

 <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>GE06</p> <p>Fondements du marketing</p> <p>Examen médian</p> <p>Durée : 1 heure 30 + 5 minutes de lecture des questions</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Lundi 6 mai 2013</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 quatre dossiers indépendants. Toutes les questions sont indépendantes.

1^{er} dossier

« La marque K-Way fait son grand retour en France », Dominique Chapuis, *Les Échos*, lundi 22 avril 2013

Travail à faire :

1. Étudier le positionnement de la marque K-Way sur le marché français du textile selon la méthodologie de Ries et Trout [3 points].
2. Relever qui sont les distributeurs utilisés par la marque K-Way à l'occasion de son retour sur le marché français [0,5 point].

2° dossier

« Sephora se met en quatre pour ses clients », extrait, Valérie Leboucq, *Les Échos*, jeudi 25 avril 2013

Travail à faire :

1. Préciser les motivations qui incitent les clients à acheter chez Sephora [1,5 point].
2. À quel type d'achat appartiennent nombre de produits vendus chez Sephora [0,5 point] ?

3° dossier

« Les produits vaisselle font mousser leur différence », extrait, Marianne Bailly, *LSA* n° 2269, jeudi 11 avril 2013

Travail à faire :

1. Reproduire et compléter le tableau ci-après [2 points].

Marché principal	Produits vaisselle main
Marché environnant Dont marché complémentaire Dont marché substituable	
Marché support	
Marché générique	

2. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Mir Vaisselle [0,5 point].
3. Relever et exemplifier les critères de différenciation sur lesquels travaillent les marques de produits vaisselle main [2,5 points].

4° dossier

« Danone veut tout alléger », extrait, Denis Fainsilber, *Enjeux Les Échos* n° 299, avril 2013

Travail à faire : Dans le cadre du diagnostic SWOT du groupe Danone, vous étudierez :

- 1) Les opportunités de marché liées aux clients [1 point]
- 2) Les menaces de marché liées aux clients [1 point]
- 3) Les menaces de marché liées aux fournisseurs [0,5 point]
- 4) Les menaces de marché liées aux concurrents [1 point]
- 5) Les forces relatives à l'analyse du métier. Vous distinguerez :
 - a) Les performances [1,5 point]
 - b) Le portefeuille de produits [0,5 point]
 - c) Le portefeuille de marques [1 point]
- 6) Les faiblesses relatives à l'analyse du métier en ce qui concerne les performances [2 points]
- 7) Les faiblesses relatives à l'analyse des hommes. Vous distinguerez :
 - a) Les ressources humaines [0,5 point]
 - b) La structure organisationnelle [0,5 point]

La marque K-Way fait son grand retour en France

Dominique Chapuis, *Les Échos*, lundi 22 avril 2013

K-Way, la célèbre marque de coupe-vent en Nylon inventée en 1965, est en phase de relance en France. Créé par un industriel du Nord, Léon-Claude Duhamel (né en 1935), ce blouson imperméable, repliable dans sa poche-banane, avait quasi disparu. Concurrencée par les fabricants asiatiques, sa production a été délocalisée il y a plus de quinze ans. « *La marque vivait. Plus personne n'y croyait* », remarque Robert Dodd, spécialiste de l'image de marque dans le prêt-à-porter, qui détient la licence de commercialisation depuis janvier dernier, pour le marché français. Car les grands équipementiers de l'*outdoor*, comme Adidas, Columbia Sportswear, Nike, The North Face et quelques autres, se sont mis à fabriquer des coupe-vent.

Cette veste de pluie a connu une vraie descente aux enfers, après avoir marqué toute une génération. Dans les années 1970, chaque écolier avait un K-Way. Fonctionnel, coloré, unisexe, il est alors le symbole « *d'une certaine façon de vivre* », résume son inventeur dans un petit film, avec pour mot clef, « *la liberté* ». Son succès fut immédiat. Dès la première année, 250 000 exemplaires seront vendus, dix fois plus que les prévisions les plus optimistes. Au total, plus de 45 millions d'unités seront commercialisées. « *Sa notoriété était équivalente à celle de Renault* », se souvient le fondateur. Mais, alors que la marque est malmenée par des copies chinoises, un incendie dans l'usine du Pas-de-Calais, précipite sa chute en 1992.

