dirigeants. Depuis le début 2013, le marché de l'électronique grand public (EGP) a chuté de 13 %.

La situation de Darty devient délicate lorsque l'électroménager, deuxième moteur de l'activité, commence à hoqueter. Le marché a enregistré une baisse d'environ 4 % depuis le début 2013. Dans le même temps, le commerce électronique a conquis 15,5 % des ventes du gros électroménager (GEM) et 12,2 % du petit électroménager (PEM). Pour conquérir des parts de marché, les cybervendeurs Amazon et autres Cdiscount ou Pixmania cassent les prix et sont accusés de vendre à perte. Ils introduisent du *discount* partout, là où jusqu'à présent, seuls les hypermarchés faisaient des coups sur des lots de cafetières ou de téléviseurs. Darty

se retrouve pris en tenaille entre une baisse des volumes et une guerre des prix qui ébranle sa rentabilité. Le chiffre d'affaires de Darty a reculé de 4 %, à 2,68 milliards d'euros sur son exercice clos à la fin avril 2013, et son résultat opérationnel a plongé de 30 %, à 74,3 millions d'euros. « *Jamais l'enseigne n'a connu une situation aussi compliquée* », analyse Yves Marin, consultant chez Kurt Salmon.

C'est que Darty a connu une histoire mouvementée. En 1993, lorsque Darty est racheté par le groupe britannique Kingfisher, les fondateurs et les cadres dirigeants réalisent une très belle opération financière. La transaction valorise le réseau à 4,45 milliards de francs (environ 680 millions d'euros). Dix ans plus tard, le groupe britannique décide de se séparer de Kesa Electricals, sa branche d'électroménager domestique dans laquelle, outre Darty, il a logé l'enseigne française d'ameublement But, rachetée quelque temps auparavant, et Comet, numéro 2 sur le marché britannique de l'électroménager. En réalité, sous prétexte de se recentrer sur le bricolage, Kingfisher se désendette en refilant à Kesa Electricals une dette financière de plus de 500 millions d'euros. Kesa Electricals revend But à un consortium d'investisseurs en janvier 2008, mais conserve Comet dont la politique consiste à allier les recettes du contrat de confiance de Darty à une politique de « prix bas tous les jours », inspirée du géant américain de la grande distribution Wal-Mart, mais surtout imposée par le très concurrentiel marché anglais. En 2011, le réseau Comet, dont le chiffre d'affaires s'élève à 1,8 milliard d'euros, sera bradé pour... 2 livres au groupe Hailey, qui n'évitera pas sa faillite.

Avec, désormais, comme actionnaire de référence le fonds américain d'investissement Knight Vinke Asset Management – connu pour être très exigeant au niveau de la gestion de ses participations (banque britannique HSBC, distributeur français Carrefour, groupe minier suisse GlencoreXstrata...) –, Kesa Electricals se rebaptise Darty, tout en conservant le passif des retraites des salariés de Comet et un empilement de trois sièges, l'un à Londres, où le groupe reste coté, le second à Paris pour Darty France et le troisième à Bondy, la base opérationnelle historique de Darty.

Dès son arrivée, Régis Schultz a tenu à relativiser la baisse du chiffre d'affaires. Selon lui, le segment des téléviseurs trouble la perception du marché de l'électronique grand public. « *Nous ne faisons que revenir au niveau d'avant l'arrivée de la TNT et des écrans plats* », se plait-t-il à répéter. Pour le reste, résume-t-il à grands traits, les ventes de tablettes tactiles compensent la baisse des micro-ordinateurs portables et le marché du gros électroménager résiste grâce au remplacement régulier des machines. Pour le petit électroménager (20 % du chiffre d'affaires de Darty), Régis Schultz table sur une croissance annuelle de 2 % grâce notamment au succès du « faire soi-même ». Il y a quelques mois, Darty a étendu ses rayons consacrés au petit électroménager. L'enseigne s'est aussi diversifiée dans la cuisine. Enfin, le tournant du numérique est bien engagé, avec une part de marché réalisée sur le Net qui atteint 13 %, soit presque autant que dans son réseau de magasins physiques (13,6 %). Régis Schultz a parallèlement lancé le plan 4D pour « Dynamiser le commerce, Digitaliser Darty, Développer la marque et Diminuer les coûts ».

