

 <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 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 consignes et de questions</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Printemps 2016</p>

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examen antérieur, les calculatrices, les micro-ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles, les montres connect es et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Toutes vos réponses seront r dig es et justifi es.*
- *Vous signerez chaque copie utilis e.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).*
- *Vous séparerez distinctement les différentes questions.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier*

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

1^{er} dossier

« Alstom fait face à de nouveaux défis », Philippe Jacqué, *Le Monde*, vendredi 29 janvier 2016

Travail à faire :

1. Dans le cadre du diagnostic stratégique externe SWOT du groupe Alstom, vous relèverez une menace relative aux clients. **[0,5 point]**
2. Dans le cadre du diagnostic stratégique externe SWOT du groupe Alstom, vous relèverez deux menaces relatives aux concurrents. **[1 point]**
3. Dans le cadre du diagnostic stratégique externe SWOT du groupe Alstom, vous relèverez une opportunité relative aux produits (ou technologies) de substitution. **[0,5 point]**
4. Dans le cadre du diagnostic stratégique externe SWOT du groupe Alstom, vous relèverez une menace relative aux *stakeholders*. **[0,5 point]**
5. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT du métier du groupe Alstom, vous relèverez deux forces relatives aux performances. **[1 point]**
6. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT du métier du groupe Alstom, vous relèverez deux faiblesses relatives aux performances. **[1 point]**
7. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT du métier du groupe Alstom, vous relèverez une force relative au mode de croissance. **[0,5 point]**
8. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT du métier du groupe Alstom, vous relèverez une faiblesse relative au système de production. **[0,5 point]**
9. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT du métier du groupe Alstom, vous relèverez une force relative au portefeuille de produits. **[0,5 point]**
10. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT des ressources financières du groupe Alstom, vous relèverez une force relative aux financements. **[0,5 point]**

2^e dossier

« L'EGP, un marché morose malgré quelques belles envolées », François Deschamps, *LSA* n° 2400, jeudi 18 février 2016

Travail à faire :

1. Représenter l'extrait de l'offre disponible sur le marché français de l'EGP en 2015 : les segments macro-économiques, les familles (ou lignes) de produits et les produits. 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. **[7 points]**
2. Question bonus : À la lecture de l'article [Il est restitué dans son intégralité, Ndr], vous paraît-il manquer un (ou plusieurs) macro-segment(s) dans l'exposé de l'auteur ? **[+ 0,5 point]**

3^e dossier

« Rayon *snacking* : cap sur le milliard d'euros en 2019 », extrait, Marie Cadoux, *LSA* n° 2403, jeudi 10 mars 2016

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Daunat sur le marché français des salades *snacking*. Le résultat n'est pas demandé. [0,25 point]
2. Reproduire et compléter le tableau suivant : [1,5 point]

Marché principal		Salades <i>snacking</i>
Marché environnant	Produits complémentaires	
	Produits de substitution	
Marché support		
Marché générique		

3. Décrire succinctement les intervenants suivants sur le marché des produits de *snacking* : producteurs, distributeurs et consommateurs. Vous pouvez répondre littéralement ou en construisant un tableau. [1,5 point]
4. De type d'achat relèvent une partie des achats de produits de *snacking* ? [0,25 point]

4^e dossier

« Action muscle son expansion en France », Clotilde Chevenoy, *LSA* n° 2405, jeudi 24 mars 2016

Travail à faire : Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – du groupe néerlandais Action. [1 point]

5^e dossier

« Thalys prend la voie du *low cost* », Pauline Damour, *Challenges* n° 473, jeudi 14 avril 2016

Travail à faire : Étudier le positionnement de l'offre Izy selon la méthodologie d'Al Ries et Jack Trout. [2 points]

Alstom fait face à de nouveaux défis

Philippe Jacqué, *Le Monde*, vendredi 29 janvier 2016

C'est la fin d'un long feuilleton et le début d'une nouvelle aventure. Jeudi 28 janvier, le groupe français Alstom devait conclure le recentrage de son activité sur les transports. Après la cession de ses activités dans l'énergie au groupe américain General Electric (GE), le PDG du groupe Alstom, Patrick Kron, devait tirer sa révérence ce même jour, et laisser la place à Henri Poupart-Lafarge, déjà « aux manettes » de la division transports depuis le lundi 4 juillet 2011.

