

| | |
|--|---|
|  <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 : 2 heures</p> |
| <p>Christian GIRARDOT</p> | <p>Lundi 5 mai 2014</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 quatre dossiers indépendants. Toutes les questions sont indépendantes.

1^{er} dossier

« ADP sauve sa croissance grâce à Orly et aux *low-cost* », extrait, Bruno Trevidic, *Les  chos*, lundi 16 janvier 2014

« easyJet s'offre de quoi continuer à croître sur le marché français », extrait, Bruno Trevidic, *Les  chos*, jeudi 20 mars 2014

« easyJet est fondamentalement une entreprise du numérique », entretien avec Carolyn McCall, directrice générale d'easyJet, extrait, propos recueillis par Antoine Boudet, *Les  chos*, lundi 31 mars 2014

Travail à faire :

1. Dans le cadre du diagnostic stratégique externe SWOT, vous préciserez les opportunités de marché pour easyJet. Vous structurerez votre réponse en fonction des différents acteurs du diagnostic externe [7 points].
2. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT, vous préciserez les forces d'easyJet [3,5 points]. Vous étudierez plus précisément :

- a) Dans le cadre de l'analyse du métier :
- Les performances,
 - Le système productif et le système de distribution,
 - Le(les) mode(s) de croissance.
- b) Dans le cadre de l'analyse des hommes, de la culture et de la responsabilité sociale : la structure organisationnelle.

2^e dossier

« Les gels douche en effervescence », extrait, Emmanuel Gavard, *LSA* n° 2307, jeudi 20 février 2014

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer la part de marché en valeur du groupe américain Johnson & Johnson sur le marché français des gels douche en 2013. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].
2. Préciser comment calculer la part de marché relative du groupe allemand Henkel sur le marché français des gels douche en 2013. Le résultat n'est pas demandé [0,5 point].
3. Relever les principaux critères de différenciation utilisés par les fabricants de gels douche [1 point].
4. Quels critères de segmentation (de la demande) du marché français des gels douche semble utiliser le fabricant Coty ? Préciser à quelle classe appartiennent ces critères [1 point].

3^e dossier

« Coca-Cola se lance sur les terres de Schweppes », extrait, Clotilde Briard, *Les Échos*, mercredi 12 février 2014

Travail à faire : Préciser le positionnement de la marque Finley selon la méthodologie de Ries et Trout [3 points].

4^e dossier

« L'espagnol Puig veut concurrencer les géants mondiaux du parfum », extrait, Nicole Vulser, *Le Monde*, mardi 8 avril 2014

Le marché français de la parfumerie sélective en 2013, Fédération Française de la parfumerie sélective, communiqué du mercredi 5 février 2014

Travail à faire :

1. Préciser les intervenants sur le marché principal du parfum en France [2 points].
2. Préciser la relation de marché en France – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les industriels du parfum et les acteurs de la distribution sélective du parfum [1 point].
3. Selon la typologie de Yoram Wind, à quel type de positionnement distinctif recourt le groupe Puig pour vendre son parfum Paco Rabanne *One Million* [0,5 point] ?

ADP sauve sa croissance grâce à Orly et aux *low-cost*

Extrait, Bruno Trevidic, *Les Échos*, lundi 16 janvier 2014

Commencée en petite forme, sous le coup de la restructuration d'Air France, l'année 2013 a été meilleure que prévu pour Aéroports de Paris (ADP), qui gère les deux grands aéroports parisiens, Orly dans le Val-de-Marne et Roissy-Charles de Gaulle dans le Val-d'Oise. Alors qu'ADP tablait sur une croissance du trafic nulle en 2013, Orly et Roissy-Charles de Gaulle ont finalement accueilli 1,5 million de passagers supplémentaires, soit 1,7 % de mieux qu'en 2012, franchissant ainsi pour la première fois le cap des 90 millions de voyageurs. « *C'est une performance plutôt satisfaisante*, assure Edward Arkwright, directeur général adjoint en charge des finances et de la stratégie d'ADP. *En début d'année, nous ne pensions pas franchir ce cap, mais nous avons notamment bénéficié d'une accélération du trafic trimestre après trimestre* ».

