

 <p>Humanités</p> <p>UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr</p>	<p>GE06</p> <p>Fondements du marketing</p> <p>Examen médian</p> <p>Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de questions</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Mardi 21 avril 2015</p>

Le sujet comporte six 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, les téléphones mobiles et les dictionnaires électroniques 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

Le marché des jus de fruits frais en 2014, in « Eclor, Petit Poucet dynamique du rayon frais », Sylvie Leboulenger, *LSA*, Hors série, mars 2015

Le marché de la panification préemballée¹ en 2014, in « La panification trébuche sous la pression des prix », Yannick Le Goff, *LSA* n° 2355, jeudi 26 février 2015

La grande distribution à dominante alimentaire en France en décembre 2014, in « Leclerc toujours devant Carrefour (hors Dia) en 2014 », Jean-Baptiste Duval, *LSA* n° 2351, jeudi 29 janvier 2015

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer la part de marché en volume de la marque Danao pour l'année 2014 sur le marché des jus de fruits frais vendus en grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire. Le résultat n'est pas demandé. **[0,5 point]**
2. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Pains Jacquet pour l'année 2014 sur le marché de la panification préemballée vendue en grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire. Le résultat n'est pas demandé. **[0,5 point]**
3. Préciser les relations de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – sur le marché des français jus de fruits frais. Vous prendrez soin de préciser qui sont les offreurs et qui sont les demandeurs. Les relations de marché seront-elles différentes si l'on étudie le marché français de la panification préemballée ? **[1 point]**

DEUXIÈME DOSSIER

« L'imprimante 3D rencontre un succès sans relief », Jean-Baptiste Duval, *LSA* n° 2348, jeudi 8 janvier 2015

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande

Travail à faire :

1. Préciser qui sont les intervenants sur le marché de l'impression 3D. Vous veillerez à structurer vos réponses. **[4 points]**
2. À quel critère de segmentation de la demande répond le groupe Auchan lorsqu'il cible les *early adopters* ? **[0,5 point]**

¹ La panification préemballée regroupe tous les pains (de mie, briochés, précuits, traditionnels, festifs...) vendus dans un emballage.

TROISIÈME DOSSIER

« L'heure de la rentrée des classes a déjà sonné pour les marques », Marianne Bailly, *LSA* n° 2351, jeudi 29 janvier 2015

Évolution du marché de la papeterie en grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire, in « L'heure de la rentrée des classes a déjà sonné pour les marques », Marianne Bailly, *LSA* n° 2351, jeudi 29 janvier 2015

Évolution du marché des articles d'écriture vendus en grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire, in « L'heure de la rentrée des classes a déjà sonné pour les marques », Marianne Bailly, *LSA* n° 2351, jeudi 29 janvier 2015

Travail à faire : Reproduire et compléter le tableau ci-après. [2 points]

Marché principal	Stylos-billes
Marché environnant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits complémentaires ▪ Produits de substitution 	
Marché support	
Marché générique	

QUATRIÈME DOSSIER

« Les sauces cultivent l'art de la suggestion en rayons », extrait, Laurence Zombek, *LSA* n° 2354, jeudi 19 février 2015

Travail à faire :

1. À partir des informations du texte annexé, représenter l'extrait de l'offre disponible sur le macro-segment des sauces : les familles (ou lignes) de produits et les produits distincts. Vous pouvez utiliser une représentation arborescente ou une représentation en tableau. Vous préciserez les volumes, les valeurs et les évolutions chaque fois que cela est possible. [2 points]
Remarque : Les marques ne constituent pas des produits.
2. Relever deux critères de segmentation de la demande sur le marché des sauces. [1 point]
3. Relever les principaux critères de différenciation sur le marché des sauces. Vous veillerez à structurer votre réponse. [1 point]

CINQUIÈME DOSSIER

« Biocoop assoit son modèle et étend son réseau », Camille Harel, LSA n° 2359, jeudi 26 mars 2015

Travail à faire :