Propriété du groupe italien Pirelli depuis 1991, K-Way passe ensuite de mains en mains, avant d'être racheté en 2004 par le groupe italien BasicNet (434 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012), également propriétaire de la marque d'articles sportifs Kappa et des baskets Superga. Après une relance réussie de la marque en Italie, BasicNet a décidé de son retour en France. « *Il y a eu un travail de repositionnement, avec la volonté d'amener la marque vers le haut de gamme, mais en conservant ses valeurs, c'est-à-dire son côté pratique et intelligent en termes de matériaux et de style* », précise Robert Dodd. « *Le logo bleu blanc rouge a été conservé, ainsi que le zip avec trois couleurs* », insiste encore Robert Dodd.

Fini cependant le Nylon qui fait transpirer, brocardé en 2005 par l'humoriste Dany Boon, dans l'un de ses sketches les plus fameux. Le nouveau K-Way est fabriqué avec des fibres respirantes. En plus du modèle d'origine, avec sa poche haute, la nouvelle collection propose des modèles cintrés, à mettre sous une veste, en duvet ou doublés avec du cachemire (prix moyen : de 150 à 350 euros), ainsi que des motifs rayure tennis, pied de poule ou encore Prince de Galles. Les jeunes urbains, attirés par la mode « *so chic* », devraient apprécier.

En termes de distribution, la marque ne sera plus présente dans les magasins de sport. Les articles seront disponibles dans une soixantaine de boutiques multimarques et des grands magasins, dont Citadium à Paris (groupe Le Printemps). « *K-Way repart de l'avant et veut revenir dans l'air du temps* », affirme Robert Dodd. L'ouverture d'une boutique à l'enseigne de la marque est prévue, d'ici à la fin de l'année, à Paris. Un test avant un déploiement plus important. En Italie, K-Way compte déjà une soixantaine de points de vente. Une boutique a aussi ouvert à Londres et une autre à New York.

Sephora se met en quatre pour ses clients

Extrait, Valérie Leboucq, *Les Échos*, jeudi 25 avril 2013

Sephora se met en ordre de bataille pour affronter la frilosité des consommateurs français. Leader de la parfumerie sélective en France avec 310 boutiques et 30 % de part de marché, l'enseigne du groupe LVMH (Christian Dior, Givenchy, Guerlain, Louis Vuitton, Moët & Chandon, Tag Heuer...) met les bouchées doubles, pour multiplier les modes de contact avec ses clients. On allait déjà chez Sephora pour découvrir des nouveautés, les dernières tendances des marques « spécialistes » (telles que Benefit, Sally Hansen, Bumble & Bumble...) ou les marques originales vendues en exclusivité dans le réseau ; on y viendra de plus en plus, pour passer un bon moment, se faire chouchouter ou trouver une idée de cadeau à tous les prix (de 5 à 500 euros). Une stratégie anticrise qui repose largement sur le « *lipstick effect* ». Traduction : quand on est contraint de restreindre ses dépenses, on s'autorise des petits plaisirs (Sephora a par exemple implanté des « bars à beauté » dans ses boutiques), des achats d'impulsion comme les kits *Beauty to go* à 30 euros, des rouge à lèvres ou – et c'est encore moins cher – des vernis à ongles. Pour ce dernier type de produits, la marque de distributeur Sephora propose d'ailleurs pas moins de 52 nuances !

[...]

Les produits vaisselle font mousser leur différence

Extrait, Marianne Bailly, LSA n° 2269, jeudi 11 avril 2013

Le nettoyage des assiettes et le récurage des plats ne figurent assurément pas parmi les passe-temps favoris des Français, mais la vaisselle reste une affaire sérieuse, quel que soit le mode opératoire choisi. Selon une étude TNS Sofres portant sur l'équipement des foyers français en gros électroménager réalisée en 2011, 59 % d'entre eux sont équipés d'un lave-vaisselle qui fonctionne, en moyenne, un peu plus de trois fois par semaine, et, dans 87 % des cas, à charge complète. Lorsqu'il n'en possède pas, un ménage fait, en moyenne, onze vaisselles à la main par semaine. *« Lorsqu'ils s'équipent d'un lave-vaisselle, les consommateurs dépensent toujours autant en produits pour la vaisselle à la main, précise Cécile Leroi, directrice marketing d'Henkel France. Cela correspond souvent à un moment où leurs besoins augmentent, ainsi que la proportion de choses qui sont lavées manuellement ».*

Le marché des produits vaisselle main en février 2013 (versus février 2012)

(Source : SymphonyIRI)

Marques	Chiffre d'affaires cumulé sur douze mois (en millions d'euros)
Paic Vaisselle (Colgate-Palmolive, États-Unis)	59,664
Mir Vaisselle (Henkel, Allemagne)	36,386
Palmolive (Colgate-Palmolive, États-Unis)	14,238
Cillit Bang (Reckitt Benckiser, Grande-Bretagne)	4,52
Autres. Exemples : Enzypin (Action Pin, France), L'Arbre vert (Novamex, France), Maison Verte (Reckitt Benckiser, Grande-Bretagne), Rainett (Werner & Mertz, Allemagne)...	23,278
Marques de distributeurs	87,914
Total	226,0