Les défis qui se présentent à cet ingénieur X-Ponts sont considérables. Le secteur ferroviaire traverse une période de mutation avec la montée en puissance des grands constructeurs asiatiques : le groupe chinois CRRC, premier groupe mondial, qui vient de gagner en août 2015, un premier appel d'offres en Europe (la République de Macédoine lui a passé une commande), le groupe japonais Hitachi, qui a racheté en 2015 le groupe italien Ansaldo, et le groupe sud-coréen Hyundai Rotem.

Face à ces concurrents de plus en plus pressants, Alstom ne part pas sans atouts. C'est l'un des rares spécialistes mondiaux des transports ferroviaires qui propose l'ensemble des matériels, de la locomotive de fret au tramway en passant par le TGV ou les infrastructures de transports... Mieux, son chiffre d'affaires a progressé de 8 %, pour atteindre 6,2 milliards d'euros sur le dernier exercice¹ clos au 31 mars 2015, tandis que son endettement a fondu (il a été ramené à moins de 2 milliards d'euros).

Par ailleurs, Alstom diversifie ses investissements sur tous les continents, à l'image de l'augmentation de sa participation, intervenue en décembre dernier, dans le capital du groupe russe Transmashholding, ce qui donne à Alstom un accès direct à ce vaste marché, ou encore la création de coentreprises en Afrique du Sud, Algérie et au Kazakhstan.

Si toutes les usines du groupe Alstom ne tournent pas à 100 % de leurs capacités, le constructeur de matériel ferroviaire accumule les succès commerciaux. En 2015, le groupe Alstom a engrangé pour 8 milliards d'euros de commandes nouvelles : trains régionaux en Allemagne et Belgique, trains à grande vitesse en Italie, locomotives en Inde et en Suisse, tramways à Nice (Alpes-Maritimes), ou extension du métro de Panama. Aux États-Unis, le groupe Alstom devrait être choisi pour fournir le nouveau matériel de l'Acela Express, le train à grande vitesse qui relie Boston (Massachusetts) à Washington DC.

Le groupe Alstom dispose d'une visibilité de quatre ans et demi d'activité pour ses usines et bureaux d'études à travers le monde. « *C'est un carnet de commandes sain et qui continue à grossir*, relève Bertrand Mouly-Aigrot, du cabinet français de conseil Archery Strategy Consulting. *L'enjeu pour Alstom sera de transformer ces commandes en bénéfiques* ». Avec une marge opérationnelle de 5,6 %, il ne fait pas aujourd'hui figure de premier de la classe. Son concurrent allemand, le groupe Siemens, dégage dans le transport une marge opérationnelle de 7 %.

¹ Exercice : période de douze mois à l'issue de laquelle une société doit produire son bilan et son compte de résultat.

En France, où les commandes de la SNCF ou des régions stagnent, voire régressent, le groupe Alstom peine à faire tourner ses usines, car les contrats internationaux qu'il obtient nécessitent souvent une production locale. Dans l'Hexagone, il est cependant assuré de développer le TGV du futur en coopération avec l'Ademe², ce qui donnera du travail à ses bureaux d'études.

Cette année, Alstom devra en revanche batailler pour remporter les appels d'offres destinés à équiper les RER franciliens nouvelle génération – où les trains Regiolis d'Alstom seront opposés aux trains Regio2N du groupe canadien Bombardier –, et les futurs trains Intercités³ livrables à partir de 2021 – où Alstom devrait retrouver face à lui Bombardier, mais aussi le groupe espagnol CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles), et peut-être d'autres constructeurs ferroviaires selon les souhaits du Secrétaire d'État aux transports Alain Vidalies. Ces contrats sont nécessaires pour maintenir l'activité des sites français, en attendant les appels d'offres pour les matériels qui équiperont les nouvelles lignes du Grand Paris Express (extensions des lignes 11 et 14, création des lignes 15, 16, 17 et 18).

