

 <p>utbm université de technologie Belfort-Montéliard</p> <p><i>Humanités</i></p> <p>UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr</p>	<p>GE06</p> <p>Fondements du marketing</p> <p>Examen médian</p> <p>Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de consignes</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Mercredi 7 novembre 2018</p>

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

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examens antérieurs, les micro-ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles, les montres connectées et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.*
- *Vous veillerez à signer chaque copie utilisée.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie.*
- *Vous veillerez à l'orthographe et à la grammaire.*
- *Vous séparerez distinctement les différents dossiers.*
- *Toutes vos réponses seront rédigées.*
- *Toutes vos réponses seront justifiées.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Premier dossier [15 points]

« L'épicerie sous tous les angles », extrait, Sylvie Lavabre, *LSA* n° 2522, jeudi 20 septembre 2018

Travail à faire : Représenter l'offre disponible sur le marché français de l'épicerie en 2017. Vous préciserez le chiffre d'affaires et les évolutions (en valeur et en volume) chaque fois que cela est possible. Vous utiliserez une représentation arborescente. Vous pouvez utiliser la copie en mode paysage.

Deuxième dossier [2 points]

« Le marché des dosettes souples de café », in « Le café, un univers en expansion continue », Laurence Zombek, *LSA* n° 2523, jeudi 27 septembre 2018

Travail à faire :

1. Préciser comment obtenir la part de marché en valeur du groupe Lavazza sur le marché français des dosettes de café en juin 2018. Le résultat n'est pas demandé.
2. Préciser comment obtenir la part de marché relative du groupe Cafés Royal sur le marché français des dosettes de café en juin 2018. Le résultat n'est pas demandé.

Troisième dossier [14 points]

« Puma sort les griffes », Pierre Demoux, *Les Échos*, jeudi 4 octobre 2018

Travail à faire :

1. Dans le cadre du diagnostic SWOT interne, vous préciserez :
 - a) Les forces actuelles relatives au métier en termes de :
 - Performances,
 - Portefeuille de produits,
 - Système de production,
 - Système d'innovation,
 - Système de communication externe.
 - b) Les faiblesses actuelles relatives au métier en termes de :
 - Portefeuille d'activités,
 - Système de distribution.
2. Dans le cadre du diagnostic SWOT externe, vous préciserez :
 - a) Une opportunité actuelle relative aux clients,
 - b) Une opportunité actuelle relative aux concurrents,
 - c) Une menace actuelle relative aux concurrents,
 - d) Une menace actuelle relative aux actionnaires.

Quatrième dossier [4 points]

« Les brosses à dents électriques veulent convaincre », extrait, Mirabelle Belloir, *LSA* n° 2526, jeudi 18 octobre 2018

Travail à faire : Reproduire et compléter le tableau ci-après.

Marché principal :		Brosse à dents électrique
Marché environnant :	Produits complémentaires :	
	Produits de substitution :	
Marché support :		
Marché générique :		

Cinquième dossier [5 points]

« Asmodee, crack français du jeu de société », Sylvie Andreau, *Le Journal du Dimanche*, dimanche 21 octobre 2018

Travail à faire : Étudier le positionnement de la société française Asmodee sur le marché mondial du jeu de société selon la méthodologie d'Al Ries et Jack Trout.

L'épicerie sous tous les angles

Extrait, Sylvie Lavabre, *LSA* n° 2522, jeudi 20 septembre 2018

Dans la moyenne et tirée par l'innovation, le marché de l'épicerie est resté solide en 2017. Il est sur la même ligne que l'ensemble des produits de grande consommation (PGC) avec un chiffre d'affaires en hausse de 1,3 %, à 31,3 milliards d'euros, et des ventes en volume en baisse de 0,4 %. Ses deux macro-segments, l'épicerie sucrée et l'épicerie salée, connaissent des croissances similaires, soutenues par une offre qui se développe un peu plus vite que la moyenne des PGC. Ainsi l'assortiment de l'épicerie en hypermarchés s'est-il accru de 2,3 %, contre 1,7 % pour l'ensemble des PGC. Et si la rationalisation des assortiments dans les supermarchés a entraîné une baisse de 0,4 % dans l'épicerie, elle est moindre que pour l'ensemble des PGC qui enregistre une baisse de 0,8 %.

