

 <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>GE 06</p> <p>Fondements du marketing</p> <p>Examen médian</p> <p>Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de questions</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Lundi 10 novembre 2014</p>

Le sujet comporte trois dossiers indépendants. Toutes les questions sont indépendantes.

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examen antérieur, les ordinateurs portables, les tablettes et les téléphones mobiles ne sont pas autorisés.*
- *Toutes les réponses seront rédigées et justifiées.*
- *Vous signerez chaque copie utilisée.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).*
- *Vous séparerez distinctement les différents dossiers.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

PREMIER DOSSIER

« La pâtisserie industrielle veut se faire bien voir », extrait, Sylvie Lavabre, *LSA* n° 2318, mardi 6 mai 2014

Les principaux critères de segmentation de la demande

Travail à faire :

1. À partir des seules données du texte « La pâtisserie industrielle veut se faire bien voir », structurer l'extrait de l'offre du marché de l'épicerie sucrée. Vous pouvez utiliser une description littérale ou une représentation arborescente. Chaque fois que vous le pourrez, vous indiquerez les valeurs et les évolutions des achats [3 points].
2. Relever les principaux critères de différenciation utilisés par les producteurs de pâtisserie industrielle [1 point].
3. Relever les principaux critères de segmentation de la demande utilisés par les producteurs de pâtisserie industrielle [1 point].

DEUXIÈME DOSSIER

« L'hygiène bucco-dentaire flirte avec la beauté », extrait, Marianne Bailly, *LSA* n° 2319, jeudi 15 mai 2014

« Unilever lance un dentifrice haut de gamme », Clotilde Briard, *Les Échos*, jeudi 9 octobre 2014

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer le part de marché en valeur du groupe Henkel sur le marché français des dentifrices en mars 2014. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].
2. Préciser comment calculer la part de marché relative du groupe GSK sur le marché français des dentifrices en mars 2014. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].
3. Reproduire et compléter le tableau ci-après [2,5 points] :

Marché principal	Dentifrice basique multi-usages
Marché environnant	
Marché support	
Marché générique	

4. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – sur le marché français, entre les fabricants de dentifrices vendus en grandes et moyennes surfaces (GMS) et les groupes qui exploitent les enseignes de grandes et moyennes surfaces. Vous préciserez qui sont les offreurs et qui sont les demandeurs [1 point].
5. Étudier le positionnement – selon la typologie de Ries et Trout – de la marque Regenerate Enamel Science lancée en France par le groupe Unilever [3 points].
6. Pourquoi le groupe Unilever a-t-il décidé d'investir le canal de distribution des pharmacies françaises [0,5 point] ?

TROISIÈME DOSSIER

« Picard, le surgelé qui réchauffe la croissance », extrait, Sabine Delanglade, *Les Échos*, jeudi 2 octobre 2014

Travail à faire :

Dans le cadre du diagnostic SWOT actuel du groupe Picard, vous étudierez :

1. Les forces relatives au métier. Vous traiterez plus précisément **[5 points]** :
 - a) Les performances
 - b) Le système de production
 - c) Le système de distribution
 - d) Le système d'innovation
 - e) Le système d'information
 - f) Le système de communication externe
2. Les opportunités relatives aux clients **[1,5 point]**.
3. Les menaces relatives aux *stakeholders* **[0,5 point]**.

La pâtisserie industrielle veut se faire bien voir

Extrait, Sylvie Lavabre, LSA n° 2318, mardi 6 mai 2014

[...]

Il faut dire que la pâtisserie industrielle est le quatrième (macro-)segment du marché de l'épicerie sucrée (15,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013, + 0,7 % *versus* 2012) derrière le café, le chocolat et les biscuits, avec en 2013 un chiffre d'affaires de 927,7 millions d'euros. Car le consommateur est à la recherche de produits savoureux. « *C'est un (macro-)segment très dynamique*, commente Céline Bertrand, chef de groupe pâtisserie chez Jacquet-Brossard (filiale du groupe Limagrain). *Notamment la pâtisserie élaborée, qui pèse un peu de 40 % de la catégorie, avec un chiffre d'affaires de 388,8 millions d'euros, et a fait un bond de 7,7 % en valeur en 2013, contre une croissance de 3,4 % pour la pâtisserie traditionnelle* ». Le marché s'est réveillé depuis deux ans sous l'impulsion des marques nationales, très combatives. Avec de nouvelles propositions tant dans les recettes que dans les formats pour encourager de nouveaux modes de consommation. Car avec 7,7 achats par an en moyenne pour la pâtisserie élaborée et 5,8 achats par an en moyenne pour la pâtisserie traditionnelle, contre 20 achats par an en moyenne pour les biscuits, la catégorie en a encore « sous le pied ».