De fait, les produits vaisselle se sont plutôt bien comportés en 2012, avec des volumes en augmentation de 1,2 % et des ventes en valeur en hausse de 4,9 %, selon l'institut d'études SymphonyIRI. Le lancement, l'an dernier, par Reckitt Benckiser de son kit « Cillit Bang Tout en un vaisselle et surfaces » n'explique pas à lui seul cette forte valorisation, mais apporte une partie de la réponse. Sur un segment de marché où le prix moyen varie de 1 euro à 1,50 euro pour les produits vendus sous MDD et de 1,50 euro à 2 euros pour les produits des grandes marques, ce nouvel entrant n'a pas hésité à se différencier avec un produit vendu, au départ, autour de 11,49 euros. Certes, il s'agissait d'un kit complet (à savoir, un distributeur automatique à détecteur de mouvement et une recharge), mais même si cette innovation ne représentait qu'un faible poids en volume à fin 2012, sa forte valeur faciale a eu un effet sur les ventes en valeur du segment. Malgré sa double promesse de praticité et d'efficacité, l'avenir de « Cillit Bang Tout en un » apparaît toutefois incertain. Car, si les amateurs d'innovations n'ont pas hésité à acheter le produit, il semblerait que le taux de fidélité soit pour le moins décevant.

Nouveauté 100 % gagnante en revanche pour Henkel, qui s'est positionné l'an dernier, sur l'importante ligne des produits parfumés, avec sa gamme « Mir Vaisselle Secrets du monde ». Une initiative qui a, entre autres, permis à la marque de conserver intacte sa part de marché, malgré l'offensive de Reckitt Benckiser. Pour 2013, Mir Vaisselle veut renforcer sa position dans ce domaine avec la nouvelle gamme « Secrets de cuisinier ». Arrivée dans les linéaires en mars, elle remet à l'honneur un ingrédient éprouvé, le bicarbonate, allié à des écorces d'orange ou de pulpe de raisin blanc afin de mettre un peu de plaisir dans le dégraissage et ne pas se contenter de l'habituel discours sur l'efficacité.

Grâce à la sortie, en janvier dernier, de « Secrets de soin Pétales de rose », Mir Vaisselle compte également animer la ligne un peu atone des produits adaptés aux peaux sensibles. « *Il y a une attente de respect des mains et de douceur que véhiculent très bien la couleur rose et l'emballage au design cosmétique et féminin du produit* », estime Cécile Leroi, qui promet une campagne de communication digitale atypique, à partir du mois de mai.

Sur cette même ligne, Colgate-Palmolive capitalise sur son *best-seller*, la référence « Palmolive Ultra Peaux sensibles 500 ml », et lance une variété « Palmolive Douceur des mains à l'aloès vera ». Paic, l'autre marque de liquide vaisselle de Colgate Palmolive, entend surfer sur le succès de sa gamme Efficacité avec « Paic Excel + », lancé l'an dernier, et réaffirmer son *leadership* sur cette ligne majeure du marché (qui reste le premier critère de choix du consommateur avec 42 % des achats) avec trois nouvelles variétés. [...]. Paic Vaisselle met, par ailleurs, le pied sur un nouveau territoire avec sa gamme « Sensoriel » aux parfums gourmands (Pomme verte et Orchidée délicieuse).

Rainett avait aussi parié sur le parfum avec le lancement, en 2012, de son liquide vaisselle « Citron vert », mis en avant cette année dans des linéaires spécifiques. « *L'ingrédient est d'abord utilisé pour l'efficacité, qui demeure l'attente première du consommateur. Mais la vaisselle est encore considérée comme une corvée, et tout moyen de l'alléger est bon à prendre. Le parfum en fait bien sûr partie* », souligne Laurence Medioni, directrice de la communication de Werner & Mertz France. La marque, qui gagne en référencements dans les grandes surfaces, annonce une hausse de 10,5 % de ses ventes en valeur sur les liquides vaisselle main.

De son côté, L'Arbre vert fait de la santé un axe majeur, tant dans ses développements produits que dans sa communication. « *Les dernières études nous montrent que le premier critère d'achat d'un produit écologique est maintenant la santé, devant le respect de l'environnement* », explique Géraldine Séjourné, directrice marketing de Novamex. Pour mettre au point ses nouveaux liquides vaisselle concentrés hypoallergéniques, la marque a travaillé en étroite collaboration avec son parfumeur, auquel elle a imposé un cahier des charges rigoureux. Comme l'ensemble des produits de la marque, les deux références ont obtenu la labellisation « Allergènes contrôlés » délivrée par l'Association de recherche clinique en allergologie et asthmatologie (Arcaa). Novamex entend promouvoir les engagements « zéro compromis » de L'Arbre vert sur la santé, l'efficacité, le prix et l'environnement.