1. Dans le cadre du diagnostic SWOT externe de l'entreprise Biocoop, vous étudierez :
 - a) Les opportunités relatives aux clients, **[0,5 point]**
 - b) Les opportunités relatives aux concurrents, **[0,5 point]**
 - c) Les menaces relatives aux concurrents, **[0,5 point]**
 - d) Les menaces relatives aux clients. **[0,5 point]**
2. Dans le cadre du diagnostic SWOT interne de l'entreprise Biocoop, vous étudierez :
 - a) Les forces relatives au métier. Vous distinguerez plus particulièrement :
 - 1) Les performances, **[1 point]**
 - 2) Le mode de croissance, **[0,5 point]**
 - 3) Le système d'approvisionnement, **[0,5 point]**
 - 4) Le portefeuille de marques. **[0,5 point]**
 - b) Les forces relatives aux hommes, à la culture et à la responsabilité sociale et environnementale. Vous vous attacherez plus particulièrement au système de gouvernance. **[0,5 point]**
 - c) Les faiblesses relatives au métier. Vous vous attacherez plus particulièrement au système de distribution. **[0,5 point]**

SIXIÈME DOSSIER

« Air France part à la reconquête de son marché intérieur sous la marque Hop! », Bruno Trévidic, Les Échos, vendredi 3 avril 2015

Travail à faire : Étudier le positionnement – selon la typologie de Ries et Trout – de la marque Hop! sur le marché intérieur français du transport aérien. **[2 points]**

Le marché des jus de fruits frais en 2014

in « Eclor, Petit Poucet dynamique du rayon frais », Sylvie Leboulenger, *LSA*, Hors série, mars 2015

Marques	Volume vendu (en millions de litres)
Tropicana (PepsiCo, États-Unis)	52,65
Andros (Gervoson, France)	36,02
Danao (Eclor, France)	15,97
Innocent (Coca-Cola, États-Unis)	8,64
Sunny Delight (Eclor, France)	8,15
Autres : Fruité (Britvic, Grande-Bretagne), Michel et Augustin (Michel et Augustin, France), Naked (Naked Juice, États-Unis), Pom Wonderful (Pom Wonderful, États-Unis), Kalibio (Vitagermine, France)...	3,26
Marques de distributeurs	38,31
Total	163,00

Le marché de la panification préemballée en 2014

in « La panification trébuque sous la pression des prix », Yannick Le Goff, *LSA* n° 2355, jeudi 26 février 2015

Marques	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)
Harrys (Barilla, Italie)	169,54
Pains Jacquet (Limagrain, France)	100,66
Autres : Brioche Pasquier (Pasquier, France), La Boulangère (La Boulangère, France), La Fournée dorée (La Fournée dorée, France)...	68,87
Marques de distributeurs	190,73
Total	529,80

La grande distribution à dominante alimentaire en France en décembre 2014

in « Leclerc toujours devant Carrefour (hors Dia) en 2014 », Jean-Baptiste Duval, *LSA* n° 2351, jeudi 29 janvier 2015

Groupes	Enseignes	Part de marché en valeur
Carrefour	Carrefour, Carrefour Contact, Carrefour City, Carrefour Express, Carrefour Market, Dia	20,2 %
E. Leclerc	E. Leclerc	19,7 %
Les Mousquetaires	Intermarché, Netto	14,0 %
Auchan	Atac, Auchan, Simply Market	10,9 %
Casino	Franprix, Géant, Leader Price, Monoprix, Proximité Casino, Supermarchés Casino, Vival	10,6 %
Système U	Hyper U, Super U, U Proxi	9,8 %
Lidl (Allemagne)	Lidl	4,7 %
Cora	Cora, Match	3,0 %
Aldi (Allemagne)	Aldi	2,2 %
Autres	Exemple : Colruyt (Colruyt, Belgique), Norma (Norma, Allemagne)...	5,1 %