« *Dans un contexte de morosité économique, nous allons vers plus de naturalité, de praticité mais aussi plus de gourmandise* », confirme Mohamed El Gerssifi, directeur marketing, innovation et qualité de la société bretonne Pâtisseries Gourmandes SA (qui exploite les marques Ker Cadéac et Le Guillou). Si la marque Ker Cadéac entend capitaliser sur le concept du tranchage, elle mise aussi sur des recettes plus riches en chocolat pour apporter davantage de gourmandise. Il faut savoir que 42 % des Français consomment du chocolat pour lutter contre la déprime !

[...]

Côté emballage, la marque Ker Cadéac a lancé en 2013 des madeleines en vrac, avec un système d'ouverture et de fermeture facilité, sur le modèle des lingettes bébé, qui permet à la marque d'être le premier contributeur en valeur sur la madeleine, devant la marque Saint Michel. Pour son gâteau moelleux tranché, Ker Cadéac innove également avec un emballage refermable très pratique, avec un clip, et à la verticale pour un gain de place en rayon. De son côté, la marque Saint-Michel (détenue par la société Saint-Michel Biscuits, filiale du groupe Andros) propose, depuis mars, des mini paquets par cinq, à destination d'une cible familiale et à emporter lors d'une utilisation nomade. Consommés jusque-là majoritairement pour le goûter, les industriels mettent aussi en avant des produits destinés au petit déjeuner. « *En mai, nous arrivons avec Savane P'tit Déj*, annonce Céline Bertrand. *Nous avons la volonté de développer, pour le petit déjeuner, un produit spécifique aux cinq céréales qui allie besoins céréaliers et gourmandise* ». De même, Saint-Michel Biscuits arrive avec une offre familiale pour le petit déjeuner, comprenant des madeleines au goût brioché, plus grosses que les madeleines traditionnelles, pour davantage de satiété. Elles viennent compléter une offre de gaufres et de crêpes fourrées au chocolat riches en céréales, et vendues en emballages individuels.

[...]

Mais c'est surtout le linéaire qui doit être totalement repensé pour augmenter l'attractivité de la pâtisserie industrielle et doper ses performances. C'est le constat d'une étude consommateur réalisée à l'initiative de la marque Brossard, soucieuse de mieux comprendre le marché. Premier constat : traditionnelle ou élaborée, la pâtisserie est une catégorie très émotionnelle, liée au réconfort, au plaisir et au *cocooning* [attitude consistant à se trouver bien chez soi, Ndr]. « *Nous devons travailler le rayon pour le rendre plus visible*, indique Agnès Epalle, directrice du *category management* chez Jacquet-Brossard. *La catégorie a encore un gros potentiel à développer. Face à l'univers des biscuits, pâtisserie traditionnelle et pâtisserie élaborée doivent être regroupées pour donner un sentiment de choix aux consommateurs et ainsi mieux performer* ». Cela permet également de capitaliser sur les deux forces de cet univers : l'authenticité et la naturalité pour la pâtisserie traditionnelle (crêpes, gaufres, madeleines et quatre-quarts), et le plaisir et la gaieté pour la pâtisserie élaborée (gâteaux moelleux, napolitains, *cakes*, pains d'épice, oursons et *brownies*).

[...]