Mais contrairement aux années précédentes, ce n'est pas Roissy-Charles de Gaulle, mais plutôt Orly qui a tiré la croissance. Dopé par les compagnies par la présence des compagnies *low-cost*, l'aéroport du sud de Paris a vu son trafic grimper de 3,8 % l'an dernier, pour atteindre 28,3 millions de passagers, tandis que celui de Roissy-Charles de Gaulle n'a progressé que de 0,7 %, accueillant 62 millions de voyageurs. Le trafic des compagnies *low-cost* à Orly a progressé de 9,5 %, pour atteindre 7,8 millions de passagers, soit 27,5 % du trafic total.

Un retour en force surprenant pour Orly, un aéroport que l'on croyait condamné à un long déclin, entre le plafonnement de l'activité et la concurrence du TGV sur les lignes intérieures. Mais le renforcement de la compagnie britannique easyJet, de la compagnie espagnole Vueling (filiale du groupe British Airways-Iberia) et de la compagnie néerlandaise Transavia (filiale du groupe Air France) est passé par là. [...]

Pour 2014, entre la poursuite de la restructuration de l'offre d'Air France à Roissy-Charles de Gaulle et la montée en puissance de Transavia à Orly, il est probable que l'aéroport sud-francilien reste le moteur de la croissance. D'où le projet de rénovation et d'extension de ses aérogares, qui vise à porter sa capacité d'accueil à 32,5 millions de passagers d'ici à 2018, avec la construction d'un bâtiment de jonction entre Orly-Ouest et Orly-Sud.

[...]

easyJet s'offre de quoi continuer à croître sur le marché français

Extrait, Bruno Trevidic, *Les Échos*, jeudi 20 mars 2014

C'est une forme de reconnaissance tardive qu'ont vécu hier les quelque 1 000 salariés d'easyJet en France, avec la signature par la directrice générale, Madame Carolyn McCall, d'une commande de 135 Airbus A320, au ministère des Transports, en présence du Ministre Frédéric Cuvillier et du président d'Airbus, Fabrice Brégier.

En presque vingt ans d'existence, la compagnie *low-cost* britannique n'avait jamais eu les honneurs de la République. Elle s'était plutôt habituée à passer après Air France dans les préoccupations des hommes politiques français. Ce qui ne l'a pas empêchée de devenir la deuxième compagnie aérienne dans l'Hexagone, avec plus de 14 millions de passagers transportés en 2013, 182 lignes exploitées et 18 aéroports desservis.

Le fait d'être devenu l'un des trois meilleurs clients d'Airbus, avec une flotte de 217 appareils exclusivement composée d'A321XLR et d'A320XLR, et d'avoir de nouveau offert à l'avionneur européen l'un des plus gros contrats de son histoire, aura sans nul doute beaucoup contribué à cette prise de conscience tardive des pouvoirs publics. « *Depuis neuf ans, nous avons livré à easyJet, un avion tous les 14 jours* », a souligné Fabrice Brégier.

Si cette dernière commande, d'une valeur de 13,5 milliards de dollars au prix catalogue, est assortie d'une substantielle remise non rendue publique, elle n'en constitue pas moins l'un des plus beaux succès commerciaux d'Airbus. EasyJet avait été la première grande compagnie *low-cost* à abandonner Boeing pour l'avionneur européen en 2002, et son concurrent américain s'est, semble-t-il, battu jusqu'au bout pour tenter de récupérer ce client de choix.

Avec la livraison de ces 135 appareils, dont 100 A320XLR NEO, easyJet va pouvoir à la fois, remplacer ses appareils les plus anciens – réduisant ainsi sa facture de carburant – et poursuivre une croissance de 5 % par an en moyenne sur le marché français. « *La France est une priorité, c'est notre deuxième marché après le Royaume-Uni* », a souligné Carolyn McCall, qui prévoit d'ouvrir 24 nouvelles lignes cette année dans l'Hexagone afin d'atteindre les 15 millions de passagers. La compagnie britannique *low-cost* prévoit notamment d'ouvrir deux nouvelles bases, l'une à Figari (Corse du Sud), et la seconde à Strasbourg-Entzheim (Bas-Rhin). La compagnie britannique compte par ailleurs accroître son offre de 30 % à Bordeaux-Mérignac (Gironde).