Alors que le siège anglais est réduit à sa plus simple expression, les bureaux parisiens vont être transférés à Bondy. L'organigramme sera simplifié et deux directions régionales sur cinq supprimées. La direction a annoncé fin août la suppression de 375 postes administratifs en Île-de-France, mais prévoit aussi la création de 300 emplois dédiés au conseil dans les magasins. Au total, 40 millions d'économies sur les coûts annuels de structure sont attendus sur l'exercice 2013/2014. Au plan commercial, l'enseigne s'est lancée pour la première fois dans les soldes afin d'augmenter la fréquentation. Des consignes vont être installées dans les

magasins, qui permettront aux clients de retirer rapidement les commandes effectuées sur Internet. Les points de vente seront connectés au wifi ; le client pourra donc accéder à son panier sur Internet et comparer les prix. Intéressés aux ventes en ligne et équipés d'une tablette, les vendeurs pourront montrer l'étendue des offres. Les magasins bénéficieront par ailleurs de nouveaux éclairages et d'une mise en scène (des produits) plus chaleureuse.

L'autre priorité de Régis Schultz est de mieux valoriser la qualité du service. Livraison gratuite, installation gratuite, reprise gratuite des appareils usagés, service après-vente, hotline ouverte 24 heures sur 24, etc. Pour ce faire, il veut implanter un *genius bar* dans les magasins Darty, c'est-à-dire un comptoir d'assistance technique sur le modèle des Apple Stores. L'objectif est de faire comprendre au consommateur que si, comme le notait l'Autorité de la concurrence en 2012, les cybermarchands vendent les téléviseurs et les caméscopes en moyenne 10 % et 13 % moins chers que les grandes surfaces spécialisées, le couple bien / service reste compétitif chez Darty. Comme en témoigne ce spot diffusé à la télévision, où une machine à laver traîne à quelques mètres d'une maison. La promesse ? « Chez Darty, quand vous achetez un lave-linge, le prix bas inclut la livraison chez vous. Et pas en bas de chez vous ».

Le nouveau dirigeant de Darty s'apprête aussi à se lancer dans la franchise. Le but : rallier des magasins indépendants installés dans les zones que les 229 points de vente actuels ne desservent pas. Le potentiel est énorme : 30 % de la population française. Dans le même temps, Régis Schultz fait le pari que le marché va se concentrer, y compris dans le commerce électronique. Déjà, Surcouf et Virgin ont disparu. En 2011, le groupe allemand Metro a revendu ses magasins Saturn à l'enseigne française Boulanger. La Fnac est à la peine. Sur Internet, Amazon a cessé la vente directe de gros électroménager et Pixmania est menacé par son actionnaire anglais Dixons. « *Darty doit adopter la position défensive de la tortue romaine*, résume Olivier Macard, spécialiste de la grande distribution chez le spécialiste du conseil EY (ex-Ernst and Young), *et profiter de la consolidation du marché* ».

Arena se diversifie et prépare un changement de mains

Extrait, Olivia Derreumaux, *Le Figaro Économie*, jeudi 25 juillet 2013

À sa longue liste d'ambassadeurs présents aux championnats du monde de natation qui se tiennent à Barcelone (Espagne), Arena alignera ce week-end sa nouvelle recrue. L'Australien James Magnussen, recordman du monde du 100 m nage libre, arborera les couleurs du spécialiste des maillots de bain. Outre cet ambassadeur de luxe, Arena multiplie les projets pour miser sur la vague du deuxième sport le plus pratiqué en France, derrière la marche.