L'imprimante 3D rencontre un succès sans relief

Jean-Baptiste Duval, LSA n° 2348, jeudi 8 janvier 2015

Un crâne de tyrannosaure, un masque de carnaval ou une coque pour iPhone ? Depuis fin juillet, voici le genre d'articles (plus de 200 au total sont proposés) que l'on trouve sur la boutique *3D Printing* du cybervendeur Amazon. Comptez 75 dollars pour un crâne de T. Rex digne de *Jurassic Park*, 275 dollars pour celui d'un dragon de légende tout droit sorti d'un film d'*heroic fantasy*, 300 dollars pour un tigre à dents de sabre. Sympathique... Mais pour quoi faire ? Et bien, c'est tout le problème avec l'impression 3D. Chacun s'accorde à dire que c'est une révolution, mais sans savoir quoi en faire exactement. Si le potentiel industriel paraît indiscutable – le concepteur et fabricant français Phenix Systems, récemment racheté par son concurrent américain 3D Systems, a par exemple déjà vendu près d'une centaine de machines, notamment à des pneumaticiens (Michelin...) pour la fabrication de moules, mais aussi au secteur médico-dentaire, au secteur aéronautique et au secteur du luxe (Rolex, Cartier...) –, les applications grand public se cantonnent aujourd'hui aux gadgets.

Pourtant, les distributeurs font tout pour sa promotion. Pour l'inauguration du centre commercial d'Aéroville (Val-d'Oise), en octobre 2013, l'enseigne Auchan a présenté la première imprimante 3D disponible en hypermarché. Un stand à l'entrée offrait aux clients un service à la demande pour de petits articles, comme un pion d'échec ou un buste miniature. Un an plus tard, le service a disparu du magasin... Entre le 10 avril et le 10 mai derniers, l'enseigne de bricolage Leroy Merlin a organisé trois jours de démonstration dans chacun de ses 120 points de vente. En décembre, Auchan a enfoncé le clou avec un espace dédié baptisé Yoomake de 20 m² dans l'hypermarché de Villeneuve-d'Ascq (Nord). Là, une cabine permet de numériser son corps pour l'imprimer à l'identique en miniature. Amusant, mais toujours aussi inutile. Rendez-vous dans un an ? « *Le marché n'a pas encore trouvé sa légitimité auprès du grand public*, admet Étienne Huez, directeur général de l'enseigne d'électroménager Boulanger. *Mais c'est notre rôle de pousser l'innovation. On peut imaginer des applications dans les loisirs créatifs* ».

Pour que l'impression 3D se mette au diapason du grand public, il faudrait déjà que son prix baisse. Si de petits modèles d'imprimantes sont proposés autour de 500 euros – telle l'imprimante 3D *low-cost* Simple Metal du fabricant californien PrintrBot –, le constructeur américain MakerBot, leader mondial du marché grand public, propose cinq modèles allant de 1 599 à 6 990 euros, plus un scanner 3D pour 949 euros, et des filaments (l'équivalent des cartouches d'encre) de 55 euros (plastique classique) à 160 euros le kilogramme (plastique élastique, plastique phosphorescent). Bien sûr, comme pour toutes les nouvelles technologies, les prix baissent rapidement.

Pour Noël, Auchan a lancé, via sa marque d'électronique grand public Qilive², une imprimante milieu de gamme à 999 euros, et des recharges de filaments à 35 euros le kilo. La mise en place a été étendue à une soixantaine d'hypermarchés en France, mais aussi à certains magasins en Espagne, en Italie, au Luxembourg, au Portugal, et bientôt aux pays d'Europe de l'Est. Mais, même à un prix comme celui-là, ses concepteurs ne se font pas d'illusions.

² Sous la marque Qilive sont vendus de nombreux appareils d'électronique grand public (téléviseur connecté, tablette, caméras sportives, casques audio HD...) par des fabricants travaillant en marque blanche. Parmi ceux-ci, on trouve notamment la société française Archos et le groupe chinois ZTE.