Les principaux critères de segmentation de la demande

La classe des critères sociodémographiques :

Critères (liste non exhaustive)
Le sexe
L'âge
Le poids et la taille
La profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS, ex-CSP)
Le niveau d'études
Le revenu
L'effectif du ménage
Le type de logement
La religion

La classe des critères géographiques :

Critères (liste non exhaustive)
Le climat
La région
Le type d'habitat
La densité urbaine

La classe des critères de comportement :

Critères (liste non exhaustive)
La quantité achetée
La fidélité à la marque
La fréquence de consommation ou d'utilisation
L'occasion d'achat
La sensibilité au prix

La classe des critères psychosociologiques :

Critères (liste non exhaustive)
Personnalité
Socio-styles

L'hygiène bucco-dentaire flirte avec la beauté
Extrait, Marianne Bailly, *LSA* n° 2319, jeudi 15 mai 2014

Le marché français du dentifrice vendu en GMS à fin mars 2014
(Source : Nielsen)

Groupes	Principales marques	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)
Unilever (Grande-Bretagne / Pays-Bas)	Signal, Signal White Now	157,7
Colgate-Palmolive (États-Unis)	Colgate, Max White One, Elmex	84,8
GSK (Grande-Bretagne)	Aquafresh, Sensodyne	67,4
Henkel (Allemagne)	Denivit, Teraxyl, Vademecum	38,2
Procter & Gamble (États-Unis)	Oral-B	30,1
Bolton Group (Italie)	Sanogyl	14,4
Autres marques	Biopha Nature (Laboratoires Biopha, France), Émail Diamant (Sofibel, France)...	14,4
Marques de distributeurs		16,9
Chiffre d'affaires cumulé sur douze mois		423,9

Tout semble sourire au rayon hygiène bucco-dentaire de la grande distribution. L'année 2013 a été excellente pour la plupart des catégories. Et les tendances se confirment. Le segment blancheur (23,6 % du total des ventes en valeur) décroche la palme du dynamisme, avec une croissance de 31,2 % des ventes en valeur, à la fin du mois de mars 2014, selon l'institut d'études Nielsen. Tandis que le segment des soins complets est à + 11,1 % et celui de la sensibilité à + 12,0 %. Autant d'évolutions qui expliquent l'envolée des ventes de dentifrices. En effet, en 2013, le prix moyen d'un dentifrice basique s'élevait à 1,40 €, contre 2,60 € pour un dentifrice blancheur et 2,80 € pour un dentifrice soins complets.

Emblématique du glissement de l'hygiène vers la cosmétique, la blancheur concentre tous les efforts. Signal, ultra leader de la blancheur (36,9 % du total des ventes en valeur de la catégorie à la fin du mois de mars 2014), s'offre ainsi le luxe d'un accroissement de ces ventes de 17,7 % sur le segment, porté par le renforcement l'an passé de son offre White Now. Derrière Unilever, Colgate retrouve le chemin de la croissance, avec une augmentation de ses ventes de 0,9 %. Malgré le lancement de Max White One Luminous, la marque avait souffert en 2013 de l'arrivée de la marque Oral-B. Colgate a mis sur le marché, en février, Max White One Optic, avec, pour égérie, l'animatrice de télévision Karine Ferri. « *Notre dernière innovation se prête parfaitement à ce type de démarche. Son offre blancheur instantanée et son positionnement moderne et glamour en font un produit très marqué par les codes de la beauté* », explique-t-on chez Colgate.

[...]

Avec des ventes en augmentation de 15,1 %, Émail Diamant conforte pour sa part son statut de marque de référence de la blancheur. Elle profite du succès de son positionnement *premium* et de ses innovations 2013 (la Cure Blancheur et le dentifrice Double Blancheur). Les marques du groupe britannique GSK sont elles, en revanche, à la peine sur l'offre blancheur, avec - 17,9 % pour Aquafresh et - 7,1 % pour Sensodyne.

Chez Henkel, les marques exploitées sont également en perte de vitesse sur le segment blancheur. Denivit voit ses ventes baisser de 7,2 %, Vademecum de 17,6 % et Teraxyl de 13 %. Le groupe allemand compte regagner du terrain grâce au lancement à la fin du mois de février, de Denivit Correction Couleur. « *Nous corrigeons la couleur des dents comme les CC creams corrigent les imperfections de la peau. Le dentifrice devient un accessoire de beauté pour avoir un sourire éclatant* », explique Nicolas Brizard, responsable oral care chez Henkel.