[...]

Côté épicerie sucrée (16,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires, + 1,3 % en valeur), deux familles majeures ont soutenu la croissance : le petit déjeuner et la pâtisserie industrielle. Dans la famille très large du petit déjeuner, qui pèse 5,3 milliards d'euros, le café en dosettes tire la catégorie avec un chiffre d'affaires de 1,28 milliard d'euros et une croissance en valeur de + 10,1 %. « *Tous les acteurs du café se sont lancés dans les capsules compatibles Nespresso, avec de gros moyens à l'appui*, observe Anne-Laure Almeida, directrice d'études « Épicerie » au sein de la société Iri¹. *Plus récemment, plusieurs intervenants sont passés à la technologie en aluminium qui valorise encore plus le produit* ».

Comme les dosettes (de café), la pâte à tartiner est en forme. En hausse en valeur de 6,6 %, à 469 millions d'euros de chiffre d'affaires, elle est dynamisée par de nouveaux intervenants. Les offres sans huile de palme, bio ou locales, qui rassurent les consommateurs, sont plébiscitées par des acheteurs en quête de références plus saines. Des attentes qui expliquent aussi le succès des infusions (+ 3,9 % en valeur), favorisé par la double caution détox et naturelle, ainsi que de nombreux parfums.

Enfin, les céréales, poids lourd du petit déjeuner avec 705 millions d'euros de chiffre d'affaires, en difficulté ces dernières années, semblent avoir réussi à contenir l'hémorragie, car le produit est quasi stable en volume à - 0,2 % et en valeur à + 0,4 %. « *Les céréales ont souffert du buzz négatif autour de certaines marques* », rappelle Anne-Laure Almeida. Épinglées pour les résidus de pesticides trouvés dans ces produits, ou présentées comme des bombes de graisse ou de sucre, par les médias ou les associations de consommateurs, les céréales ont subi aussi la concurrence du vrac, surtout dans le circuit bio.

La pâtisserie industrielle, deuxième famille en forme de l'épicerie sucrée, en hausse de 3,1 % en valeur, à 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, a profité de la tendance nomade, portée par les formats individuels, qui connaissent une augmentation de 6,2 %, portant leur chiffre d'affaires à 793,6 millions d'euros. Seules les galettes et gaufrettes connaissent une baisse de leur chiffre d'affaires : - 4,7 %.

¹ IRI est une société américaine d'études de marché.

Du côté des perdants, la grande famille de la biscuiterie sucrée marque le pas, en recul de 0,9 % en valeur. Tous les produits sont affectés, y compris les cookies qui ont souffert de la mauvaise presse autour du sucre, notamment sur les marques premiers prix. Seuls les gâteaux du goûter tirent leur épingle du jeu car leurs formats individuels collent bien à la vague de la consommation nomade. Mais la surprise vient de la confiserie qui enregistre un recul en valeur de 0,4 %. Malgré des offres qui se développent, les bonbons et les sucettes dévissent (- 2,3 % en valeur), tout comme les *chewing-gums* (- 6,2 % en valeur). Seule la confiserie de chocolat exhibe une croissance de 3,3 % en valeur, à contre-courant des autres produits, portée par le développement d'offres de mini-produits et de produits à partager. « *C'est la première fois depuis dix ans que la confiserie se trouve dans le rouge*, souligne Jean-Philippe André, président du Syndicat national de la confiserie et P-DG de Haribo France. *Nous payons le sugar bashing. Nous sommes en partie responsables, car nous n'avons pas assez communiqué* ». [...]

Du côté de l'épicerie salée (14,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017, + 1,3 % en valeur), la famille des produits apéritifs triomphe et le chiffre d'affaires atteint désormais 2,16 milliards d'euros (+ 5 % en valeur). Tous les produits – chips, graines, biscuits salés – sont en hausse. Bien orientées, les chips enregistrent une croissance de 5,1 % en valeur avec un développement des assortiments. Cette croissance est tirée par des innovations avec l'apparition de nouveaux mélanges et des produits bruts, plus naturels comme la canneberge (aussi appelée grande airelle d'Amérique du Nord) ou la baie d'açai (aussi appelé palmier pinot).