À moyen terme, l'entreprise devra aussi se poser la question de sa taille. Par rapport à ses concurrents, et notamment le groupe chinois CRRC, dont le chiffre d'affaires dépasse les 20 milliards d'euros et qui se développe fortement à l'international, le groupe français reste modeste sur un marché mondial évalué à 120 milliards d'euros par an.

Comment faire, dès lors, pour croître ? Un rapprochement avec un autre acteur est l'hypothèse la plus probable. De nombreux scénarios sont analysés, comme celui consistant à racheter un petit acteur national pour s'assurer un accès privilégié à un marché, ou tenter la fusion avec l'un de ses grands concurrents, Siemens ou Bombardier. En 2014, le management d'Alstom avait refusé de fusionner avec le premier. En revanche, il est culturellement proche du second. Avec Bombardier, Alstom pourrait renforcer sa présence internationale, et réduire sa dépendance au marché européen, où il réalise encore 70 % de son chiffre d'affaires.

Cependant, une fusion avec Bombardier poserait des questions difficiles à résoudre au niveau des autorités européennes de la concurrence. Sans compter l'impact au niveau social. La France est-elle prête à sacrifier de nouveaux sites industriels ? Pas sûr. « *Il existe des scénarios alternatifs à une grande fusion*, relève Bertrand Mouly-Aigrot. *On pourrait imaginer des acquisitions ciblées dans la signalisation et le contrôle-commande* ». Après avoir repris les activités de signalisation du groupe français Areva et de GE, Alstom souhaiterait en effet reprendre celle du groupe d'avionique français Thales. Ce dernier n'est cependant pas vendeur, même si l'État devrait soutenir l'opération.

« *Alstom pourrait également acquérir des sociétés dans les services et la maintenance, poursuit le consultant. Cela apporte des revenus récurrent quand les ventes de matériel neuf baissent. Et ces activités évoluent fortement grâce au numérique* ». Alstom croît en particulier au développement de la maintenance prédictive⁴, qui s'appuiera de plus en plus sur des systèmes de capteurs et le *big data*.

² Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) : L'Ademe participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable.

³ Intercités : Intercités désigne la marque de la SNCF qui couvre tous les « trains classiques » circulant de jour comme de nuit. Ces trains sont encore nommés « trains d'équilibre du territoire » (TET).

⁴ La maintenance prédictive est une maintenance conditionnelle basée sur le franchissement d'un seuil prédéfini qui permet de donner l'état de dégradation d'un bien avant sa détérioration complète.

L'EGP⁵, un marché morose malgré quelques belles envolées

François Deschamps, LSA n° 2400, jeudi 18 février 2016

D'une manière globale, le marché de l'EGP continue de chuter, avec un chiffre d'affaires total de 14,9 milliards d'euros. En phase avec les prévisions des analystes, il a perdu 3 % par rapport à 2014, en raison notamment de la deuxième année de baisse consécutive des ventes d'informatique (- 5 %), un segment tombé à 5,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Et ce sont les tablettes qui ont connu un vrai coup dur, passant sous la barre du milliard d'euros de chiffre d'affaires (- 23 %).

Dans le même temps, les micro-ordinateurs de bureau⁶ et les micro-ordinateurs portables⁷ – deux familles de produits qui ont longtemps été au cœur du marché de l'informatique grand public – ont encore moins séduit les Français, diminuant de 8,6 % pour atteindre en cumul 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Tout n'est pas noir pour autant, selon Tristan Bruchet, directeur du secteur IT⁸ au sein de l'institut d'études allemand GfK France : « *Le marché du portable retrouve des couleurs, avec une croissance de 3 % en valeur, notamment grâce aux micro-ordinateurs convertibles, qui apportent une véritable alternative aux tablettes, avec des performances supérieures et la possibilité d'avoir une expérience enrichie par le tactile* ». Succès de l'an dernier, il s'est en vendu 550 000 unités, soit 50 % de plus qu'en 2014. Les micro-ordinateurs portables de moins de 15,6 pouces, arborant des performances élevées, sont aussi identifiés comme un relais de croissance. Il en est de même de tous les accessoires dédiés à la micro-informatique dont les ventes ont atteint 930 millions d'euros (+ 15 %).