Outre des produits de natation (maillots, lunettes, combinaisons), Arena lancera à la rentrée une gamme textile pour les activités annexes à la pratique sportive. « *L'objectif n'est surtout pas de faire d'Arena un généraliste du sport, mais de décliner notre savoir-faire dans la natation autour des bassins, car nous avons remarqué que nos champions utilisaient les produits d'autres marques, avant et après leurs courses* », détaille Nicolas Préault, président d'Arena France.

Pour la collection automne-hiver, la marque misera sur des produits de récupération : tee-shirts et survêtements *lifestyle*, mais surtout des produits très techniques aux propriétés de compression et de gainage similaires aux combinaisons des nageurs professionnels. Objectif : réaliser 5 % à 10 % des ventes en France avec ces nouveaux produits. Le groupe veut aussi parier sur d'autres disciplines autour de la natation, comme le triathlon, sur lequel il a investi il y a quelques mois, avec le lancement de deux modèles trifonctions, basés sur sa nouvelle technologie Powerskin Carbon Pro.

Les produits de la marque créée il y a quarante ans par groupe allemand Adidas sont aujourd'hui distribués à 80 % par les grandes enseignes spécialisées dans le sport (Décathlon, Intersport, Go Sport...) et à 15 % sur huit sites de vente en ligne accrédités (Au Vieux Campeur, Les 4 nages, Nataquashop, Sarenza...), mais d'abord testés dans les trois boutiques (Blagnac, Lyon et Marseille) à l'enseigne de la marque, qui réalisent les 5 % restant. Selon nos informations, le groupe est sur le point de finaliser son arrivée à Paris, au centre commercial de Bercy Village. Un point de vente de 100 m² devrait ouvrir début 2014.

Racheté en octobre 2010 par le fonds d'investissement américain Riverside Company au fonds d'investissement italien BS Private Equity, l'équipementier sportif a mis l'accent sur l'optimisation de la marque. Le travail porte ses fruits : après l'abandon en 2007 de la production en France (qui entraîna la fermeture de l'usine de Libourne), délocalisée en Grèce et surtout en Chine, au profit d'un travail sur le *design* et les collections, Arena a conforté sa place de numéro un sur le marché français avec 40 % de part de marché, loin devant Speedo (marque du groupe britannique Pentland), Adidas (son ancienne maison mère jusqu'en 1991) et la marque américaine Tyr Sport, et porté à 88,6 millions d'euros son chiffre d'affaires mondial. En 2012, les ventes ont progressé de 11 % dans l'Hexagone, à 26,5 millions d'euros. Ce rythme devrait se maintenir cette année.

[...]

Topshop traverse la Manche

Extrait, Éric Albert, *Le Monde*, lundi 21 octobre 2013

C'est un véritable rêve pour les pages *people* d'un magazine de mode. Au premier rang du public assistant au défilé de la marque Topshop, le 15 septembre à Londres, se trouvaient Kate Moss et Cara Delevingne, deux célèbres mannequins, Anna Wintour, la très influente rédactrice en chef du magazine *Vogue* aux États-Unis, ainsi qu'une brochette de starlettes en vue. Un rassemblement de célébrités certain d'attirer l'attention, quelle que soit la qualité des vêtements présentés sur le podium.

Sans surprise, la presse a mordu à l'hameçon. L'*Evening Standard*, le quotidien gratuit distribué devant les accès du métro de la capitale britannique, a mis en « une » la photo des personnalités présentes. « *Est-ce que le défilé Topshop est le plus cool de la London Fashion Week ?* », renchérit le quotidien payant *Daily Mail*. Une publicité rêvée – et gratuite – pour la marque de prêt-à-porter.

Comme une griffe de luxe, l'enseigne britannique Topshop joue dans la cour des grands pendant la semaine des défilés à Londres. Deux fois par an, la marque présente sa collection, avec son cortège de mannequins, de stars, de fêtes avant et après... La chaîne n'a pourtant rien de luxueux : avec plus de 300 magasins au Royaume-Uni, elle vend du prêt-à-porter relativement peu cher, à un public féminin généralement compris entre 15 et 30 ans.