Les féculents connaissent également une belle dynamique, en hausse de 2 % en valeur, à 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Dans cette famille, les semoules et les céréales d'accompagnement font un bond de 4,8 % en valeur, à 252 millions d'euros de chiffre d'affaires, alors que les légumes secs appertisés (pois chiches et lentilles) bondissent carrément de 6,7 % en valeur. Quant au riz (400,8 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 2,5 % en valeur) et aux pâtes (732,1 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 0,7 % en valeur), ils restent portés par des offres pratiques et valorisées par de petites marques italiennes, très actives dans les médias, et qui participent au développement de l'assortiment.

On observe une bonne tenue de la famille des assaisonnements et des condiments (+ 2,1 % en valeur), dynamisé par l'huile (949,2 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 4 % en valeur). De même, le vinaigre (+ 2,2 % en valeur) croît par le bio et par la diversité des offres, notamment locales. Quant aux cornichons, ils continuent de pousser (136,7 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 0,2 % en valeur) grâce à des innovations de formats, orientés vers le *snacking* pour s'immiscer dans les pique-niques ou à l'apéritif.

Côté perdants, la famille de l'alimentation infantile connaît un repli structurel (833 millions d'euros de chiffre d'affaires, - 1,7 % en valeur), concurrencée par le fait-maison. Autre maillon faible : la famille des plats cuisinés (969,3 millions d'euros de chiffre d'affaires, - 1,7 % en valeur), mal orientés depuis plusieurs années. Plombée par les affaires – la dernière en date étant le scandale financier William Saurin –, concurrencés par le frais, la consommation hors domicile et la livraison rapide, ces produits cristallisent la méfiance des consommateurs pour les produits transformés. [...]

Le marché des dosettes souples de café au 30 juin 2018 (source : Nielsen)
in « Le café, un univers en expansion continue », Laurence Zombek, *LSA* n° 2523, jeudi 27
septembre 2018

Fabricants	Principales marques	Chiffre d'affaires en millions d'euros sur douze mois
JDE (Pays-Bas)	Grand'Mère, Jacques Vabre, Senseo, Velours Noir	250,70
Lavazza (Italie)	Carte Noire, Lavazza	89,88
Cafés Royal (Suisse)	Cafés Royal	6,61
Autres. Exemples : Cafés Méo (Lille), Cafés Sati (Strasbourg) Comptoirs Richard (Gennevilliers), J. J. Darboven (Allemagne, marque Warka en France), Legal (Le Havre), Lobodis (Bain-de-Bretagne), Malongo (Cannes), San Marco (Italie), Segafredo Zanetti (Italie)...		20,27
Marques de distributeurs. Ce sont souvent les mêmes que précédemment, qui pour rentabiliser leurs lignes de production, travaillent pour les distributeurs		73,14
Total		440,60

Puma sort les griffes

Pierre Demoux, *Les Échos*, jeudi 4 octobre 2018

Gare au *tweet* intempestif ! En cette chaude journée de juillet, dans une villa à quelques pas du Vieux-Port² de Marseille, le service communication de Puma France prévient les journalistes : celui qui ferait fuiter une photo du nouveau maillot de l'Olympique de Marseille (OM) avant sa présentation officielle, s'expose à devoir verser 200 000 euros de dédommagement, assorti d'une menace de poursuites judiciaires. La marque a payé cher le droit d'habiller le club pour les cinq prochaines saisons – le contrat est estimé à 70 millions d'euros – et il entend bien que personne ne gâche la fête. *Garden-party* avec invités triés sur le volet et feu d'artifice, les petits plats ont été mis dans les grands pour présenter la toute première tunique de l'OM brodée d'un félin bondissant sur la poitrine.