Les analystes ne l'avaient pas vraiment anticipé. Le segment de la télévision a été très légèrement sanctionné en 2015. Tandis qu'en 2014, 5,8 millions de téléviseurs avaient été écoulés, « seulement » 5,1 millions d'unités ont été vendues en 2015, soit un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros. « *Il faudrait un discours un peu plus riche autour de l'expérience utilisateur, un peu comme ce qui existe sur la télévision connectée* », note Michael Mathieu, directeur des marchés de l'image et des télécommunications chez GfK France. Il y a cinq ans, la télévision équipait 98 % des foyers français, mais, en 2015, ce taux est tombé à 96 %, soit 600 000 foyers qui n'ont plus de téléviseur chez eux. Toutefois, en 2016, la tendance pourrait inverser. « *Outre l'Euro de football au mois de juin, l'année sera marquée par l'extinction du signal Mpeg2⁹ en avril. Nous nous attendons a minima, à 5,6 millions de téléviseurs vendus cette année* », assure Michael Mathieu.

C'est indéniable, l'écosystème des accessoires de téléphonie (étuis, batteries mobiles, etc.) se développe beaucoup : 400 millions d'euros de chiffre d'affaires et une croissance de 25 % en 2015. Sur cette ligne de produits, la grande distribution est plus en avance que les opérateurs téléphoniques, concentrant 75 % des ventes. Néanmoins, la donne pourrait changer. Les opérateurs ont annoncé des refontes de leurs points de vente, avec des zones

⁵ EGP : Électronique grand public.

⁶ Communément appelés PC.

⁷ Communément appelés portables.

⁸ IT est un sigle qui désigne les technologies de l'information et de la communication utilisées dans le traitement et la transmission des informations.

⁹ L'arrêt de la diffusion en MPEG-2 – la norme qui définissait jusqu'à présent les formats de compression de l'image et du son, et leur transport à travers les réseaux pour la télévision numérique – doit libérer des ressources sur les multiplex et permettre ainsi le passage en haute définition de toutes les chaînes de la TNT et d'en augmenter la qualité de diffusion.

dédiées aux accessoires plus importantes. Distributeurs et opérateurs investissent aussi la ligne des accessoires compagnons (montres connectées, bracelets, casques, stations d'écoute, etc.), qui sont les autres grands gagnants de 2015, avec un chiffre d'affaires de presque 800 millions d'euros, en hausse de 35 %. Sur le segment de la téléphonie qui représente 3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulés (+ 12,4 %), l'écosystème des accessoires présente l'avantage d'être une source de marges bien plus importantes que sur les smartphones.

Pour le segment du jeu vidéo, c'est la deuxième année de hausse consécutive ! Après avoir renoué avec la croissance en 2014, le marché a enregistré une nouvelle évolution positive de 6 % de son chiffre d'affaires l'an dernier, soit 2,87 milliards d'euros au total. « *À l'exception du hardware (- 6 %), qui représente presque 25 % du segment (712 millions d'euros de chiffre d'affaires), et effectuée sa transition, de la 7^e génération de consoles vers la 8^e, toutes les familles sont en hausse* », relève Jean-Claude Ghinozzi, président du Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs (Sell).

Principale ligne de produit, le *software* croît de 7 % et représente quasi 65 % du chiffre d'affaires total du segment du jeu vidéo (1,853 milliard d'euros). Là aussi, la consommation est en plein basculement. Si les jeux physiques s'arrogent encore 30 % du chiffre d'affaires total, « *les ventes dématérialisées ont généré un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, en hausse de 23 %* », précise Jean-Claude Ghinozzi. Autre évolution, le jeu vidéo élargit sa cible de joueurs. Alors qu'en 2000, la moyenne d'âge des *gamers* s'établissait à 21 ans, elle atteint 35 ans avec une meilleure parité : 44 % des joueurs sont désormais des... joueuses ! Une cible que travaillent de plus en plus les éditeurs, à l'instar de l'éditeur japonais Nintendo qui a écoulé, fin 2015, 130 000 exemplaires de La Nouvelle Maison du style 2-Les Reines de la mode en à peine un mois...