[...]

Malgré un nombre d'acteurs plus réduit, la catégorie de la vaisselle machine se montre, elle aussi, extrêmement active. Un dynamisme largement dû à Sun, la marque du groupe anglo-néerlandais Unilever (leader avec 52,7 % de part de marché en valeur, + 1,5 point),

porté à la fois par sa campagne de communication télévisée et par le lancement, en 2012, de son innovation Turbo Gel. Ce produit a apporté près de la moitié de la croissance en valeur du segment de marché en 2012 et peut se targuer d'avoir un taux de réachat proche de 40 %. [...]

Enfin, le panorama du marché ne serait pas complet sans les éponges et les gants. [...] Scotch-Brite, qui voit sa part de marché reculer de 2,5 points (elle atteint 15 % en valeur), selon SymphonyIRI, concentre, cette année, ses innovations sur le cœur de gamme du récurage. La marque du groupe américain 3M mise sur son éponge « Action douceur », qui associe la couleur à un grattoir super résistant, mais non rayant. [...]

Avec une part de marché en valeur de 49,1 % (+ 1,8 point), Spontex a affirmé en 2012 son leadership, avec ses innovations, notamment « Gratte Éponge + Microfibres », et en ayant recours à une forte activité promotionnelle pour célébrer ses 80 ans. « *Nous avons constaté un très fort engouement pour les lots promotionnels avec la peluche Ernie offerte. Ils ont enregistré des rotations sept fois supérieures à celle des lots habituels* », révèle Marianne Gillet, directrice marketing de Mapa-Spontex. [...] Mapa parie aussi sur ses gants fins issus du monde professionnel qui ont reçu la première certification « contact alimentaire » pour 100 % des aliments.

Danone veut tout alléger

Extrait, Denis Fainsilber, *Enjeux Les Échos* n° 299, avril 2013

En quelques années, le profil du groupe Danone s'est singulièrement modifié. Quelle est la première marque d'eau actuellement distribuée par l'entreprise ? Ce ne sont ni Évian ni Volvic (les marques mondiales du groupe), mais... Aqua, une eau de source commercialisée exclusivement sur l'immense marché indonésien. Quel est son plus gros succès commercial l'an dernier ? Le boom du yaourt grec Oikos aux États-Unis, dont les ventes ont plus que doublé en un an. Un produit miracle, vieux comme le monde en Europe, mais qui a permis à Danone de s'installer en leader des produits laitiers frais outre-Atlantique, devant General Mills. Quel est le premier pays contributeur au chiffre d'affaires en 2012 ? La Russie, grâce à la co-entreprise conclue en juin 2010 avec Unimilk. Autant d'exemples qui expliquent pourquoi les pays « en croissance » (les pays émergents et les États-Unis) contribuent désormais pour 60 % du chiffre d'affaires total du groupe (20,9 milliards d'euros), une première dans son histoire.

Mais à côté de ces succès, plusieurs clignotants se sont allumés, indiquant un début de freinage. Les ventes totales ont crû de seulement 5,4 % l'an dernier et la rentabilité commence à décliner, pour rejoindre l'étiage de celui des autres géants mondiaux de l'agroalimentaire. Et l'annonce d'une restructuration sonne la fin de l'aisance pour le groupe français. Danone paie chèrement son exposition aux marchés d'Europe du Sud. En premier lieu en Espagne, où la crise économique, ajoutée à la hausse de la TVA, ont poussé les consommateurs à privilégier les marques de distributeur, deux fois moins chères. Dans ce pays où la part de marché de Danone dépassait les 50 %, le groupe « limite la casse » en laissant filer les prix, au risque de casser ses marges. Mais les ventes ont tout de même chuté de 10 % l'an passé, au point que l'entreprise doit fermer une usine à Séville.

