

 <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 des consignes</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Vendredi 5 mai 2017</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 connectées et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Toutes vos 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 et 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.

Premier dossier

« Un boulevard s'ouvre aux féculents », Armand Chauvel, *LSA* n° 2435, jeudi 17 novembre 2016

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Taureau Ailé. Le résultat n'est pas demandé. **[0,5 point]**
2. Préciser comment calculer la part de marché relative de la marque Lustucru. Le résultat n'est pas demandé. **[0,5 point]**
3. Reproduire et compléter le tableau suivant : **[1,5 point]**

Marché principal		Riz
Marché environnant	Produits complémentaires	
	Produits de substitution	
Marché support		
Marché générique		

4. Préciser les critères de différenciation utilisés par les industriels sur le marché support déterminé à la question 3. Exemplifier chacun de ces critères. **[1,5 point]**

Deuxième dossier

« Fusalp revendique son double héritage sportif et mode », Valérie Leboucq, *Les Échos*, mardi 21 février 2017

Travail à faire : Étudier le positionnement de la marque Fusalp selon la méthodologie d'Al Ries et Jack Trout. **[2 points]**

Troisième dossier

« Leboncoin.fr, acteur majeur de l'économie réelle », extrait, Cécile Prudhomme, *Le Monde*, dimanche 26 mars 2017

Travail à faire :

1. L'étude (hors immobilier) sur le site Leboncoin.fr comporte un axe quantitatif et un axe qualitatif. Relever des données qui illustrent chacun de ces deux axes pour l'année 2016. Vous veillerez à structurer votre réponse. **[5 points]**
2. Préciser les motivations (1^{ère} approche) d'une personne qui achète (ou qui vend) un bien (hors immobilier) sur le site Leboncoin.fr. **[1,5 point]**

Quatrième dossier

« La solide réussite des cuisines Fournier », Magali Picard, *LSA* n° 2441, jeudi 5 janvier 2017

Travail à faire :

1. Dans le cadre du diagnostic stratégique externe SWOT partiel du groupe Fournier, vous étudierez les points suivants :
 - a) Les opportunités relatives aux clients. **[1 point]**
 - b) Les menaces relatives aux clients. **[0,5 point]**
 - c) Les menaces relatives aux concurrents. **[0,5 point]**
2. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT partiel du groupe Fournier, vous étudierez les points suivants :
 - a) Les forces relatives au métier. Vous distinguerez successivement les performances, le portefeuille de marques, le système de production et le système de distribution. **[3,5 points]**
 - b) Les faiblesses relatives aux ressources financières. **[0,5 point]**

Cinquième dossier

« Crosscall : son smartphone résiste à tous les supplices », Jessica Huynh, *Capital* n° 305, février 2017

Travail à faire : Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de la société Crosscall. **[1,5 point]**

Un boulevard s'ouvre aux féculents

Armand Chauvel, LSA n° 2435, jeudi 17 novembre 2016

Le marché français du riz en octobre 2016 (étude Nielsen)

Marques	Chiffre d'affaires sur douze mois (en millions d'euros)
Uncle Ben's (Mars Foods France)	52,9
Taureau Ailé (Panzani, France)	52,4
Lustucru (Panzani, France)	33,1
Autres marques. Exemple : Celnat (Celnat, France), Gallo (Riso Gallo, Italie), Markal (Markal, France)...	36,2
Marques de distributeurs. Exemple : Comptoir du grain (E.Leclerc)	108,4
Chiffre d'affaires total	283,0

Pesant déjà 1,1 milliard d'euros, mais très hétérogène puisqu'il inclut aussi bien la purée que la semoule ou, aujourd'hui, les légumineuses (fèves, haricots, lentilles, pois, soja...), le marché des féculents fait fi des chiffres un peu plats de ses produits rois, les pâtes et le riz. En effet, des transferts de volumes s'opèrent, entre et à l'intérieur des catégories, dans une reconfiguration dont le maître mot est la valorisation. Les pâtes, qui représentent encore 50 % du total des ventes, en sont un bon exemple.