En prenant la tenue de l'Olympique de Marseille à Adidas, partenaire historique du club, Puma a réalisé un joli coup : il s'associe avec le club de football sans doute le plus populaire de France, ce qui lui assure une forte visibilité et l'assurance de vendre au minimum plus de 300 000 maillots par an – davantage en cas de bons résultats. Par la même occasion, Puma est devenu le premier équipementier de la Ligue 1 de football, fort de cinq équipes sous contrat : outre Marseille, Amiens, Bordeaux, Nîmes et Rennes sont équipés par Puma. Une situation inédite pour le groupe allemand. « *Ce partenariat avec l'Olympique de Marseille constitue une étape importante de notre expansion dans le football, et dans le sport en général*, explique Richard Teyssier, directeur général de Puma France. *Il illustre aussi notre volonté d'investir dans le sport performance. Ce maillot, par exemple, est le plus technique que nous ayons jamais conçu* ».

Outre l'OM, l'écurie Puma compte aussi dans parmi les équipes habillées Arsenal (Premier League anglaise), Borussia Dortmund (Bundesliga allemande) et Milan AC (Serie A italienne). Quatre équipes au profil similaire de bastion historique du ballon rond, mais qui peinent à suivre le rythme imposé par les équipes aux poches – très – pleines qui remportent désormais tous les trophées. Pas tout à fait un hasard... Car si Puma, fort de sa longue tradition d'acteur majeur du sport, s'affiche comme le troisième équipementier sportif mondial, il évolue aujourd'hui à bonne distance de l'équipementier américain Nike et de l'équipementier allemand Adidas, dont les chiffres d'affaires sont respectivement 7,5 et 5 fois supérieurs au sien. « *Il existe un parallèle entre nos deux sociétés. Puma résonne avec notre image de rebelle qui veut renverser l'ordre établi* », affirme Jacques-Henri Eyraud, président de l'OM. De la même manière que le club phocéén³ ambitionne de revenir sur le toit de l'Europe, Puma a compris qu'il devait "muscler son jeu" pour tenir tête à ses rivaux. « *Ces quatre dernières années, nous avons beaucoup investi dans le côté technique des produits⁴, que le groupe avait eu tendance à délaissier au profit du lifestyle⁵*, analyse Richard Teyssier. *Or une marque comme la nôtre, ne peut pas se développer sans posséder une crédibilité sportive de premier plan. Les effets devraient commencer à se voir* ».

² Le Vieux-Port de Marseille est le plus ancien port de Marseille. Les vestiges les plus anciens découverts datent du VI^e siècle avant Jésus-Christ. C'est aujourd'hui un port de plaisance capable d'abriter 3 500 bateaux.

³ Il y a 2 600 ans, des navires de la cité grecque de Phocée – aujourd'hui Foça dans le golfe de Izmir (Turquie) – sur la côte orientale de la mer Égée, traversèrent la Méditerranée et fondèrent Massalia, l'actuelle ville de Marseille. La ville de Marseille est donc depuis cette date souvent désignée par cité phocéenne.

⁴ En anglais *sponsoring*.

⁵ En français littéralement mode de vie.

Et ça, Puma l'avait oublié au début du XXI^e siècle. Après avoir frôlé la banqueroute dans les années 1990, Puma, tel le phénix⁶, renaîtra quand ses chaussures (48 % du chiffre d'affaires actuel), vêtements (35 % du chiffre d'affaires) et accessoires (17 % du chiffre d'affaires) s'arrachèrent dans la rue, reléguant stades et gymnases au second plan. Le groupe misa alors tout sur ce côté *fashion*⁷. Exit les enseignes de sport, priorité aux boutiques branchées et aux espaces dédiés dans les grands magasins. Les ventes explosèrent, la rentabilité atteignit des sommets inédits, d'autant que la production est à 89 % réalisée par des sous-traitants situés dans des pays *low-cost* (Bangladesh, Cambodge, Chine, Inde et Vietnam), et Puma devint l'une des premières griffes⁸ sportives à parader sur les podiums de la *Fashion Week*⁹ pour présenter ses collections, dès 2004 – une démarche adoptée par nombre de ses rivaux depuis.