Cependant, le marché de l'hygiène bucco-dentaire est actif sur d'autres attentes que la seule blancheur. Le groupe La Brosserie française sort sous la marque Bioseptyl une brosse à dents dédiée à l'hypersensibilité et renouvelle son offre junior. Depuis avril, la marque Bioseptyl a mis en place une campagne d'animations en magasins pour informer les consommateurs de la production française. « *Le "made in France" a sa place dans la grande distribution et nos produits doivent s'installer dans les rayons* », note Olivier Remoissonnet, directeur général de La Brosserie française.

Enfin, les bains de bouche connaissent toujours un beau succès, portés par l'intense activité de Listerine. La marque du groupe américain Johnson & Johnson était largement leader en 2013, avec 35,6 % du total des ventes en valeur de la catégorie. Suivaient les marques Colgate et Signal avec respectivement 30,3 % et 7 % des ventes totales des bains de bouche. « *La stratégie de notre marque est d'installer la catégorie de façon pérenne, et de doubler nos ventes d'ici à 2017* », indique Frédéric Noirot, chef de produit Listerine.

[...]

Unilever lance un dentifrice haut de gamme

Clotilde Briard, *Les Échos*, jeudi 9 octobre 2014

Avec son bouchon argenté et son toucher velouté, le tube de Regenerate Enamel Science ressemble plus à un produit de beauté qu'à un dentifrice. Car la nouvelle marque lancée par le groupe anglo-néerlandais Unilever veut clairement montrer qu'elle appartient au haut de gamme des dentifrices.

« Notre processus de recherches a commencé il y a dix ans, quand nous nous sommes posé la question : si le corps humain est capable de reconstruire des os, pourquoi ne pourrait-il pas reconstruire l'émail des dents ? », interroge Fred Schafer, responsable scientifique de l'équipe d'Unilever qui a mis au point Regenerate Enamel Science, en collaboration avec des chercheurs américains, chinois et italiens. Ce dentifrice est basé sur un procédé innovant – baptisé NR-5tm – qui permettrait selon Fred Schafer, de reconstruire 82 % de l'émail des dents.

Le dentifrice sera vendu 12,50 euros, tandis que le sérum, à utiliser trois jours par mois, sera facturé 39,90 euros. Lancé en avant-première début octobre, dans le temple parisien de la tendance qu'est Colette [Un grand magasin très chic situé 213 rue Saint-Honoré dans le I^{er} arrondissement, Ndr], les deux produits arriveront dans les pharmacies françaises début novembre. Une stratégie identique à celle menée en Grande-Bretagne. La commercialisation avait débuté en mai dans le grand magasin londonien Selfridges & Co situé sur Oxford Street, avant d'être distribué dans le réseau Alliance Boots, leader des parapharmacies en Grande-Bretagne.

Regenerate Enamel Science veut marier technologie, en mettant en avant ses cinq brevets, et codes de la beauté. *« Une marque scientifique peut s'habiller d'une robe glamour. C'est une manière de rendre le monde bucco-dentaire plus conforme à ce que souhaitent les consommateurs »*, estime Marie-Anne Aymerich, senior vice-présidente de la division Global Oral Care du groupe Unilever. Premiers clients visés : les femmes de 35 ans et plus. Même si les hommes sont tout aussi concernés par les problèmes d'érosion de l'émail.

Regenerate Enamel Science permet au groupe Unilever de faire son entrée au rayon bucco-dentaire des officines pharmaceutiques. Un rayon qui ne comportait jusqu'à présent que quatre acteurs : le groupe américain Procter & Gamble (marques Fluocaril et Parogencyl), les laboratoires français Pierre Fabre (marques Arthrodon et Elgydium) et Boiron (marque Homéodont) et le laboratoire suisse Gaba (marques Méridol et Elmex). Convaincu du potentiel du Regenerate Enamel Science, Unilever entend communiquer aussi bien auprès des pharmaciens, que des dentistes et du grand public.