« *Le milieu de gamme a presque disparu, et le marché se polarise entre les produits premiers prix et le premium où, si les pâtes aux œufs sont un peu en souffrance, les produits du terroir marchent en revanche très bien* », résume Philippe Heimburger, PDG de la société éponyme basée à Marlenheim (Bas-Rhin), qui commercialise la marque Grand'Mère, leader du marché en Alsace et challenger dans la région Grand-Est. Si la catégorie reste dominée par les pâtes « historiques », que sont les pâtes quotidiennes et les pâtes fantaisies (69 % en volume et 54 % en valeur), les catégories des pâtes à cuisson rapide et des pâtes festives (18,2 % en volume et 21,9 % en valeur) sont de grosses pourvoyeuses de chiffre d'affaires, particulièrement les secondes, qui frôlent les + 20 % sur un an.

La catégorie de pâtes bien-être – bio et sans gluten – reste en comparaison une niche (5 % du marché), mais enregistre les plus fortes valorisations : + 28 % pour le bio et + 31 % pour le sans-gluten ! « *Toutes les études confirment que les pâtes restent la locomotive des féculents* », indique Stéphanie Moreau, directrice de marque chez Panzani, filiale du groupe espagnol Ebro Puleva.

Contrôlant aussi le fabricant italien *premium* Garofalo depuis l'été 2014, la filiale française du groupe Ebro Puleva s'arroge, avec la seule marque Panzani, 36 % de part de marché en valeur. Soit 13,3 points de plus en valeur et 17,5 points de plus en volume que son suivant immédiat, le groupe italien Barilla. La cuisson rapide, où Panzani caracole à 67 % de

part de marché en volume, et sa gamme Qualité Pâte fraîche, lancée en 2015, sont ses principaux chevaux de bataille.

Quoique ses fondamentaux ne changent pas (plaisir avant tout, emballages transparents, clés d'entrée par l'usage), les derniers choix de Panzani semblent pourtant marquer une inflexion : réorganisation interne, de façon à maximiser les synergies entre les pâtes et les sauces, et volonté affichée de gagner des parts de marché dans le bien-être avec, par exemple, le lancement de pâtes sans gluten, en avril dernier. De là à ce que Barilla, qui a fait du développement des « aspérités » la base de sa stratégie, se sente visé, il n'y a que l'épaisseur d'une pâte à lasagne. « *Grâce au sans-gluten, au bio et à nos gammes Academia et Collezione qui représentent déjà 10 % de notre chiffre d'affaires, nous sommes l'unique contributeur à la croissance en valeur du marché* », se plaît à souligner Miloud Benaouda, directeur général de Barilla France.

Logiquement, ce relatif alignement des stratégies entre les marques, reflet de l'évolution du goût et des préoccupations nutritionnelles des consommateurs, se retrouve aussi dans le riz, qui représente environ 25 % du marché des féculents, avec un duel au sommet entre Uncle Ben's (groupe Mars Food France), et les marques Taureau Ailé et Lustucru, qui appartiennent toutes les deux à Panzani. « *Nous voulons rattraper Uncle Ben's et prendre le leadership en 2017* », ne cache pas Sigrid Baron, chef de groupe riz, semoules, céréales, nouilles et légumineuses chez Panzani.

À la marque Taureau Ailé, qui présentait en juin un long grain incollable, alors que ses spécialités sont plutôt les riz parfumés ou étuvés, Uncle Ben's répond ces jours-ci par une incursion dans les mélanges riz-céréales. Sans prétendre détrôner Uncle Ben's sur le long grain incollable, Taureau Ailé souhaite amener ses clients sur cette référence, qu'ils cherchaient jusqu'à présent ailleurs. Panzani est aussi très actif sur les semoules et les céréales – avec les marques Ferrero, Lustucru et Regia – une catégorie en plein boum et à seulement 30 % de taux de pénétration, alors que le riz est à 87,2 % et les pâtes à 95 %.