« C'est un produit qui parle plus de l'ambition de la marque Qilive, de son positionnement, que de nos objectifs commerciaux, reconnaît Arnaud Bricmont, responsable achats internationaux multimédias et télécommunications de la marque Qilive. On sait que cela concerne plutôt des early adopters³, et pas Monsieur ou Madame tout le monde. Malgré tout, il existe déjà de nombreuses bibliothèques 3D sur internet. C'est un moyen idéal pour trouver par exemple, des dessins de pièces détachées pour un véhicule ancien ».

Tant mieux, parce que l'utilisation des logiciels de conception d'objets en 3D n'est pas à la portée du premier venu. Sur le site d'impression 3D thingiverse.com, tout un champ de nouvelles applications commencent à voir le jour dont certaines professions ont bien compris le parti qu'elles pouvaient en tirer. C'est le cas de certaines universités françaises qui impriment des os pour les cours d'anatomie. Prothésistes, architectes, *designers* et autres bijoutiers s'y mettent également. Fini les prototypes et les maquettes élaborés pendant des semaines, voire des mois, avec la plus grande minutie, pour ne finalement pas être retenus lors des appels d'offres. L'impression 3D fait aussi bien en quelques heures.

De nouveaux usages apparaissent tous les jours. Le conglomérat industriel américain General Electric utilise déjà l'impression 3D pour obtenir, entre autres, des turbines et des engrenages en métal. Plus rapides et moins coûteux que le processus industriel classique, ces réalisations 3D sont aussi parfois plus solides car elles permettent une conception d'un seul tenant, supprimant les points de faiblesse d'un assemblage.

Plus étonnant encore, des aliments que l'on peut imprimer en 3D ! En Angleterre, la société britannique Choc Edge, basée à Exeter (Devon), a lancé en 2014 la commercialisation du modèle Choc Creator : une imprimante 3D capable de fabriquer du chocolat ! Un bijou qui ravira les gourmets prêts à déboursier 4 900 euros. De quoi permettre toutes les audaces créatives. Et que peut-on également faire en superposant des couches ? Des pizzas ! La NASA travaille aujourd'hui sur un système capable d'imprimer des pizzas à bord d'une navette spatiale, dans l'optique du voyage sur Mars. L'idée est de conserver les aliments sous forme de poudre pour les assembler au dernier moment. Sur Terre, l'équation est plus simple : une « cartouche » de pâte, une de sauce tomate, une de fromage, et le tour est joué. Bientôt dans votre supermarché ?

³ Littéralement acheteurs précoces.

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande

Les critères sociodémographiques

Principaux critères
Le sexe
L'âge
Le poids et la taille
La profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS)
Le niveau d'études
Le revenu
L'effectif du ménage
Le type de logement (maison, appartement)
La religion

Les critères géographiques

Principaux critères
Le climat
La région
Le type d'habitat (urbain <i>versus</i> rural)
La densité urbaine

Les critères de comportement

Principaux critères
La quantité achetée
La fidélité à la marque
La fréquence d'achat ou d'utilisation
L'occasion d'achat ou de consommation
La sensibilité au prix

Les critères psychosociologiques

Principaux critères
Personnalité (introversion / extraversion, impulsivité / réflexion, anxiété / confiance, indifférence / implication, etc.)
Socio-styles (modes de vie, activités privées et professionnelles, centres d'intérêts, etc.)

L'heure de la rentrée des classes a déjà sonné pour les marques

Marianne Bailly, LSA n° 2351, jeudi 29 janvier 2015

Dès juillet 2014, la rentrée scolaire s'était plutôt bien annoncée. « *Mieux valait être présent assez tôt dans les rayons. Comme la météo n'était pas au beau fixe, les clients en ont profité pour faire leurs courses* », constate Gaël Charlaté, directrice marketing de la division papeterie de 3M France. Le pic des ventes s'est situé lors de la deuxième quinzaine d'août, qui coïncide avec le versement de l'allocation de rentrée scolaire. Et, au final, le chiffre d'affaires sur l'ensemble des segments a affiché, selon l'institut d'études GfK, une hausse de 2,7 %. Outre la belle performance des supermarchés (+ 4,8 % en valeur et + 3 % en volume), un des enseignements majeurs de cette dernière rentrée scolaire est la poussée des marques nationales au détriment des marques de distributeurs (MDD). Pour la rentrée 2015, elles entendent capitaliser sur cette confiance, en misant sur la qualité des produits et les nombreuses nouveautés, mais pas seulement.