« easyJet est fondamentalement une entreprise du numérique »

Entretien avec Carolyn McCall, directrice générale d'easyJet, extrait, propos recueillis par Antoine Boudet, *Les Échos*, lundi 31 mars 2014

Vous avez été nommée directrice générale d'easyJet il y a quatre ans. Quel est votre bilan ?

Notre compagnie aérienne est devenue plus forte. Je peux le dire, à mon arrivée, nous étions faibles sur le plan opérationnel. Par exemple, nous avons aujourd'hui des directeurs dans chacun des 23 pays dans lesquels nous sommes présents, et ils disposent de l'ensemble des fonctions support [informatique, logistique, marketing, ressources humaines, etc., Ndr]. Auparavant, il y avait un patron pour cinq pays. C'était juste impossible de tout faire bien. Désormais, tout le monde est concentré sur l'excellence opérationnelle et easyJet est dans les meilleurs standards du transport aérien. Prenez le taux de ponctualité de nos avions : il était de 58 %, il est désormais proche de 90 %.

EasyJet est-il encore une compagnie low-cost ?

Bien sûr ! En France, vous traduisez « *low-cost* » par « bon marché », « pauvre »... Tout ce que nous faisons répond à cette question : comment peut-on faire aussi simple que possible ? C'est ça le modèle opérationnel du *low-cost*, mais, pour nos passagers, c'est la facilité et la rapidité des formalités, l'accès à bord, la ponctualité et, plus que tout, la sécurité.

EasyJet est la quatrième compagnie européenne, la plus rentable aussi, malgré un marché difficile. Pourquoi restez-vous concentrés sur l'Europe ?

Nous sommes très heureux en Europe. Notre modèle, c'est le court-courrier. C'est notre savoir-faire et, ce que nous faisons, nous le faisons bien. Si nous devions aller sur d'autres territoires, tout serait plus compliqué et nous deviendrions probablement moins efficaces. En fait, plus le contexte économique est difficile, mieux nous nous portons. Et quand un passager vole sur easyJet, il continue ensuite de voler avec easyJet. La chose la plus importante pour nous est que les gens essaient nos avions. Et, après, ils se diront : mais pourquoi payer plus cher sur une autre compagnie ?

Le low-cost européen est en pleine évolution, entre les compagnies traditionnelles, qui réduisent leurs coûts, et Ryanair, qui veut monter en gamme. Allez-vous aussi devoir changer ?

Aujourd'hui, la plupart des compagnies européennes traditionnelles [British Airways, Lufthansa, Air France-KLM..., Ndr] s'efforcent de se rapprocher du modèle easyJet. Mais les différences entre nous et les compagnies traditionnelles sont si grandes que je ne crois pas qu'elles y parviendront. La raison d'être d'une compagnie traditionnelle est son réseau long-courrier. Leur réseau court et moyen-courrier est avant tout conçu en fonction de leur réseau long-courrier, ce qui les oblige à des choix d'organisation contraires à l'optimisation des lignes. Nous n'avons pas ces contraintes. Nous pouvons gérer notre réseau de la façon la plus efficace et la plus rentable. Nous n'avons pas de programme de fidélité très coûteux et inefficace, nous n'avons pas non plus besoin de nouer des alliances contraignantes avec d'autres compagnies. Même les relations sociales au sein de l'entreprise sont différentes. Les compagnies traditionnelles doivent réduire leurs coûts et donc réduire leurs effectifs. Ce qui

ne facilite pas le dialogue social. Nos négociations avec les syndicats sont bien plus constructives, car nous nous développons et nous recrutons. Nous préparons l'avenir, pas la récession.

Les filiales low-cost des compagnies traditionnelles vous inquiètent-elles ?