Autre famille du marché, les accessoires qui ont dépassé les 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, tirés par le jouet vidéo – tels Skylanders d'Activision, Disney Infinity, Amiibo de Nintendo, ou Lego Dimensions –, dont les ventes ont généré environ 105 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015, en hausse de 29 % en valeur et de 31 % en volume. Un record pour une catégorie initiée par l'éditeur californien Activision, il y a moins de cinq ans ! « *L'innovation, la transformation digitale, avec l'essor de la réalité augmentée, et la richesse du catalogue ont dynamisé le marché. Et 2016 sera sur la même tendance. On s'attend à une année record sur le software* », affirme Jean-Claude Ghinozzi.

Rayon *snacking* : cap sur le milliard d'euros en 2019

Extrait, Marie Cadoux, *LSA* n° 2403, jeudi 10 mars 2016

Le marché des sandwichs préemballés en 2015

(Source : Iri)

Marques (fabricants)	Part de marché en valeur
Daunat (Norac, France)	30,8 %
Sodebo (Sodebo, France)	28,8 %
Autres marques et marques de distributeurs	40,4 %

Le marché des salades *snacking* en 2015

(Source : Iri)

Marques (fabricants)	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)
Sodebo (Sodebo, France)	104,40
Daunat (Norac, France)	40,05
Mix (Mix-Bufferet, France)	25,88
Autres marques (exemples : Bonduelle, Les Crudettes, Pierre Martinet...) et marques de distributeurs (exemples : Bon App' de Carrefour, Pause Snack d'Auchan...)	54,67

S'il y a bien un rayon à faire pâlir d'envie les autres, c'est certainement celui du *snacking*¹⁰. Ce marché se porte bien, très bien même. Certes, les esprits de contradiction peuvent toujours faire valoir que le *snacking* ne pèse finalement pas très lourd – à peine 719 millions d'euros en 2015 –, bien moins par exemple que le jambon cuit vendu en libre-service et ses 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Oui, mais voilà, par les temps qui courent, et notamment, sous l'effet de la guerre des prix, force est de constater qu'il n'existe pas tant de marchés capables d'afficher une progression de 10,8 % en valeur (*versus* 2014). C'est le cas du *snacking*, et ce depuis 2013, et cela ne semble pas près de s'arrêter. Selon les prévisions de l'institut d'études Iri France, recoupées avec les données du leader du sandwich préemballé Daunat, le rayon pourrait bien peser un milliard d'euros d'ici à 2019 ! Sans regarder aussi loin, l'année 2015 est en phase avec cette dynamique, quand le rayon traiteur libre-service progresse de 4,9 %, et le rayon frais libre-service de seulement 1,2 %.

« Le rayon *snacking* constitue un univers à part. Il offre l'assurance de produits frais et propose des idées. Parce qu'ils viennent chercher un service, les consommateurs se montrent plus ouverts aux produits transformés », fait remarquer Patricia Robillard, directrice marketing de Fleury Michon Traiteur. Les produits se mangent chauds ou froids, avec une fourchette ou avec les doigts, en marchant ou en se mettant à table. Qu'importe, les

¹⁰ *Snacking* : approximativement le prêt-à-manger.

consommateurs en redemandent. D'après les données de l'institut Kantar Worldpanel France, 57 % des foyers français sont acheteurs de produits de *snacking*.

Dans ce contexte, les fabricants, avec plus ou moins de légitimité, tentent de se faire une place dans le linéaire. « *Depuis ces cinq dernières années, l'offre a été démultipliée. L'univers, encore jeune, reste extrêmement mouvant* », constate Delphine Roucelin, *category manager*¹¹ chez Daunat Services.