« *Le lancement de notre nouveau surligneur Neon a été un succès. Nous avons renforcé notre position de leader dans les feutres d'écriture et obtenu d'excellentes performances sur le coloriage. Mais notre force est aussi d'animer les points de vente à la rentrée et de soutenir, chaque année, ces actions par des campagnes de communication en télévision et en digital* », indique Marie-Pierre Mesgouez, directrice marketing de Stabilo France. La marque ne dérogera pas à la règle et prévoit un vaste dispositif autour de son nouveau slogan « *Free your true colors* » (« Vis tes rêves en couleurs »). Et les autres marques nationales comptent bien aussi occuper le terrain. Comme Bic, qui est partenaire du Tour de France cycliste, et a imaginé des publicités sur les lieux de vente (PLV) en forme de bus scolaire. La marque Uhu (groupe italien Bolton), de son côté, orchestrera ses PLV et ses campagnes publicitaires autour du film d'animation américain *Les Minions* dont la sortie est prévue en France au 2^e semestre. Et Scotch (groupe américain 3M) déploiera un plan média d'envergure aux couleurs du film d'animation français *Le Petit Prince* (d'après Antoine de Saint-Exupéry), dont la sortie est prévue en France le mercredi 7 octobre prochain, avec notamment des présentoirs surmontés d'un avion. On ne devrait pas s'ennuyer dans les magasins à la prochaine rentrée !

Évolution du marché de la papeterie en grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire

Macro-segments	Variation en valeur (septembre 2014 <i>versus</i> septembre 2013)
Articles d'écriture	+ 4,1 %
Articles de collage et adhésifs	+ 3,2 %
Articles de traçage	+ 3,1 %
Articles de papier	+ 2,1 %
Articles de classement	+ 1,6 %

Évolution du marché des articles d'écriture vendus en grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire

Familles de produits	Variation en valeur (septembre 2014 <i>versus</i> septembre 2013)
Rubans correcteurs	+ 15,8 %
Feutres d'écriture	+ 12,2 %
Feutres effaçables à sec	+ 8,0 %
<i>Rollers</i>	+ 7,1 %
Crayons de coloriage	+ 5,1 %
Surligneurs	+ 4,6 %
Feutres de coloriage	+ 2,7 %
Stylos-billes	+ 1,2 %
Stylos encre	- 6,9 %

Les sauces cultivent l'art de la suggestion en rayons

Extrait, Laurence Zombek, LSA n° 2354, jeudi 19 février 2015

Quatre fois par an, c'est la fréquence d'achat des sauces par foyer en France. « *C'est bien faible, quand on pense au nombre d'utilisations possibles par semaine !* », s'étonne Virginie Rajon, fondatrice du cabinet de conseil Shopening. Pourtant, les innovations foisonnent en la matière. Mais, une fois arrivées dans les linéaires, elles se perdent dans une offre difficile à décoder. Car l'un des atouts de ce rayon est aussi l'une de ses faiblesses. Par vocation, les sauces apportent de la diversité aux plats de tous les jours. Une variété qui se traduit dans les recettes, mais aussi les conditionnements (flacons, bouteilles, pots, tubes, boîtes de conserve...), les couleurs et les formats. Sans parler des usages (bord d'assiette, à réchauffer, à cuire, à cuisiner), ou des occasions de consommation (une même sauce peut être versée sur une assiette de pâtes, de légumes ou de riz, s'intégrer dans une tarte ou un gratin, servir de marinade...). On frôle la confusion !