Sauf qu'au moment où la mode passa à autre chose, le félin se retrouva, comme la cigale de la fable de Jean de La Fontaine (1621-1695), fort dépourvu quand la bise des mauvais résultats fut venue. « *Il s'est ensuivi une période où leur positionnement était devenu illisible, estime Cédric Rossi, analyste à la banque d'investissement britannique Bryan Garnier Paris. D'une certaine façon, Puma a eu raison trop tôt, au regard de l'actuel effacement des frontières entre sport et mode* ».

Pour sortir de cette mauvaise passe, le groupe Puma dû renouer avec son histoire. Celle initiée par les frères Adolf (1900-1978) et Rudolf (1898-1974) Dassler, dont la société, fondée en Bavière dans les années 1920, bâtit sa réputation dans les chaussures de football et de course à pied, avant qu'une brouille à mort, ne les mène à créer chacun leur propre entreprise au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Ainsi naquirent Adidas (l'entreprise d'Adolf) et Puma (l'entreprise de Rudolf). S'il n'a jamais été question de raviver une rivalité qui a longtemps rythmé l'industrie sportive et déchiré la petite ville d'Herzogenaurach – située à trente kilomètres au nord-ouest de Nuremberg, où les deux compagnies possèdent toujours leur siège social –, l'objectif était de reprendre le fil du sport de haut niveau.

C'est d'ailleurs un ancien footballeur professionnel, le Norvégien Bjørn Gulden, nommé P-DG en avril 2013, qui a mené la « remontada¹⁰ ». « *Il a fallu tout revoir de A à Z pour retrouver notre identité sportive, même l'architecture du siège social a été revue, décrit Torsten Hochstetter, directeur artistique de la marque. Cela a pris du temps pour revenir dans le jeu et de réduire notre dépendance aux chaussures lifestyle* ». Dans deux sports opposés, Puma est, par exemple, reparti fort dans le golf et fera son retour cet automne en NBA, le championnat nord-américain de basket-ball, après deux décennies d'absence.

Cette fois, Puma a retenu les leçons du passé : « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier ». « *Dans notre secteur, il faut pouvoir marcher sur deux jambes, le sport performance et le lifestyle, reprend Cédric Rossi. On le voit aujourd'hui avec l'équipementier américain Under Armour, voire avec Nike, qui se sont concentrés sur la performance, et ont un peu*

⁶ Le phénix est un oiseau légendaire, doué d'une grande longévité et caractérisé par son pouvoir de renaître après s'être consumé dans les flammes. On en trouve trace notamment dans les mythologies persane et grecque.

⁷ En français littéralement mode.

⁸ Marque au style très caractéristique.

⁹ La Semaine de la mode de Paris (aussi appelée *Fashion Week* de Paris) est une célèbre semaine de défilés, qui, sous sa forme actuelle, a lieu tous les six mois, depuis 1973. Cette manifestation existe aussi à Londres, New York et Milan.

¹⁰ La *remontada* est un terme espagnol employé dans le milieu du sport pour désigner une remontée. Depuis la cuisante défaite du Paris Saint-Germain contre Barcelone en 2017, le terme est passé dans le langage courant.

manqué le récent virage lifestyle de la mode ». Celle-ci accorde la part belle à l'*athleisure*¹¹, cette tendance à marier sport et loisirs qui fait porter à des millions de personnes des baskets jusqu'au bureau. Ce qui sied bien à Puma. Surtout qu'il peut piocher dans ses anciens catalogues de produits pour alimenter l'engouement du moment pour le *vintage*¹². Et son image se bâtit avec une équipe d'influenceurs, parmi lesquels Selena Gomez¹³ et ses 143 millions de followers sur Instagram, ou encore Jay-Z¹⁴.