Picard, le surgelé qui réchauffe la croissance
Extrait, Sabine Delanglade, *Les Échos*, jeudi 2 octobre 2014

Fiche d'identité du groupe Picard

Siège social	37 B rue Royale 77300 Fontainebleau (Seine-et-Marne)
Chiffre d'affaires au 31/03/2013	1,32 milliard d'euros <i>versus</i> 1,13 milliard d'euros au 31/03/2010 (soit + 16,8 %)
Résultat net (bénéfice) au 31/03/2013	101,8 millions d'euros <i>versus</i> 87,7 millions d'euros au 31/03/2010 (soit + 15,3 %)
Part de marché détenue sur le marché des produits surgelés vendus en France en 2013	20 %
Effectif au 31/03/2013	4 788 salariés
Origine géographique des aliments vendus	France (67 %), Europe (18 %) et reste du monde (14 %)

L'histoire commence il y a presque cent ans par la vente de pains de glace transportés sur des carrioles. Elle se poursuit aujourd'hui par la vente de « croustilles apéritives aux légumes façon thaï » commandées par Internet. L'histoire de Picard a coïncidé avec celle de la sociologie de notre époque. Côté débouchés, pendant que congélateurs et fours micro-ondes investissaient les cuisines, les femmes faisaient tout pour en sortir, et Picard fut là avec ses plats cuisinés pour les y aider. Côté finances, on peut également dire que Picard se révèle un marqueur de son temps. L'entreprise a fait l'objet depuis 2000 de trois LBO [littéralement *leverage buy out* ou technique de rachat d'entreprise par endettement avec effet de levier, Ndr] successifs, le top de la finance moderne. Le dernier a été initié par le fonds d'investissement britannique Lion Capital, devenu l'actionnaire majoritaire en 2010. « Cerise sur le macaron », ces trois LBO n'ont pas encore réussi à assécher la machine à cash, tant elle est rentable.

Dès le départ, les mots de qualité et d'innovation n'ont pas été vains. Grâce à eux, Picard a pu imposer des prix (et donc des marges) plus élevés que la moyenne. Avec un excédent brut d'exploitation à plus de 10 % [rapporté au chiffre d'affaires, Ndr], Picard domine largement son secteur. Cette recette lui a permis de redonner ses « *lettres de noblesse au surgelé* », selon l'expression de son président depuis 2009, Philippe Pauze, qui a passé trente ans chez Carrefour.

Si Picard est redevenu la marque de distributeur préférée des Français (selon l'enquête publiée le mercredi 24 septembre dernier par la société d'études OC&C), c'est parce que le groupe a réussi à se doter d'une image beaucoup plus proche de l'épicerie de quartier – la confiance près de chez vous –, que du bac à surgelés type d'une grande surface. Il a d'ailleurs depuis dix ans opportunément rayé le mot « surgelés » de son enseigne. On peut même parler d'une autre exception culturelle française [après celle de la culture, Ndr], la plupart des pays considérant encore les surgelés comme des aliments *low-cost*. Ce qui ouvre pour Picard, autant de territoires à conquérir pour son concept haut de gamme, lui qui réalise encore plus de 95 % de ses ventes en France.

Si l'histoire a commencé avec la livraison de pains de glace par les Glacières de Fontainebleau, maison fondée par Raymond Picard en 1906, dans sa forme actuelle, Picard n'existe que depuis 1974. Cette année-là, Armand Decelle (1920-1993), directeur de la conserverie de légumes D'Aucy, se retrouve au chômage. Il rachète son entreprise et ses cinq camionnettes à Fernand Picard, qui a commencé à diversifier l'entreprise familiale. Armand Decelle, face au coût des livraisons, décide d'ouvrir un premier magasin rue de Rome à Paris (XVII^e arrondissement), où il propose 400 produits sous la marque Picard Surgelés.

Si Picard vend et conçoit des produits, il ne les fabrique pas. Picard fait travailler près de 200 sous-traitants, tenus par d'exigeantes règles de qualité. Les fournisseurs vont des plus connus (Bigard, Bonduelle, Delpeyrat, Tipiak...) aux plus petits artisans qui ont grandi avec l'enseigne. Aujourd'hui, Picard vend une gamme de 1 200 produits (40 variétés de légumes, 130 produits de la mer, 150 entrées, 200 plats cuisinés, 200 desserts glacés...) dans ses 925 magasins (441 en 2000) situés en France. Plus il y a de points de vente, plus il y a de clients : « *Un peu comme pour McDonald's, pour susciter l'envie, c'est la présence à l'esprit qui compte* ». De quoi justifier de continuer à ouvrir des magasins à Paris et en l'Île-de-France, qui disposent déjà, respectivement de 120 et 300 magasins.