Pour permettre au consommateur de s'y retrouver, il faut donc regrouper les sauces selon une logique, mais laquelle ? Par conditionnements, par marques, par ingrédients ? Tous les industriels et les distributeurs n'ont pas forcément la même réponse. Dans les sauces chaudes (494 millions d'euros, de chiffre d'affaires en 2014, + 1,2 % *versus* 2013, 163 tonnes vendues en 2014, + 3,2 % *versus* 2013), difficile de se différencier car presque tous les emballages sont rouges. Seul, le groupe italien Barilla tranche avec ses paquets de pâtes et ses pots de sauces habillés de bleu. La marque défend un rayon monomarque monochrome où des photos de plats associent les pâtes et des sauces. « *Après un test de douze semaines, les ventes de pâtes ont augmenté de 2 % en volume et de 1 % en valeur. Et les sauces progressent de 6 % en volume et de 8 % en valeur. Nous avons implanté cette organisation dans plus de 6 000 points de vente* », précise Carmela Bazzarelli, directrice marketing enseignes.

Cependant, la marque est loin d'être en tête des critères d'achat. « *Le premier facteur décisionnel, c'est l'usage*, explique Anne-Laure Alliaud, responsable marketing enseignes pour les sauces Panzani (groupe espagnol Ebro Puleva). *Puis viennent la recette, le format, la marque et le prix. Si l'on réunit tous les produits d'une même marque, on gagne en visibilité, mais on perd le consommateur qui veut gagner du temps* ». Et comme la sauce bolognaise reste la recette standard pour accompagner les pâtes, Panzani préconise de commencer le linéaire par ce produit qui capte 40 % des achats. Puis de proposer les sauces au pistou, les sauces à la crème, les sauces risottos, avant d'enchaîner avec les sauces tomate sans viande, et de finir avec les bases culinaires.

Pour les sauces froides (536 millions d'euros, de chiffre d'affaires en 2014, + 3,2 % *versus* 2013, 137 tonnes vendues en 2014, + 3,2 % *versus* 2013), infiniment variées par nature, ce sont les usages qui sont la clé d'entrée incontestable. Et comme il se développe, le linéaire suscite des arbitrages délicats entre les sauces, les cornichons, les olives et l'huile de table. En deux ans, les sauces nouvelles conditionnées en flacons souples (barbecue, mexicaine, kebab, samouraï...) ont gagné trois points en taux de pénétration. Leur part de marché en valeur, 47,2 % selon l'institut d'études Nielsen, dépasse aujourd'hui celle des sauces traditionnelles en pots de verre (46,1 % de part de marché pour les sauces béarnaises, tartares, bourguignonnes, etc.) « *On dénombre en moyenne 68 références en hypermarchés et*

28 en supermarchés », observe Hélène Montibert-Courier, directeur *category management*⁴ chez Lesieur (groupe français Avril ex-Sofiproteol). Mais les produits classiques se développent aussi : la sauce mayonnaise compte aujourd'hui en moyenne 46 références en hypermarchés, soit cinq de plus qu'il y a deux ans, et les sauces salade, 38. Les nouveautés (flacons souples, sauces émulsionnées, sauces biphasées...) valorisent les produits traditionnels, sans supprimer les références plus anciennes.

[...]

⁴ Le *category management* désigne la gestion effectuée au niveau d'une catégorie de produits complémentaires ou substituables, afin de limiter les effets du « cannibalisme » entre produits proches.

Biocoop assoit son modèle et étend son réseau

Camille Harel, LSA n° 2359, jeudi 26 mars 2015

Avec un chiffre d'affaires de 657 millions d'euros, en augmentation de 13,4 % (*versus* 2013), et un bénéfice net de 3,3 millions d'euros, en augmentation de 70 % (toujours *versus* 2013), les résultats 2014 de la société parisienne Biocoop, fondée en 2002, sont excellents. Et ce n'est certainement pas terminé car le marché du bio devrait atteindre 6,7 milliards d'euros en 2018 et représenter 3,7 % des dépenses alimentaires totales. Le leader de la distribution biologique et équitable en France a donc accentué le développement de son réseau avec 17 ouvertures l'an dernier. Le parc compte désormais 357 magasins.