En France, la situation n'est pas aussi alarmante, mais les ventes de produits laitiers frais stagnent, un élément de fragilité face à la hausse des prix des matières premières. Au total, les ventes de Danone en Europe ont fléchi de 3 % en un an, et la marge opérationnelle a reculé de plus de 10 %. « *Le problème en Europe est lié au prix du lait, avance Franck Riboud, P-DG du groupe. Et ce n'est pas parce que nous nous développons sur les autres continents que nous ne devons pas nous occuper de l'Europe* ». Lors des dernières années difficiles (2007-2008), le groupe Danone avait réagi en faisant des promotions et en coupant dans ses dépenses de publicité. Mais aujourd'hui, plus question de faire le gros dos. Sur le Vieux Continent, la crise est là pour durer. « *L'idée n'est pas de passer de - 3 % à + 10 % de croissance des ventes. Oubliez ça, c'est impossible, insiste Franck Riboud. On n'a pas non plus l'intention d'augmenter nos prix en Chine, juste pour soutenir les marges en Europe. Nous devons trouver des solutions européennes* ».

D'où le plan de restructuration en cours – une démarche tout à fait inhabituelle dans l'entreprise – qui ne touchera pas les usines, correctement chargées, mais les cadres. 900 collaborateurs travaillant dans 26 pays (dont plus de 200 en France) devront partir dans les deux ans à venir. Le groupe veut mutualiser certaines fonctions support comme les achats ou la logistique, et simplifier l'organisation composée de pas moins de 67 *business units* (centres autonomes de revenus), allant des eaux à la nutrition infantile, et dupliquées sur tous les grands marchés. Désormais, les grands pays s'occuperont des plus petits, pour faire la chasse aux doublons. Ce plan doit engendrer une économie récurrente de 120 millions d'euros, mais

il se traduira d'abord par un coût ponctuel de 450 à 500 millions d'euros, car il faudra indemniser ces cadres rémunérés parfois jusqu'à 200 000 euros par an. Le but de ce plan, c'est de gagner en flexibilité en Europe, à l'heure où les dépenses alimentaires des ménages sont orientées à la baisse, et où les consommateurs sont de moins en moins fidèles aux marques.

[...] Loin de vouloir faire des produits sous marque de distributeur, comme le font certains concurrents, Danone *« doit au contraire continuer à travailler sur la nutrition, rechercher le meilleur mix en termes d'emballage, de visibilité en rayon, de communication..., investir en R&D dans de nouveaux ferments pour avoir la meilleure texture »*, énonçait Franck Riboud, lors de la présentation des résultats annuels. [...]

Côté produits, Danone s'en tient plus que jamais au recentrage, décidé à partir de 1996, autour de quatre métiers : les produits laitiers frais (55,9 % du chiffre d'affaires en 2012), la nutrition infantile (20,4 %), les eaux (17,5 %) et la nutrition médicale (6,2 %). *« Ces métiers suivent la même logique : ils accompagnent tous les âges de la vie et se complètent bien en matière de R&D. Ils envoient un message fort autour du thème prometteur de la santé »*, déclare Laurent Sacchi, directeur délégué à la présidence. Certes, Danone accuse une faiblesse notoire de son chiffre d'affaires par rapport à celui de Nestlé (76,2 milliards d'euros en 2012), Unilever (51,3 milliards d'euros) ou PepsiCo (49,9 milliards d'euros), mais son portefeuille de produits présente une indiscutable cohérence marketing car *« il appréhende la problématique de l'obésité »*, avance Pierre Tegner, analyste chez Natixis.

Du reste, ce profil allégé n'a pas empêché Danone de passer de 15 à 20 milliards de chiffre d'affaires, en seulement trois ans. Comment ? En misant avant tout, sur les marchés ou les métiers *« où nous avons la capacité de devenir le leader local »*, ajoute Laurent Sacchi. Et pas seulement avec des marques historiques comme Evian, Taillefine ou Danette. C'est ainsi que Danone est devenu incontournable au Mexique avec son eau Bonafont, ou en Chine avec l'alimentation infantile Dumex. Cette dernière marque, avec ses marges proches de 20 %, représente une incontestable réussite dans les pays émergents, *« car sa valeur ajoutée est très visible »*, détaille Pierre Tegner. *« Là-bas, les mères veulent reprendre rapidement leur travail après une naissance. Elles ont donc besoin que leur bébé soit en bonne santé. Durant quelques mois, elles sont prêtes à payer plus cher pour avoir un produit de bonne qualité »*.

Mais tout en investissant massivement dans ces nouveaux marchés, Franck Riboud prend bien soin de ne pas négliger le Vieux Continent, où la consommation de yaourts reste très supérieure à celle du reste du monde. Pour l'instant, *« l'Europe pose problème tandis que les marchés émergents connaissent une croissance phénoménale, mais qu'en sera-t-il demain ? »*. Déjà, on observe une inflation des coûts fixes dans les usines des pays émergents, ce qui relativise beaucoup leurs taux de croissance. D'où la volonté d'avancer partout en même temps.