Face à ces catégories, la purée déshydratée, jusqu'alors discrète, gagne en visibilité. « *Nous sommes un petit marché, mais qui peut réserver de grosses surprises* », glisse Claire Madoré, directrice marketing des marques Mousline et Maggi. Arguant que la purée déshydratée est la championne du chiffre d'affaires moyen à la référence (18,8 millions d'euros contre 18,2 millions pour le riz et 14,8 millions pour les pâtes), la marque du groupe Nestlé, qui a rénové son emballage, lance une nouvelle gamme terroir, axée sur des pommes de terre récoltées en région Normandie, et engage d'importants moyens pour accroître sa visibilité en rayon.

Fusalp revendique son double héritage sportif et mode

Valérie Leboucq, *Les Échos*, mardi 21 février 2017

Sur les photos prises sur les pistes de ski d'Aspen (Colorado, États-Unis), on a un peu de mal à le voir. Mais en grossissant l'image, il est bien là le logo tricolore de Fusalp sur la combinaison de ski de Kourtney Kardashian. Quoique moins connue que sa sœur Kimberly, l'aînée des trois sœurs de la famille « K » est très suivie par les magazines *people* et les réseaux sociaux. Avec près de 22 millions de *followers* sur Twitter, son apparition en Fusalp est une bonne publicité pour la marque française, repartie à l'assaut des pistes de ski depuis deux ans.

Comme la star américaine de télé-réalité, d'autres célébrités, françaises celles-ci, Sophie Marceau et David Guetta, ont aussi été vues en Fusalp « *sans qu'on leur ait fait de contrat, ni même qu'on leur ait offert les combinaisons !* », se félicite Alexandre Fauvet, PDG de Fusalp. La marque, créée en 1952, a inscrit à son palmarès l'invention du fuseau et aussi – c'est moins connu –, celle de la combinaison de ski pour les Jeux Olympiques de Portillo (Chili) en 1966. L'équipementier des skieurs français de 1964 à 1972 a connu ensuite trente ans de dégringolade, avant d'être repris par les héritiers Lacoste, qui ont décidé de lui rendre son lustre avec un positionnement *premium* pour ne pas dire luxe (avec des prix de 1 000 euros et plus). « *Fusalp c'est autant la technicité des matériaux que la précision des coupes* », relève Alexandre Fauvet, qui rappelle que les fondateurs étaient tailleurs à Annecy (Haute-Savoie).

Il veut aussi rendre identifiable le style maison. « *Des couleurs primaires fortes qui ressortent sur la neige, du gaufrage pour donner aux vêtements confort et élasticité, et toujours des lignes verticales pour élaner la silhouette au maximum. Tout le contraire du look Bibendum des doudounes* ». Alexandre Fauvet a également mis en place une cellule R&D chargée de travailler sur les matériaux de demain « *comme un néoprène naturel* ». Si le stylisme reste *made in France*, Fusalp achète ses tissus (lainages, microfibres et nylon respirant) en Corée du Sud, Italie, Japon, Suisse... La confection, délocalisée en Chine depuis les années 1990, est progressivement rapatriée en Europe de l'Est et au Portugal. « *À l'exception de la maille, les prix français ne passent pas* », regrette le dirigeant.

Comme les marques Moncler (créée en 1952, propriété aujourd'hui de l'homme d'affaires italien Remo Ruffini), Rossignol (créée en 1907, propriété aujourd'hui du fonds d'investissement suédois Altor Equity Partners) ou encore Canada Goose, Fusalp vise la clientèle internationale des PCS¹, les amateurs de glisse mais pas seulement. « *On reste concentré sur le ski et l'après-ski. Tant mieux si nos clients portent aussi nos vêtements en ville* ».