Pour nous, ce sont juste de nouveaux entrants parmi d'autres, qui n'ont pas notre envergure, ni notre solidité financière. Bonne chance à elles, mais il leur faudra au moins dix ou quinze ans pour bâtir un réseau comparable au nôtre et devenir suffisamment importantes pour obtenir les bons créneaux horaires dans les aéroports desservis. Je suis sûre que nous aurons toujours des coûts plus bas que les filiales *low-cost* des compagnies traditionnelles. Toujours !

Pourrait-il y avoir une classe affaires à bord des avions easyJet ?

Le temps moyen de nos vols est de 1 h 40 minutes. Pourquoi vouloir séparer les passagers, ajouter de la complexité ? En revanche, nous avons interrogé ceux d'entre eux qui volent pour affaires. Ils nous ont dit qu'ils ne supportaient pas de ne pas avoir de siège attribué et regrettaient l'absence de flexibilité des billets. Nous avons donc introduit pour eux des services avec le choix de les prendre ou non. Mais ce que veulent surtout les hommes d'affaires, c'est un réseau efficace, et des avions sûrs et à l'heure. Et ils l'obtiennent avec nous !

Les règles du marché du travail en France sont-elles un frein à votre développement ?

EasyJet n'a jamais refusé d'appliquer la loi. Depuis 2010, personne ne peut nous reprocher quoi que ce soit. Nous avons un dialogue constructif avec les syndicats, nous sommes très ouverts... Non, vraiment, je crois que vous devez penser à une autre compagnie ! [En l'occurrence à la compagnie irlandaise Ryanair, qui a été condamné le 2 octobre 2013 par le tribunal correctionnel d'Aix-en-Provence, à acquitter une amende de 200 000 euros pour infraction au droit social français, Ndr] Quant à notre développement en France, nous gérons aujourd'hui 26 appareils basés dans votre pays, ce qui en fait notre marché le plus important après le Royaume-Uni. En France, nos principales destinations sont les aéroports de Roissy-Charles de Gaulle, Orly et Nice-Côte d'Azur, quand notre principal concurrent [Ryanair, Ndr] ne dessert Paris, que depuis Beauvais (Oise) et Vatry (Marne). Nous acceptons une certaine dose de surcoûts pour être au plus près des bassins de clientèle. Cela répond-t-il à votre question ?

Dans cinq ans, y aura-t-il encore autant de compagnies aériennes en Europe ?

Je ne sais pas, mais, quoi qu'il arrive, dans les dix ans, il y aura moins d'acteurs. Le marché reste trop fragmenté sur le court-courrier en Europe. Les compagnies traditionnelles font du court-courrier pour différentes raisons, mais, pour la plupart d'entre elles, cette activité n'est pas rentable. Nous sommes rationnels. Nous contrôlons nos propres capacités en étant très disciplinés et attentifs à leur utilisation. Notre retour sur capital investi est très bon et cela rend nos actionnaires heureux ! C'est le cas de la plupart des compagnies *low-cost*, car elles doivent gagner de l'argent. Ce n'est pas toujours vrai pour les compagnies traditionnelles, car il peut y avoir des impératifs politiques et sociaux qui interfèrent.

Craignez-vous les ambitions des compagnies du Golfe en Europe ?

Je ne crois pas qu'elles en aient. En fait, Etihad Airways [compagnie des Émirats Arabes Unis basée à Abu Dhabi, Ndr] est devenu le premier actionnaire d'Air Berlin et semble intéressé par Alitalia [ex-compagnie nationale italienne, Ndr], parce qu'Etihad Airways veut des droits d'atterrissage en Europe. Etihad Airways, pas plus qu'Emirates Airlines [compagnie des Émirats Arabes Unis basée à Dubaï, Ndr], n'est intéressé par le court-courrier en Europe. Ils veulent des flux pour alimenter leurs *hubs* [plate-forme de correspondance aéroportuaire, Ndr] dans les Émirats. C'est leur stratégie. Avec Emirates Airways, nous avons un accord commercial qui permet à leurs clients fidèles d'utiliser leurs *miles* sur nos vols et beaucoup le font. Il n'est pas question de partager des codes ni de s'engager dans des problèmes de correspondance, de transfert de valises... Nous devons rester simples !