Son coup de maître, Puma se l'est offert en recrutant Rihanna¹⁵ comme directrice artistique pour sa ligne féminine. « *Elle a fait un bien fou à la marque*, assure Richard Teyssier. *Elle a apporté une inspiration* ». Pas seulement : le succès des produits dessinés par Rihanna constitue l'un des moteurs de l'euphorie des ventes que connaît Puma. Pour la première fois de son histoire, le groupe allemand a dépassé le cap des quatre milliards d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, et la croissance de son chiffre d'affaires est la plus dynamique parmi les grands équipementiers – encore + 10,5 % au premier semestre 2018. Le bénéfice lui, a plus que doublé entre 2016 et 2017, pour atteindre 135,8 millions d'euros. Reste une faiblesse à combler : sa présence limitée dans l'e-commerce.

Mais voilà que, au moment où Puma revenait en haut de la vague, des nuages apparaissent dans le ciel. Ils prennent la forme de Kering¹⁶, son actionnaire principal, qui a décidé au printemps de se désengager en partie du capital. Le géant du luxe avait fait le pari de racheter Puma en 2007 pour développer un pôle *lifestyle*. « *Cela n'a été qu'une succession de mauvaises nouvelles et de mauvaises surprises* », juge Loïc Morvan, analyste à la banque d'investissement britannique Bryan Garnier Paris. Les synergies espérées entre les deux métiers ne se sont jamais concrétisées. « *Kering part aujourd'hui à un moment où la valeur de l'action Puma est revenue à son prix d'il y a dix ans* ». Sans actionnaire de référence, Puma risque de se faire passer le collier autour du cou par un nouveau propriétaire, avide de profiter de l'insolente santé du marché du sport.

Cette nouvelle donne a aussi pour conséquence de laisser Bjørn Gulden et son équipe, seuls face à la pression du résultat imposée par des investisseurs soucieux de voir le cours de Bourse se maintenir à ses sommets actuels. Les joueurs de l'OM, qui abordent ce jeudi la deuxième étape de leur périple en *Europa League*¹⁷, seraient bien inspirés de garnir l'étagère à trophées du club. Histoire de prouver que le puma n'est pas un chat noir !

¹¹ Néologisme construit sur la contraction des termes *athlete* (athlète en français) et *leisure* (loisir en français).

¹² En français caractère ancien et apprécié.

¹³ Selena Gomez est une chanteuse, actrice et productrice américaine.

¹⁴ Jay-Z, de son vrai nom Shawn Corey Carter, est un rappeur et homme d'affaires américain.

¹⁵ Rihanna, de son nom entier Robyn Rihanna Fenty, est une chanteuse, parolière, actrice, designer et mannequin barbadienne.

¹⁶ Kering est un groupe français spécialisé dans l'habillement et les accessoires de luxe. Ses principales marques sont Alexander McQueen, Bottega Veneta, Boucheron, Gucci et Yves Saint Laurent. C'est le deuxième groupe mondial dans le secteur du luxe après le groupe français LVMH et devant le groupe suisse Richemont avec un chiffre d'affaires de 15,5 milliards d'euros en 2017. Il est présidé par François-Henri Pinault.

¹⁷ Compétition européenne de football, moins prestigieuse que la Champion's League.

Les brosses à dents électriques veulent convaincre

Extrait, Mirabelle Belloir, *LSA* n° 2526, jeudi 18 octobre 2018

Malgré de nombreuses campagnes médiatiques de la part des marques pour expliquer qu'un brossage électrique est plus efficace qu'un brossage manuel, les Français sont encore peu nombreux à utiliser une brosse à dents électrique. « *À fin 2017, nous avons atteint les 15 % de taux de pénétration. Dans les pays d'Europe du Nord, il est de l'ordre de 25 à 30 %. Il y a donc un fort potentiel de croissance* », explique Fabien Letort, responsable marketing de la division santé grand public de Philips France.

Même si le taux de pénétration reste modéré, il a augmenté ces dernières années et, par conséquent, les ventes également. « *Depuis dix ans, le marché connaît des croissances à deux chiffres. En 2017, il a légèrement reculé de 0,9 %¹⁸, à cause de la chute des ventes des brosses à dents à piles* », constate Fabien Letort. Du côté des industriels, Oral-B¹⁹ est toujours ultra leader avec 88 % d'un marché valorisé à 126,7 millions d'euros. Loin derrière, « *Philips a atteint 10 % grâce à l'innovation, et nous comptons continuer sur cette lancée pour conforter notre position de challenger* », annonce le responsable marketing de Philips.