La marque sort progressivement des réseaux spécialisés comme Sport 2000 et Intersport (« *trop focalisés sur les prix* »). Elle ouvre ses propres boutiques dans les stations chics des Alpes (Courchevel, Megève, Les Arcs 1950, Zermatt, Verbier, et bientôt à Chamonix, Val d'Isère et Val-Thorens). Simultanément, elle s'installe aussi à Lyon, Paris où après celle du quartier du Marais (IV^e arrondissement), une deuxième boutique vient d'ouvrir dans le XVI^e arrondissement. À l'international, la marque Fusalp est vendue dans les magasins

¹ Les PCS⁺ désignent les professions et catégories socioprofessionnelles supérieures : cadres, ingénieurs, professions libérales, chefs d'entreprise.

multimarques britanniques, dans les beaux centres commerciaux sud-coréens (Lotte, Galeria ...), et s'est fait référencer par le site de luxe Netaporter.com. Ce double héritage, mode et ski, a conduit la marque à nouer des partenariats médiatisés, comme avec le festival du film de l'Alpe-d'Huez (Isère) dont le jury est habillé en Fusalp, ou à Paris, où les clients du Lounge Ice bar du palace parisien Four Seasons George V peuvent être équipés de vestes chaudes Fusalp lorsqu'ils viennent prendre un verre.

Leboncoin.fr, acteur majeur de l'économie réelle

Extrait, Cécile Prudhomme, *Le Monde*, dimanche 26 mars 2017

Vingt et un milliards d'euros, soit 0,1 % du produit intérieur brut (PIB) français. Telle est la valeur totale des 98 millions de transactions réalisées par des particuliers sur le site Leboncoin.fr en 2016. Et ce, hors immobilier. À eux seuls, ces chiffres symbolisent l'importance prise, en dix ans d'existence, par la plate-forme Internet de petites annonces détenue par le conglomérat norvégien Schibsted. Un site qui est entré dans les usages quotidiens des Français, avec ses 25 millions de visiteurs uniques par mois, soit 37 % de la population nationale. Tellement incontournable que 18,5 millions de personnes y ont acheté et / ou vendu un bien en 2016.

Ce poids gigantesque pris par la plate-forme est l'un des principaux enseignements de l'étude sur la contribution économique et sociale du site Leboncoin.fr, que le quotidien *Le Monde* publie en avant-première. Elle a été confiée par le site à David Ménascé, professeur à HEC, cofondateur du cabinet de conseil Azao, et auteur de l'ouvrage « *La France du Bon Coin* » [éd. Notes de l'Institut de l'Entreprise, septembre 2015], et Maureen Ravily, consultante sur les stratégies d'innovation sociale chez Azao. Car si Leboncoin.fr comptabilise le nombre de ses visiteurs, il ne les connaît pas réellement. « *Le site a les coordonnées de ceux qui publient des petites annonces, mais il ne sait ni si les transactions ont eu lieu, ni avec qui, ni à quel prix* », relève David Ménascé. Leboncoin.fr tire son chiffre d'affaires (214 millions d'euros en 2016) de la monétisation publicitaire de son audience, des options payantes pour mettre en valeur les annonces, et des services aux 500 000 professionnels présents sur le site.

Cette analyse sur les pratiques des particuliers utilisant la plate-forme croise des données recueillies en novembre 2016, mais aussi au travers d'enquêtes réalisées au début de l'année 2017, et des informations fournies par le site Internet lui-même. En excluant volontairement les données concernant l'immobilier, dont les montants trop importants, auraient faussé la moyenne des résultats. Et le tout de manière à mesurer, pour la première fois, le comportement des utilisateurs et leur incidence sur l'économie.

« *Les résultats prennent à contre-pied beaucoup des stéréotypes que l'on peut avoir sur l'économie collaborative* », expliquent les deux auteurs. Le site Leboncoin.fr est finalement assez représentatif de la moyenne française. Les utilisateurs du site sont à l'image de la société : des hommes et des femmes de tout âge, répartis sur l'ensemble du territoire, et de plus en plus tournés vers les solutions anti-gaspillage.