Avec un temps consacré à la pause déjeuner qui n'est plus que de trente minutes en moyenne et des consommateurs de plus en plus réguliers, le développement de l'offre constitue assurément un levier fort de développement du rayon. Et pourtant, 90 % de la croissance du *snacking* reposent sur deux catégories de produit seulement : celle des sandwiches (328 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 4,5 % *versus* 2014) et celle des salades (225 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 20 % *versus* 2014). Mais qu'en est-il des boissons, des desserts, des petits chocolats, des barquettes de salades de fruits ou des coupes de tomates cerise, qui peuvent également s'inscrire dans un moment de consommation *snacking* ? « *L'organisation du rayon et sa gestion au cours de la journée restent un véritable casse-tête pour les distributeurs* », avance un professionnel du marché.

Selon une étude de l'institut Iri France réalisée en 2014, un produit *snacking* se doit d'être pratique, nomade et destiné à une consommation individuelle. Dans les faits, l'implantation d'un produit est davantage guidée par la technologie que par l'unité de besoin. Résultat : il n'est pas rare de voir des box implantées à côté des plats cuisinés, ou des croque-monsieur micro-ondables à côté de ceux à réchauffer au four ou à la poêle. De même, les salades *snacking* dotées d'une fourchette et prêtes à consommer ont-elles vraiment un point commun avec les barquettes de carottes râpées ou les salades piémontaises du rayon traiteur ?

Avec une part de marché de 25 % sur le *snacking*, les grandes et moyennes surfaces n'ont pas encore avancé tous leurs pions. Depuis ces dernières années, le syndicat professionnel des Entreprises du traiteur frais (ETF) tente de convaincre la grande distribution de l'intérêt de bien travailler le rayon du traiteur frais, et de faire du pôle *snacking* une destination dans certains magasins et certaines zones de chalandise¹². « *Il faut faire attention aux généralités et bien connaître sa clientèle* », note un professionnel.

Selon les recommandations de Daunat, un rayon *snacking*, quand il a lieu d'être, se doit d'abord d'être visible. La consommation est contrainte par le temps. Disposer de plus, ou moins de dix minutes pour la pause-déjeuner, constitue le principal paramètre qui détermine le comportement du client dans le linéaire. Daunat préconise ainsi d'implanter l'offre *snacking* en bout du rayon traiteur, en privilégiant les sandwiches, qui constituent la catégorie la plus lourde, puis de laisser de la place à des produits qui nécessitent un peu plus de temps (passage au four à micro-ondes), et ont un caractère moins nomade (consommation à table ou sur le coin d'un bureau). Alors que 23 % des achats réalisés au rayon *snacking* relèvent de l'impulsion (*versus* 16 % pour l'ensemble des produits de grande consommation), l'enjeu est bien d'augmenter la valeur du panier avec une mise en avant et un balisage attractif dans le rayon. La multiplication d'offres repas peut aussi encourager la découverte. Selon Delphine Roucelin, « *l'implantation par formats plutôt que par marques peut favoriser la mixité*

¹¹ *Category manager* : Situé entre le marketing, la vente et la logistique la fonction de *category manager* chez un industriel vise à optimiser le déploiement de la catégorie de produits pour le meilleur profit de la marque de produits et la meilleure satisfaction des clients de chaque enseigne.

¹² Zone de chalandise : zone d'attraction commerciale d'un point de vente.

d'achats ». Et de donner l'exemple de l'implantation des mini-sandwichs ou des wraps¹³, non loin des salades.

Une chose est sûre, avec une offre sucrée qui pèse moins de 3 % du chiffre d'affaires du rayon et une palette de boissons encore peu étendue, on devine le potentiel à exploiter. Et pour s'en convaincre, il suffit de se tourner vers les enseignes spécialisées qui ont pris place dans les galeries marchandes ou les stations-service. [...]

¹³ *Wrap* : Le *wrap* est le dernier sandwich à la mode. Il se compose d'une galette préparée à base de maïs, roulée et agrémentée d'une garniture au choix du consommateur.