De toute façon, le pays n'est pas encore saturé. De son quartier général, le général Pauze dévoile une série de cartes dissimulées derrière une affiche. Paris, la banlieue, la France, l'Europe, le maillage est serré mais il y a de nombreux trous. Il les pointe vers Nevers (Nièvre), vers le sud-ouest. Picard s'installera-t-il partout pour autant ? Pas sûr, il faudra compter avec le logiciel de localisation développé en interne. Nourri de fiches INSEE, d'échelles de revenus, d'études de marché, il fait des miracles et peu d'erreurs. À peine cinq magasins ont dû être fermés ou transférés, du jamais-vu dans la distribution alimentaire, où l'on pratique presque autant la fermeture que l'ouverture. Ainsi Picard continue à ouvrir une trentaine de points de vente par an, car le marché n'est pas saturé. Il pense pouvoir monter autour de 1 200 magasins dans les dix ans. Il continuera à utiliser pour cela le système de la franchise, que Philippe Pauze juge plus flexible pour aborder les villes les plus petites.

[...]

Mais on n'attire pas plus les mouches avec du vinaigre que les clients plutôt PCS+, qui ne vont pas se contenter indéfiniment de haricots verts extrafins, même si ce sont toujours les premiers *best-sellers* (16 tonnes vendues par an) de la maison Picard. Le secret, c'est donc la nouveauté : 200 créations par an, dont 50 au moment des fêtes de Noël. Pour y parvenir, le budget R&D atteint 15 % du chiffre d'affaires. Pour accélérer l'innovation (et donc la croissance), Philippe Pauze a réuni sur un même plateau les services de R&D, de marketing et les achats. La nouveauté réagit sur toute la famille de produits concernée. La pizza chèvre, miel et noix, aperçue dans les spots diffusés à la télévision, a stimulé les ventes de toutes les autres pizzas, de même que le moelleux au chocolat blanc a relancé celles du chocolat noir (un autre *best seller* : 2 millions sont vendus par an, soit une toutes les six secondes). Une chose est sûre, on vient moins chez Picard pour les surgelés, mais davantage pour la cuisine. Le tiers des produits achetés à Paris ne passe même pas par l'étape congélateur. Et comme pratiquement tout se congèle (sauf la salade, mais ça viendra), l'imagination des « cuisiniers » Picard est sans limites.

La publicité est le dernier ingrédient qu'a ajouté Philippe Pauze à la recette Picard. Il a augmenté le budget de communication médias de 40 à 50 %. Des millions d'euros ont aussi été consacrés à l'informatique. Les systèmes d'encaissement ne permettaient pas de cerner les

profils des clients. Toutes les sorties de caisse ont été changées et un système SAP [éditeur allemand, leader mondial des progiciels de gestion, Ndr] interroge le fond des paniers. Le numérique doit aussi aider à faire connaître les nouveautés. Sur ce plan, Picard était à la traîne question systèmes de fidélisation. Il va donc essayer avant les autres distributeurs, d'aller vers le *web to store* [C'est ainsi que l'on désigne le comportement des internautes qui recherchent des informations sur la toile avant d'aller acheter les produits en magasin, Ndr], de réfléchir à des alertes qui signaleront aux clients qu'ils sont près d'un magasin, que telle promotion est en cours...

L'autre règle d'or chez Picard, c'est la qualité et ses milliers de contrôles, ses cahiers des charges impitoyables. Une bûche glacée qui n'est pas exactement de la bonne couleur est renvoyée au fournisseur, et tout le conteneur avec elle. Les haricots et les brocolis sont contrôlés jusque dans les champs, ou jusqu'en Thaïlande, le plus gros pays fournisseur des gammes exotiques. Quant à la viande, depuis l'affaire du *horsegate*, Picard a pris l'engagement de vendre exclusivement de la viande bovine d'origine française et de la soumettre à des tests ADN. [...]