Quelque 29 % des utilisateurs du site Leboncoin.fr habitent ainsi en zone rurale, et 50 % sont originaires de communes de moins de 20 000 habitants. Ils sont même prêts à faire, en moyenne, 30 kilomètres pour aller récupérer l'objet de convoitise. 64 % des utilisateurs ont ainsi pu avoir « *accès à des biens qu'ils n'auraient pas pu acheter neufs, car ils coûtaient trop cher* », relève l'étude.

Autre constat, l'utilisation de plates-formes collaboratives n'est pas qu'une affaire de jeunes *geeks*. À en croire l'étude, 13 % des utilisateurs du site Leboncoin.fr sont âgés de moins de 24 ans, 48 % de 25 à 49 ans, et 39 % de plus de 50 ans. Certes, il faut avoir du temps devant soi pour organiser la mise en ligne de l'annonce (choisir un prix, une photo,

rédiger l'annonce...), gérer les questions-réponses d'éventuels acheteurs, et organiser la transaction. Selon l'étude, 67 % des utilisateurs sont retraités, étudiants, inactifs ou PCS², et 60 % gagnent moins de 2 000 euros nets par mois.

La revente de biens a d'ailleurs permis aux utilisateurs du site d'accroître leurs revenus, « en moyenne de 3,5 % », relève l'étude. Hors immobilier, les vendeurs ont gagné en moyenne 847 euros grâce au site Leboncoin.fr en 2016, et 396 euros, si l'on exclut également la vente de véhicules. Les acheteurs, eux, ont indiqué avoir dépensé, en moyenne, 2 094 euros sur le site Leboncoin.fr, en 2016, et 1 585 euros, hors achat de véhicule. Ils ont acheté près de sept articles pour un montant moyen de 303 euros, et estiment avoir réalisé, en moyenne, des économies de l'ordre de 40 % par rapport à l'acquisition de biens neufs.

[...]

Si la cause principale à utiliser le site Leboncoin.fr est, pour 70 % des utilisateurs, de « faire de bonnes affaires et gagner de l'argent », 89 % y voient également le moyen de « redonner du sens » à leur consommation, et 15 % d'« améliorer [leur] impact environnemental ». En moyenne, 33 % des biens vendus auraient été jetés s'ils n'avaient pas pu l'être, ce qui a évité la destruction inutile de 32 millions de biens. Le site de petites annonces est aussi une source de distraction pour 44 % des utilisateurs, qui déclarent flâner sur le site, regarder les prix, comparer. « Il y a aussi beaucoup d'informations locales, des annonces de kermesse, de vide-greniers, d'animations, à partir desquelles quatre millions de Français se sont rendus à un événement », souligne David Ménascé.

« Les gens se sont approprié l'outil collectif qu'est le site Leboncoin.fr. Ils s'en sont saisis pour imaginer des solutions concrètes pour améliorer leur vie quotidienne. C'est une forme d'auto-organisation qui fonctionne, d'innovation par le bas. Dans le secteur de l'emploi, par exemple, on arrive à plus de 800 000 Français qui ont trouvé un emploi sur le site, dont 84 % en moins de trois mois », expliquent les auteurs de l'étude. Au total, 4,7 millions de Français ont ainsi utilisé le site Leboncoin.fr en 2016 pour chercher un emploi, indique le rapport.

Le site de petites annonces bénéficie également de l'essor du marché de l'occasion. Les Français n'hésitent plus à acheter des biens qui ont déjà servi, que ce soit pour eux ou pour faire un cadeau. « Avec des ventes évaluées à 5,8 milliards d'euros en 2015, le marché des biens de consommation d'occasion pèse désormais environ 1 % du commerce de détail dans son ensemble », avait estimé le cabinet Xerfi, dans une étude publiée en novembre 2015. Et dans certains secteurs, ce poids est plus important que d'autres. Selon un baromètre publié en juin 2016 par la Fédération des industries du jouet et de la puériculture, huit mères sur dix ont eu recours en 2016 à des achats d'occasion entre particuliers pour s'équiper au cours des trois premières années de l'enfant. Elles étaient un peu moins de 50 % en 2014.