Avant de rejoindre easyJet, vous avez dirigé le groupe Guardian. Diriez-vous que c'est plus difficile d'être dans l'aérien que dans les médias ?

Ca dépend de la compagnie aérienne ! Si vous dirigez une compagnie traditionnelle, c'est sans doute aussi difficile... L'industrie du transport aérien est très complexe, beaucoup d'éléments extérieurs influent sur son écosystème, mais easyJet opère vraiment sur le meilleur segment du secteur. Par ailleurs, la situation des médias est très différente de celle de l'aérien. Les médias ont été totalement déstabilisés par l'irruption de l'Internet et du numérique, alors que les compagnies aériennes comme easyJet ont été portées par leur développement. Nous sommes fondamentalement une entreprise du numérique ; tout ce que nous faisons passe par Internet. Et les possibilités de développement liées aux nouveaux outils de communication sont considérables. Le numérique crée de la valeur dans le transport aérien, alors qu'il en détruit dans les médias. D'un point de vue stratégique, il est donc beaucoup plus aisé de diriger easyJet que *The Guardian* [quotidien britannique national de centre-gauche, Ndr].

[...]

Les gels douche en effervescence

Extrait, Emmanuel Gavard, LSA n° 2307, jeudi 20 février 2014

| Entreprises | Principales marques | Chiffre d'affaires (en millions d'euros) |
|---|---|---|
| Lascad (L'Oréal, France) | Airness, Biotherm, Cadum, Dop, Mixa, Neutrialia, Ushuaia | 131,65 |
| Colgate (États-Unis) | Palmolive, Sanex, Tahiti | 106,74 |
| Johnson & Johnson (États-Unis) | Laboratoires Vendôme, Le Petit Marseillais, Neutrogena, Persavon | 102,59 |
| Unilever (Royaume-Uni / Pays-Bas) | Axe, Dove, Dove Men Care, Monsavon | 75,31 |
| Henkel (Allemagne) | Fa, Fa Men, Scorpio | 34,99 |
| Coty (États-Unis) | Adidas, Playboy | 18,98 |
| Beiersdorf (Allemagne) | Nivea, Nivea Baby, Nivea for Men | 13,05 |
| Autres. Exemples : Caudalie (France), Chanel (France), Groupe Lea Nature (France), La Phocéenne de Cosmétiques (France), Panther (France), Sarbec Cosmetics (France)... | Exemples : Bourjois (Chanel), Caudalie (Caudalie), Corine de Farme (Sarbec Cosmetics), Cottage (Panther), Le Petit Olivier (La Phocéenne de Cosmétiques), So'Bio (Groupe Lea Nature)... | 27,86 |
| Marques de distributeurs | Exemple : Manava (E.Leclerc)... | 81,83 |

C'est un secteur à enseigner dans toutes les formations de marketing. Malgré un marché hautement mature, et une pénétration déjà bien acquise, les gels douche continuent à se développer. L'activisme des marques n'a pas de limites. Un activisme qui n'est pas vain car elles parviennent à attirer toujours plus de consommateurs, voire même à leur faire dépenser davantage. Selon l'institut d'études Nielsen, le segment a représenté un chiffre d'affaires de 593 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 2,3 % (*versus* 2012).

C'est encore la tendance du soin qui est à l'origine de ces bons résultats. Elle dure depuis deux ans. Les références qui offrent un bénéfice pour la peau, notamment l'hydratation, sont sous le feu des projecteurs. Les marques au positionnement le plus abouti dans ce domaine, enregistrent les meilleures performances : Dove (+ 10,9 %), Cadum (+ 9,4 %), Sanex (+ 5,4 %)... Arrivée il y a peu, Mixa atteint désormais les 3 % de part de marché, affichant une croissance de 21,4 %, et Laboratoires Vendôme progressent de 5,6 %.

À l'inverse, les marques qui jouent la carte de l'exotisme patinent. Tahiti, leader en 2009, perd encore 0,7 point de part de marché en 2013, pour n'être plus qu'à 8 %. Idem pour Palmolive et Fa, qui reculent respectivement de 0,7 et 0,2 point de part de marché.