Action muscle son expansion en France

Clotilde Chevenoy, LSA n° 2405, jeudi 24 mars 2016

Le lundi 14 mars 2016, le premier camion estampillé Action a quitté le nouvel entrepôt de Moissy-Cramayel (Seine-et-Marne) pour approvisionner le magasin de Savigny-le-Temple (Seine-et-Marne). Cette plate-forme, exploitée par le prestataire ID Logistics (qui compte parmi ses clients des distributeurs tels qu'Alinéa, Auchan, Carrefour, Castorama, Conforama, Go Sport...), doit permettre à l'enseigne néerlandaise de produits non alimentaires (décoration, jouets, literie, mode, soins personnels...) d'accélérer sa croissance en France. Depuis décembre 2012, Action a déjà implanté 130 magasins en France, qui étaient jusqu'alors approvisionnés depuis un entrepôt situé au sud des Pays-Bas.

« Quand nous devons livrer notre magasin de Carcassonne (Aude), cela représente un certain coût, précise Vincent Broring, directeur supply chain¹⁴ d'Action. Nous devons nous rapprocher de nos magasins pour les livrer quotidiennement, exactement comme les distributeurs de produits frais. De plus, notre expansion en France enregistre une très forte croissance, d'où la nécessité d'un centre logistique pour desservir nos magasins actuels et futurs. Il s'agit du premier centre logistique en dehors des Pays-Bas et nous comptons prochainement en ouvrir un autre en Allemagne, où nous connaissons également un fort développement ».

Les consommateurs français semblent apprécier le concept, qui s'articule autour de prix bas obtenus en achetant des volumes importants et en minimisant les coûts de communication et de marketing. Cette optimisation de la politique d'achats se retrouve dans l'entrepôt, avec du stockage uniquement sur palettes et l'emploi de camions agencés pour transporter les produits sur deux niveaux.

Les magasins sont tous organisés de la même manière, quel que soit le pays, avec un assortiment identique de 5 000 articles, dont 1 500 références à moins de 1 euro T.T.C. *« Seuls 5 à 10 % des produits changent pour s'adapter aux spécificités locales, précise le directeur supply chain. Notre mission : faire simple, efficace et low cost ».* D'ailleurs aucun développement dans le commerce en ligne ou aucun service web n'est pour le moment envisagé ; les coûts de distribution étant trop élevés par rapport à la valeur des produits vendus. Le site Internet sert uniquement pour annoncer les arrivages en magasin.

Le groupe Action doit publier en avril ses résultats de 2015, qui devraient suivre, d'après le dirigeant de la filiale française, le même rythme de croissance qu'en 2014, à savoir + 30 %. Ainsi, le chiffre d'affaires du groupe en 2014 dépassait-il les 1,5 milliard d'euros, dont 90 millions d'euros réalisés en France, qui ne comptait alors que 32 magasins. Ce qui en dit long sur le potentiel de ventes par magasin.

¹⁴ Chaîne d'approvisionnement logistique globale.

Thalys prend la voie du *low cost*

Pauline Damour, *Challenges* n° 473, jeudi 14 avril 2016

Dix euros pour voyager debout : Michael O'Leary, président de la compagnie aérienne irlandaise Ryanair, en rêvait. Thalys International, la compagnie ferroviaire créée en 1996 par la SNCF (les chemins de fer français), la SNCB (les chemins de fer belges) et la Deutsche Bahn (les chemins de fer allemands), le fait avec Izy. Lancée dimanche 3 avril, cette filiale *low-cost* de la SNCF et de la SNCB, débarque sur la liaison Paris-Bruxelles avec des prix cassés et un modèle économique proche de celui des trains Ouigo¹⁵. Axées sur une clientèle loisirs et petit budget (étudiants, retraités...), deux rames Izy, repeintes en vert et violet, circulent deux à trois fois par jour entre les deux capitales, à des tarifs variant de 19 à 59 euros. Et même à 10 euros, mais sans place assise.