² Les PCS² désignent les professions et catégories socioprofessionnelles inférieures : ouvriers qualifiés et non qualifiés, employés qualifiés et non qualifiés, inactifs...

La solide réussite des cuisines Fournier

Magali Picard, LSA n° 2441, jeudi 5 janvier 2017

Il porte le même nom que Marcel Fournier (1914-1985), cofondateur du groupe Carrefour en 1963, vient de la même ville, Annecy (Haute-Savoie), mais n'appartient pas à la même famille. Bernard Fournier, dirige le groupe Fournier, l'un des deux plus importants fabricants français de cuisines. À Annecy, Fournier reste l'une des plus grosses entreprises et affiche des chiffres à en faire pâlir plus d'un. En trois ans, son chiffre d'affaires a augmenté de 31 %, passant de 227 millions d'euros en 2014 à 297 millions en 2016. Rapportées à l'année 2015, les ventes ont progressé de 13,2 %. Un bond à relativiser, certes, car Fournier vient de racheter au groupe suédois Nobia le réseau Cuisines Hygena (130 millions d'euros de chiffre d'affaires et 125 magasins), en mauvaise santé financière (20 à 30 millions d'euros de pertes par an depuis plusieurs années).

Évidemment, le groupe Fournier – plus connu pour ses trois marques enseignes, Mobalpa, SoCoo'c et Perene – bénéficie de la grande forme du secteur des cuisines en France. Ses concurrents ne démeritent pas : Le groupe français Cuisines Schmidt, loin devant avec 465 millions d'euros de chiffre d'affaires, a engrangé une hausse de 8 % en 2016, et le groupe allemand Nobilia (enseignes Ixina, Cuisines Plus et Cuisines Références), une hausse 14 %. Après trois ans de récession, les ventes de cuisines sont reparties à la hausse (+ 5,8 %) l'an dernier, selon l'Institut de prospective et d'études de l'ameublement (IPEA). Et les mises en chantier de logements neufs, sur la pente ascendante également depuis le début de l'année 2016, vont donner un coup de pouce supplémentaire.

« 95 % de nos clients sont propriétaires, signale Bernard Fournier. Les Français gardent en moyenne leur cuisine vingt-trois ans. Imaginez s'ils en changeaient tous les quatorze ans comme les Allemands ! ». Fournier deviendrait alors un groupe milliardaire... Les experts imaginent même un doublement du marché des cuisines. « Ce dernier pèse un quart des ventes de meubles aujourd'hui, avec 740 000 cuisines écoulées chaque année, estime Christophe Gazel, directeur général de l'IPEA. Si on arrivait à convaincre les Français de changer plus souvent leur cuisine, il pourrait doubler en volume ». En attendant, le groupe savoyard grappille des parts de marché tous les ans. La sienne devrait progresser d'un point entre 2016 et 2017, pour atteindre 11,6 %, et chacune de ses trois enseignes a dans ses cartons un plan d'expansion pour l'année à venir.

En 2017, Mobalpa compte ouvrir dix-huit magasins, Perene six de plus et SoCoo'c, une petite dizaine supplémentaire. Pour s'implanter sur le créneau des cuisines entrée de gamme (prix de vente moyen autour de 6 000 euros), Bernard Fournier a créé en 2007, l'enseigne SoCoo'c. Assis sur une rente de situation dans les années 1990, le groupe Fournier s'était fait tailler des croupières par son concurrent alsacien, le groupe Schmidt basé à Liepvre (Haut-Rhin) et son enseigne entrée de gamme Cuisinella. À la fin des années 2000, SoCoo'c arrivait un peu tard. La reprise du réseau Hygena permettra au groupe Fournier de changer de taille sur le segment de l'entrée de gamme, et de passer un cap, même si cette reprise s'accompagne d'un lourd endettement (200 millions d'euros).