Aujourd'hui, les consommateurs, s'ils veulent toujours voyager, optent pour des destinations moins éloignées, crise économique oblige.

Les marques à l'image plus empreinte de naturalité progressent significativement. Le Petit Marseillais reste indétrônable et se développe encore en 2013, pour atteindre 15,7 % de part de marché. Ou encore Monsavon, « *qui est dans un véritable cercle vertueux* », explique Julien Ribout, chef de groupe gels douche chez Unilever. Le groupe anglo-néerlandais a souhaité relancer la marque l'an dernier. Une renaissance, qui fait penser au succès de Cadum. Monsavon vivotait un peu, sans grands investissements. Mais elle était encore pleinement présente dans l'esprit des Français. « *Les consommateurs sont très réactifs à la publicité* », poursuit le responsable. Cette année, Monsavon a placé deux de ses nouvelles références parmi les cinq meilleures innovations de l'année en termes de rotation dans les linéaires des grandes surfaces.

Du côté des produits masculins, il faut noter le lancement réussi de Playboy sur le segment des gels douche. Qui, moins de deux ans après son arrivée, pèse déjà 1,2 % de part de marché. Coty a joué la carte séduction, qui avait déjà réussi avec les déodorants et les eaux de toilette. Playboy pourrait même rattraper Adidas, du même fabricant, dont la part de marché est tombée à 2 %. L'image de « produit sportif » a souffert l'an dernier de l'absence de grands événements comme l'avaient été les Jeux Olympiques et l'Euro de football en 2012.

[...]

Coca-Cola se lance sur les terres de Schweppes

Extrait, Clotilde Briard, *Les Échos*, mercredi 12 février 2014

Coca-Cola veut décidément qu'aucun segment du marché des boissons ne lui échappe. Le groupe américain lancera en France début avril, Finley, une marque de boisson aux fruits pétillante destinée aux adultes. Le public visé ? Les 25 à 49 ans, avec une priorité pour les 35 à 45 ans, qui ont tendance à moins consommer de boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA) que dans d'autres pays.

Outre un tonic, le *brief* [dossier, Ndr] de communication Finley, qui insiste sur la finesse de ses bulles et la faiblesse de ses calories (arômes naturels, pas d'agent conservateur, de la stévia au lieu du sucre), comprend des arômes comme orange et airelle, citron et fleur de sureau, ou encore pamplemousse et orange sanguine. Ces nouveautés viennent incontestablement chasser sur les terres de Schweppes.

Sur un marché des *soft-drinks* hautement concurrentiel, la famille des boissons rafraîchissantes gazeuses aux fruits est attractive. Dans l'Hexagone, c'est la deuxième après les colas, avec quelque 386 millions de litres vendus par an. Les marques de distributeurs (MDD) pèsent le plus lourd, suivi par Orangina, avec 24,7 % de part de marché en cumul annuel à fin décembre 2013, selon l'institut d'études Nielsen. Schweppes s'arroge, lui, 21,8 % du marché. Cette marque, qui revendique le titre de plus vieux soda du monde [Il fut lancé en 1783 par Jacob Scheweppe, un bijoutier genevois, Ndr] a offert un *lifting* l'an dernier à ses bouteilles. Réalisée par l'agence Extrême Paris, l'évolution cherche à moderniser la marque et à renforcer son positionnement *premium* [haut de gamme, Ndr]. Orangina et Schweppes, les deux premières marques de la famille des boissons gazeuses aux fruits, appartiennent aujourd'hui au groupe japonais Suntory.

Sur cette famille, Coca-Cola est présent avec Fanta (16,1 % du marché) qui occupe un terrain de communication très jeune. Alors que Finley arrive avec des codes adultes, notamment un logo sur fond noir. Étroites, les cannettes se veulent plus sophistiquées que le format classique et leur contenance de 25 centilitres s'adapte à des individus moins consommateurs de sodas. Pourquoi le choix du nom de marque de Finley ? Le patronyme de Finley, un nom irlando-écossais issu du nom gaélique Fionnlagh (littéralement « beau guerrier »), doit donner à la marque un ancrage puissant, une autorité aristocratique et une distinction 100 % britannique.