Topshop a réussi au Royaume-Uni un rare mélange : une enseigne grand public, incontournable dans la mode. « *Ils sont vraiment forts de ce point de vue, car les stylistes savent toujours trouver les bonnes tendances du moment, s'enthousiasme Kate Ormrod, analyste du cabinet de conseil Verdict. Topshop est vraiment le joyau de la couronne des enseignes britanniques de prêt-à-porter* ».

C'est précédé de cette excellente réputation que Topshop arrive en France. Pour l'instant, il ne s'agit que d'un premier jalon. La marque ouvre simplement un *corner* [espace dédié géré par la marque, Ndr] de 176 mètres carrés aux Galeries Lafayette, boulevard Haussmann, à Paris. Après avoir été repoussée à plusieurs reprises, la date d'inauguration est maintenant prévue au 24 octobre.

Pour obtenir cette image toujours au diapason de la mode, Topshop a été l'un des premiers adeptes de la *fast fashion*, il y a une quinzaine d'années. L'idée est de « s'inspirer » (copier, diront les critiques) des dernières créations de la haute couture et du prêt-à-porter de luxe pour, en quelques semaines seulement, sortir un vêtement à prix raisonnable, disponible en magasin. Finies les collections printemps/été ou automne/hiver, qui changent tous les six mois. Le stock est sans cesse renouvelé, avec plus de 300 nouveautés chaque semaine. Le roulement permet d'attirer en permanence les clientes « accros » au *shopping*.

Depuis, le concept s'est affiné. « *Topshop ne copie plus vraiment, mais crée désormais sa propre mode* », explique Kate Ormrod. Comme ses rivales, la marque suédoise H&M, les marques espagnoles Mango et Zara, la marque américaine Forever 21 (qui elle aussi, s'apprête à débarquer rue de Rivoli, à Paris, dans les jours qui viennent), l'enseigne a confié des collections à des stylistes connus. Le mannequin Kate Moss a été l'une des premières à

s'y atteler. D'autant qu'elle est proche de Philip Green, le propriétaire fort discret d'Arcadia (3,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires), le groupe qui possède Topshop.

La marque s'est ensuite lancée, en 2005, dans la présentation de collections à la *London Fashion Week*, ce qui en fait la seule marque dans sa catégorie. Elle parraine aussi NewGen, la scène britannique consacrée aux défilés des jeunes créateurs de mode. Une manière d'asseoir sa crédibilité dans la mode. Topshop s'allie ainsi à ce que Londres fait le mieux : pas la haute couture, mais la mode de la rue, originale, différente, osée... « *On met à disposition des jeunes stylistes une plate-forme. Ils ont ainsi la possibilité de vendre leur marchandise. (...) Quant à nous, ça nous permet de nous imposer sur ce marché jeune et créatif* », expliquait Kate Phelan, directrice artistique de Topshop, dans une interview donnée au quotidien britannique *The Guardian*. Kate Phelan, qui a rejoint le groupe Arcadia en 2011, est l'ancienne rédactrice en chef de la rubrique mode de *Vogue*, ce qui ajoute en crédibilité artistique à l'enseigne.

Pour comprendre l'attraction de Topshop auprès des jeunes Britanniques, il faut se rendre dans son navire amiral [Se dit du plus grand magasin d'une enseigne, Ndr], sur Oxford Street. Au cœur de la principale rue marchande de Londres, l'énorme magasin s'étend sur cinq étages. On y trouve de tout, du manteau noir à 762 euros sorti directement du dernier défilé, jusqu'à la ceinture à 10 euros. Ce temple de la consommation est conçu pour que le client y reste le plus longtemps possible. Des salons VIP reçoivent sur rendez-vous les clients qui le souhaitent : une vendeuse conseillère, gratuitement et sans obligation d'achat. Au sous-sol, on trouve un salon de beauté et à l'étage un coiffeur, des stands de crèmes glacées et de muffins à l'arrière du magasin. Une cliente en sort, toutes les trente secondes en moyenne, avec un sac Topshop à la main.