Parallèlement, la fréquentation moyenne mensuelle de ses magasins a crû de 9,3 %, et le panier moyen de 0,8 %, pour atteindre 32,10 euros. Et si Biocoop séduit et fidélise les consommateurs, c'est grâce à ses valeurs éthiques, à la transparence de ses activités et à la traçabilité de ses approvisionnements : un concept militant, plus que commerçant. « *Aujourd'hui, ce sont l'équivalent de 100 000 hectares bio qui sont cultivés en France exclusivement pour Biocoop. Et nous aurions besoin de 8 000 hectares supplémentaires pour couvrir l'ensemble de nos besoins. Nous encourageons les conversions d'agriculteurs* », explique Claude Gruffat, président de Biocoop.

Par ailleurs, l'enseigne jouit d'un système de gouvernance qui fonctionne bien car il réunit au conseil d'administration les magasins (30 % de sociétés coopératives et 70 % de SARL commerciales), les producteurs (onze groupements d'agriculteurs et quatre filières représentées), les 3 450 salariés de l'enseigne et l'association Bio Consom'acteurs. « *Le tandem producteurs-commerçants est associé pour un but commun : promouvoir le bio* », note Claude Gruffat.

Avec 7 400 références disponibles, dont plus de 80 % pour l'alimentaire, Biocoop propose des produits pour tous. D'abord, sa gamme à marque *Biocoop*, avec 100 nouveaux produits en 2014. Puis, les produits à petits prix avec la marque *Le bio je peux !*, et enfin la marque *Ensemble solidaires du producteur au consommateur*, avec des produits français, qui garantissent une juste rémunération pour le producteur et une marge d'achat réduite à 31 %. Un schéma global qui a relégué loin derrière ses deux principaux concurrents (La Vie claire et Naturalia). « *L'enseigne Biocoop propose une large gamme qui séduit l'ensemble de ses consommateurs, les puristes comme les occasionnels* ».

Pourtant, si Biocoop occupe une position confortable, des enjeux futurs se dessinent. À commencer par le développement du réseau. Le distributeur spécialisé a fait part de sa volonté d'étendre son parc de magasins, sans pour autant « *le développer à outrance. Nous voulons travailler avec des partenaires qui portent nos valeurs* », stipule Claude Gruffat. Il table sur environ vingt ouvertures pour 2015 et veut augmenter le nombre de boutiques de 10 % en Île-de-France. Un territoire clé, jusqu'alors quelque peu délaissé par l'enseigne (seulement 40 points de vente, dont 12 à Paris), qui doit faire face à une concurrence forte, comme l'enseigne Bio c'Bon (39 magasins en Île-de-France, dont 26 à Paris). Et le potentiel de développement dans la capitale est énorme avec une clientèle urbaine et aisée, au pouvoir d'achat plus élevé que dans le reste de la population française, et surtout très demandeuse de produits bio. Un défi de taille à relever, d'autant que les grandes surfaces alimentaires, qui ont tenté de se développer sur le bio, à l'instar de la ligne de produits Carrefour Bio, ne percent

pas. « *Ces acteurs n'arrivent pas à se mettre au bio. C'est un modèle différent de la grande distribution. Ce schéma n'est pas une priorité pour eux. Et ils ont déjà développé de larges gammes de produits, y compris sur le bio en MDD* », constate Yves Marin, senior manager au cabinet de consultants Kurt Salmon.

Mais en développant son réseau, Biocoop va devoir être vigilant. « *Accroître le parc, c'est bien, mais il faut faire attention à garder la clientèle des bio addicts, qui ne souhaitent pas tomber dans une enseigne ouverte à la distribution de masse* », analyse Frank Rosenthal, expert indépendant en marketing du commerce. Un avis partagé par Yves Marin. « *Pour gagner en puissance et continuer de prendre des parts de marché, Biocoop va devoir opérer un glissement stratégique, à l'instar de Whole Foods Market aux États-Unis, et sortir du schéma militant. Ce virage vers la démocratisation doit être fait avec douceur et subtilité afin de ne pas perdre la clientèle des puristes du bio* », détaille Yves Marin.