[...]

L'espagnol Puig veut concurrencer les géants mondiaux du parfum

Extrait, Nicole Vulser, *Le Monde*, mardi 8 avril 2014

Comment une entreprise familiale de parfums, fondée voici tout juste cent ans à Barcelone par Antonio Puig, l'inventeur du premier rouge à lèvres espagnol, réussit-elle à survivre face aux géants du secteur des parfums ?

Puig (prononcer « poutch », à la catalane) est aujourd'hui le septième acteur mondial de ce secteur (où ne subsistent quasiment plus d'entreprises indépendantes, autres que dans un mode de fabrication artisanal), derrière les groupes français LVMH, L'Oréal et Chanel, les groupes américains Procter & Gamble et Coty, et le groupe japonais Shiseido. La société gère ses marques propres de parfums : Jean Paul Gaultier, Carolina Herrera, Paco Rabanne et Nina Ricci. Puig détient aussi les licences de parfums plus haut de gamme – Comme des Garçons, Prada et Valentino – et à l'inverse, celles liées à des célébrités du moment, comme Shakira ou Antonio Banderas.

Petit-fils du fondateur, Marc Puig, P-DG de l'entreprise depuis 2004, a conscience « *qu'il y a dix ans, nous étions un petit acteur* » et qu'il « *est toujours nécessaire d'être proactif au risque de disparaître* ». Son ambition est « *d'atteindre 12 % de part de marché au niveau mondial en 2020* », contre un peu moins de 8 % aujourd'hui. Une taille critique qui, à ses yeux, « *permet de jouer avec les mêmes armes* » que ses concurrents. « *En dessous, cela revient à disputer un match de boxe avec une main attachée dans le dos* », explique Marc Puig.

La plupart des analystes estime que près de 30 % du chiffre d'affaires des maisons de parfums sont consacrés à la publicité, au marketing, et surtout aux cachets mirifiques qui sont accordés aux stars qui figureront sur le papier glacé [des magazines, Ndr]. Dans ce secteur, où l'on compte chaque année, près de 500 nouvelles fragrances (entre les nouveautés et les déclinaisons en eaux de toilette, eaux de parfums, eaux légères...), des fortunes sont dépensées en publicité.

[...]

Marc Puig prend donc des risques en lançant des fragrances « clivantes », celles que les clients vont adorer ou détester, mais qui ne laisseront personne indifférent. C'est ainsi qu'ont été lancées deux fragrances vendus sous la marque Paco Rabanne pour hommes, *One Million* – ostensiblement *bling-bling* [tout ce que l'on peut traduire comme tape-à l'œil, cliquant, ostentatoire..., Ndr] – et, plus récemment, *Invictus*. Un pari réussi commercialement, puisque, *One Million* lancé en 2008, s'est imposé comme l'un des trois parfums pour homme les plus vendus au monde, affirme Marc Puig. [...]

[...]

Le marché français de la parfumerie sélective en 2013

Fédération Française de la parfumerie sélective, communiqué du mercredi 5 février 2014

| Circuits de distribution | Part de marché en valeur |
|---|--------------------------|
| Grandes chaînes intégrées. Sephora (LVMH, France), Douglas + Nocibé (Douglas Holding, Allemagne), Marionnaud (AS Watson, Chine) et Beauty Success (France). | 76,4 % |
| Réseaux de franchisés et groupements coopératifs. Exemples : Annick Goutal, L'Occitane, Yves Rocher, The Body Shop... | 12,3 % |
| Réseaux des grands magasins. Exemples : Galeries Lafayette (Moulin / Semad / BNP Paribas, France), Le Printemps (Borletti Group, Qatar)... | 8,3 % |
| Parfumeurs indépendants. Il n'en subsiste que 404. 38 ont fermé, rien qu'en 2013. Exemple : La Parfumerie des Alpes à Chamonix (Haute-Savoie). | 3,0 % |