Encore faut-il avoir l'appareil de production adéquat. Le groupe Fournier a toujours opté pour un modèle d'intégration verticale. « Pour s'imposer sur le marché des cuisines vendues à prix accessible, il faut investir dans l'outil industriel », explique Christophe Gazel. À

l'image des autres cuisinistes, qui disposent aussi de leur propre outil de production, le groupe Fournier n'a pas lésiné et investi cent millions d'euros, ces trois dernières années, dans ses six usines, toutes spécialisées sur une ligne de produit (meubles de cuisines, meubles de salles de bains, meubles de rangement...), et toutes situées autour de Thônes (Haute-Savoie), à une dizaine de kilomètres d'Annecy. « *Nous allons vers une fabrication à l'unité*, précise Bernard Fournier. *Les nouvelles lignes d'usinage fonctionnent en flux tendus* ».

Les quelque 320 points de vente, toutes enseignes confondues, sont reliés à Thônes et commandent la production. Et l'arrivée du réseau Hygena dans le groupe Fournier tombe à point nommé pour amortir les investissements industriels. « *En 2017, avec Hygena, nous fabriquerons 135 000 meubles supplémentaires* », calcule Laurent Marguerettaz, directeur de la marque SoCoo'c. Il table sur une progression de 30 % de son chiffre d'affaires au cours de l'année 2017. En aval, l'intégration d'Hygena s'est faite en dix-huit mois seulement. Une trentaine de magasins ont fermé, 270 salariés ont été licenciés, et 96 magasins ont été transformés en magasins SoCoo'c. Pour que la greffe prenne, les effectifs repris ont été formés au siège alpin de Fournier. La réussite se jouera aussi sur le changement de culture que cela représente pour les ex-vendeurs d'Hygena, qui étaient habitués à pratiquer des promotions de manière quasi-permanente. La clarté sur les prix fait partie de la charte de l'enseigne SoCoo'c. Une ambition qui s'accompagnera du développement parallèle du nombre de points de vente à l'enseigne SoCoo'c selon le système de la franchise, sur le modèle de Mobalpa, l'enseigne de référence du groupe Fournier.

Crosscall : son smartphone résiste à tous les supplices

Jessica Huynh, *Capital* n° 305, février 2017

On l'a pris au mot. Pour vérifier que l'argumentaire commercial de Crosscall n'était pas abusif, le magazine *Capital* a soumis l'un de ses modèles, l'Odyssey S1 (vendu 250 euros T.T.C.), à une séance de torture. Première épreuve, le bain : plongé dans de l'eau douce, puis dans de l'eau salée durant quinze minutes, le smartphone en est sorti intact. Deuxième supplice : la chute. Qu'advient-il quand on le laisse tomber de 1,20 mètre sur un sol en béton ? Presque rien, tout juste une éraflure sur un coin.

Et dévaler les marches du métro parisien ? Là encore, l'Odyssey S1 s'en tire avec quelques égratignures mineures, et un écran toujours intact ! Pour en venir à bout, il nous a fallu employer les grands moyens : écrasé par la roue d'un gros 4x4, son système électronique a rendu l'âme. Quand, même !

Son nom est trompeur car Crosscall est une société française. La PME, fondée en 2009 à Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône) par Cyril Vidal, a déjà vendu plus d'un million d'exemplaires de ces téléphones dits "durcis". Son chiffre d'affaires, encore modeste, avoisine les 30 millions d'euros en 2016. Mais sa croissance champignon – ce qui lui a valu d'être primée deux années de suite au classement Fast 50 du cabinet d'audit Deloitte – devrait lui permettre d'atteindre rapidement les 100 millions d'euros. Ces derniers mois, la société aixoise a levé six millions d'euros, dont deux auprès de bpiFrance (la banque publique d'investissement), qui vont l'aider à se développer à l'international.