L'objectif est clairement de développer le trafic, récemment diminué par les attentats terroristes, mais aussi de se défendre contre la concurrence du covoiturage et des autocars longue distance – dits cars Macron – qui lui prennent entre 5 et 8 % de part de marché. « *L'offre d'Izy est davantage tournée vers les familles avec enfants, observe la direction du site de covoiturage BlaBlaCar. Et donc assez différente de nos usagers, qui sont plutôt des voyageurs réguliers entre Paris et Bruxelles* ». Selon Bertrand Mouly-Aigrot, consultant au cabinet français de conseil Archery Strategy Consulting, le lancement de l'offre Izy est surtout « *une manière de refroidir les ardeurs d'opérateurs ferroviaires étrangers, qui s'intéresseraient à la liaison Paris-Bruxelles, théoriquement ouverte à la concurrence depuis 2006. Lancer un produit distinct des Thalys permet également de revaloriser l'offre historique, nettement plus haut de gamme*¹⁶ ».

Car si, à la différence des TGV Ouigo qui partent de Marne-la-Vallée (Seine-et-Marne), les TGV Izy relient Paris-Gare du Nord à Bruxelles-Gare du Midi, ils roulent en revanche sur la ligne classique jusqu'à Arras (Pas-de-Calais). De quoi rallonger leurs parcours d'environ 1 heure 15 en moyenne. « *Nos études ont montré que les clients visés étaient plus sensibles au prix qu'à la durée du trajet, justifie Agnès Ogier, directrice générale de Thalys. À condition de rester en dessous du temps de parcours réalisé en voiture, soit entre 3 heures et 3 heures 30, et bien sûr du temps en autocar, soit entre 3 heures 30 et 5 heures 20 avec Ouibus*¹⁷ ». Décidée à commercialiser son offre *low cost* rapidement, la compagnie franco-belge a opté pour un modèle économique différent de celui de Ouigo, en louant à la SNCF des rames classiques (et non des rames duplex), et en utilisant la voiture-bar – sans le bar – pour les passagers debout. « *Nos gains sur les coûts sont de 30 % par rapport aux Thalys, car on paie*

¹⁵ Ouigo est le nom d'une offre commerciale de TGV lancée par la SNCF le 2 avril 2013. Ces trains relient principalement les gares de Marne-la-Vallée - Chessy (Seine-et-Marne), Massy TGV (Essonne), Lyon-Saint-Exupéry TGV (Rhône), Marseille-Saint-Charles (Bouches-du-Rhône), Montpellier-Saint-Roch (Hérault), Nantes (Loire-Atlantique), Rennes (Ille-et-Vilaine) et Tourcoing (Nord).

¹⁶ Les passagers des Thalys qui optent pour la classe Comfort 1 peuvent par exemple bénéficier de sièges plus confortables, de plus d'espace pour lire, travailler ou surfer sur Internet, d'un service de restauration à la place réservée, d'un service de presse gratuite et multilingue...

¹⁷ Ouibus est une filiale du groupe SNCF, qui exploite depuis le 23 juillet 2012, un réseau de lignes d'autocars longue distance en Europe. En semaine, Ouibus propose par exemple sept allers-retours entre Paris-Bercy et Bruxelles.

des droits de péage¹⁸ moins importants, presque aussi bien que Ouigo qui économise 40 % par rapport aux TGV », indique encore la directrice générale de Thalys.

Pour le reste, la directrice générale de Thalys a utilisé les mêmes recettes *low-cost* que celles de Ouigo. Les billets sont vendus uniquement sur Internet, et ils ne sont ni échangeables ni remboursables. Le nombre de bagages est limité à un sac à main et une valise, à moins d'accepter de payer trente euros pour un bagage supplémentaire à l'embarquement. Soit le prix du billet !

Avec cette nouvelle offre, Thalys espère accroître de 10 % le trafic entre Paris et Bruxelles, alors que la fréquentation de ses trains a baissé de 6 % en février, par rapport à l'an dernier. Reste qu'à la différence de l'offre Ouigo, les marges de développement de l'offre Izy sont limitées par la saturation de la ligne. Face à la pénurie de sillons horaires (i.e. les droits de circulation), la SNCF a d'ailleurs remplacé un aller-retour effectué en Thalys l'après-midi par un trajet Izy.

¹⁸ La SNCF doit s'acquitter de droits de péage auprès de Réseau Ferré de France (RFF) en charge de la maintenance des voies. Ce droit varie en fonction des lignes, de la tranche horaire et du type de train.