Air France part à la reconquête de son marché intérieur sous la marque Hop!

Bruno Trévidic, *Les Échos*, vendredi 3 avril 2015

Partir à la reconquête du marché intérieur français court-courrier (entre 300 et 1 000 kilomètres), mais aussi revenir à la rentabilité d'ici à 2017, telle est la lourde tâche confiée à Hop! par la direction du groupe Air France-KLM. La nouvelle entité, née du regroupement il y a deux ans, de trois compagnies régionales (Brit Air, Régional et Airlinair), et des lignes court-courriers d'Air France (à l'exception de celles qui desservent l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle), a officiellement inauguré sa nouvelle plate-forme de correspondances hier à Lyon.

À l'occasion d'une conférence de presse conjointe avec le directeur général délégué Lionel Guérin, le P-DG du groupe Air France-KLM, Alexandre de Juniac, a souligné l'importance du projet. Avec l'accélération du développement de la compagnie *low-cost* Transavia et la montée en gamme de l'offre long-courrier d'Air France, le lancement de Hop! constitue le troisième pilier de la stratégie du groupe. Et de sa réussite dépend l'avenir du réseau intérieur d'Air France, qui reste « *le plus important réseau domestique en Europe* », a rappelé le président du groupe.

Hop!, c'est 13 millions de passagers, 1,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires, 50 escales desservies, 600 vols quotidiens et une flotte de 96 avions (dont 35 Airbus A320). Ce sera aussi 130 lignes à partir de l'été 2015. Mais c'est également une offre en recul de 20 % au cours des trois dernières années, 140 millions d'euros de pertes en 2014 et une part de marché tombée à moins de 10 % sur le marché total des déplacements intérieurs, contre 65 % pour la voiture et 28 % pour le train (TGV compris). En attendant demain, l'arrivée de l'autocar longue distance. La première des priorités est donc d'enrayer cette érosion, en reprenant des clients, non pas aux compagnies *low-cost* (Ryanair, easyJet, Norwegian Air Shuttle...), assez peu présentes sur les lignes intérieures, mais surtout à la SNCF. « *Un point de part de marché gagné sur Paris-Orly, c'est trois points de remplissage de plus sur nos vols* », indique Lionel Guérin.

Pour ce faire, le dirigeant de Hop! compte sur une nouvelle grille tarifaire homogène et restreinte, avec des prix qui pourront descendre à 49 euros lors d'actions promotionnelles, mais aussi monter, dans le cas des vols destinés à la clientèle affaires. Contrairement à la filiale *low-cost* Transavia, l'objectif de Hop! n'est pas en effet d'offrir des prix toujours plus bas à une clientèle individuelle (qui se déplace essentiellement pour des motifs familiaux ou de loisirs), mais d'offrir un choix intermédiaire entre une offre où le prix est l'unique critère de choix, mais sans aucune prestation à bord, et une offre tout inclus, plus onéreuse. « *Les voyageurs d'affaires représentent près de 50 % de la clientèle et 60 % de notre chiffre d'affaires. Une desserte comme Paris-Orly / Toulouse-Blagnac est l'une des plus grosses lignes affaires au monde* », a précisé Lionel Guérin.

L'autre arme de Hop! est la gestion rationalisée de la flotte d'appareils, qui doit permettre d'optimiser l'offre de sièges en fonction des périodes de la journée. « *Le matin, nous utiliserons les Airbus A320 [142 à 212 sièges, Ndr], et en milieu de journée, les avions régionaux [48 à 100 sièges, Ndr]. Au total, l'optimisation de l'offre devrait générer 20 millions d'euros d'économies* », estime Lionel Guérin.