C'est pour répondre à ses propres besoins que Cyril Vidal a inventé le premier téléphone flottant au monde. « *Je suis issu du monde du bâtiment et de la pétrochimie* », souligne le fondateur, qui a notamment travaillé chez Loxam (location de matériels de BTP), et qui a pratiqué le jet-ski en compétition. À l'époque, il ne trouvait aucun téléphone compatible avec ses activités à risque.

En 2009, encore salarié, il fonde Crosscall. Il s'occupe de la partie commerciale tandis qu'un ami, toujours dans l'entreprise et aujourd'hui responsable de l'offre produit, travaille sur la partie technique. Les premiers téléphones sont réalisés grâce à un approvisionnement effectué en Asie. Puis, en mai 2016, Cyril Vidal fait « une belle prise », en recrutant David Eberlé, ancien président de Samsung France, devenu vice-président et associé de Crosscall.

Pour Crosscall, il n'est pas question de rivaliser avec Apple ou Samsung sur un marché français du smartphone arrivé à maturité, et dont le taux d'équipement flirte avec les 95 %. Crosscall a donc choisi de cibler les sportifs (surfeurs, parachutistes, snowboarders...) pratiquant des activités de plein air mais aussi les professionnels de terrain (chauffeurs-livreurs, chefs de chantier, chauffagistes...). « *J'en avais marre de la casse et des immersions accidentelles*, raconte ainsi François Salas, président de Somatef, une société de maintenance d'appareils climatiques installée à La Garde (Var). *J'ai équipé mes onze salariés. J'ai été*

séduit par le côté “couteau suisse” avec la double carte SIM³, et la fonction lampe torche, bien pratique dans un endroit exigü ».

À Aix-en-Provence, une équipe de quatre ingénieurs travaille à la conception de ces téléphones mutants, au nombre de onze aujourd’hui, du *best-seller* le modèle flottant Shark à 79,90 euros au dernier-né, le Trekker X3, à 549 euros. La principale valeur ajoutée du bureau d’études est de dessiner les composants et la coque, pour assurer le maximum de résistance et la facilité d’utilisation. Le tout sans inventer des téléphones qui pèsent une tonne. Disposent-ils de technologies propres ? Sourires ambigus dans l’équipe d’ingénieurs, qui n’en diront pas plus. Les modèles sont en tout cas assemblés en Chine.

Côté communication, la société aixoise a opté pour une stratégie peu coûteuse. Ses meilleurs agents publicitaires, ce sont les sportifs eux-mêmes. Une trentaine d’ambassadeurs qui couvrent plus de vingt disciplines, font la promotion de la marque. Un partenariat qui va de la fourniture du téléphone à la signature d’un contrat de représentation rémunéré. « *Ce sont de véritables utilisateurs qui nous font des retours d’usage sur les produits* », explique Xavier Argenti, directeur marketing de Crosscall. L’idée de la fonctionnalité “*wet touch*”, qui permet à l’utilisateur d’interagir avec l’écran même avec les doigts mouillés, a par exemple été soufflée par Xavier De Le Rue, deux fois champion du monde de snowboard en 2003 et 2007.

Tout naturellement, c’est avec Decathlon et l’enseigne Au Vieux Campeur que la marque a signé ses premiers contrats de distribution en 2010. Depuis, elle a conquis d’autres grandes surfaces spécialisées (Darty, Fnac...) et des sites Internet (Amazon, LDLC...). Climat oblige, Orange Caraïbes et SFR Réunion lui ont également réservé un bon accueil. Plus étonnant, les téléphones Crosscall sont aussi vendus dans les circuits de distribution professionnels comme Loxam et Point.P. « *Notre modèle, c’est la caméra GoPro, qui a démarré dans les magasins de sport avant de toucher tous les réseaux et les marchés internationaux* », explique Cyril Vidal.

³ Une carte SIM (*Subscriber Identity Module*) est une puce qui contient un microcontrôleur et une carte mémoire.