Et ils sont de plus en plus nombreux à vouloir se tailler une part du gâteau. Par exemple, à l'occasion du salon électronique IFA, qui s'est tenu à Berlin (Allemagne) en septembre, la marque Silk'n²⁰, connue pour ses épilateurs à lumière pulsée et ses autres appareils de soins esthétiques à domicile, a présenté une nouvelle brosse à dents baptisée *ToothWave*. Elle s'inspire de la technologie de radiofréquence bipolaire utilisée dans les cliniques dentaires. Celle-ci doit permettre d'éliminer les taches et de réduire le tartre, afin de prévenir les caries et éviter gingivites et saignements des gencives.

Parmi les nouveaux acteurs apparus sur le marché cette année, le plus surprenant est sans doute le groupe chinois Xiaomi, mondialement connu par ses smartphones. Mais, en réalité, ces derniers ne représentent « que » 70 % de son chiffre d'affaires. La *Mi Electric Toothbrush* est une brosse à dents connectée utilisant une technologie sonore. Le fabricant chinois affirme que ses têtes de brossage présentent une densité de poils accrue de 40 % par rapport aux standards du marché, ce qui rendrait le brossage plus efficace. En France, cet outil connecté est vendu en ligne sur Amazon et Cdiscount, ainsi que dans le réseau des Parfumeries Marionnaud, filiale depuis 2005 du groupe hongkongais Hutchison Whampoa.

Autre arrivant, et non des moindres : le groupe américain Colgate-Palmolive. Lors du Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas en janvier dernier, le leader mondial des soins bucco-dentaires a commencé la commercialisation de sa première brosse à dents connectée, utilisant la technologie des vibrations soniques. Colgate-Palmolive a choisi un circuit de distribution original : le site de commerce en ligne d'Apple et certains magasins Apple Store. Baptisée *Colgate Connect E1*, elle possède des capteurs en temps réel et des algorithmes d'intelligence artificielle qui détectent l'efficacité du brossage dans seize zones de la bouche. Les données sont ensuite envoyées en Bluetooth à l'application *Colgate*

¹⁸ Le marché des brosses à dents manuelles a lui reculé de 0,8 %. Il représente un chiffre d'affaires de 242,85 millions d'euros.

¹⁹ La marque Oral-B a été créée dans les années soixante par le docteur Robert W. Hutson (1920-2001). La marque Oral-B appartient au groupe américain Procter & Gamble depuis 2006.

²⁰ Silk'n est une marque qui appartient au groupe néerlandais Inno Essentials.

Connect, qui est intégrée dans l'Apple ResearchKit. Elles sont analysées afin de donner des conseils pour améliorer les habitudes de brossage des dents, et aider à la prévention des problèmes. Cette brosse à dents intelligente est issue d'un partenariat avec la *start-up* française Kolibree basée à Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine), pionnière dans l'utilisation de l'intelligence artificielle et des capteurs de mouvement 3D pour les brosses à dents connectées.

[...]

Convertir les Français au brossage électrique dès le plus jeune âge est une des voies privilégiées par les marques pour recruter des consommateurs. Les acteurs s'attachent aussi à valoriser le marché avec des produits haut de gamme. « *Les consommateurs sont plus éduqués et sensibilisés à l'importance de prendre soin de leurs dents. On constate qu'ils sont prêts à mettre plus d'argent pour avoir un dentifrice et une brosse à dents de qualité* », souligne Fabien Letort. Cette émulation devrait aider le marché des brosses à dents électriques à renouer avec la croissance.

Asmodee, crack français du jeu de société

Sylvie Andreau, *Le Journal du Dimanche*, dimanche 21 octobre 2018

Quel est le point commun entre une doudoune de la marque Moncler et le jeu de société *Jungle Speed* ? Ils sont à l'origine des deux plus belles opérations financières à porter au crédit du puissant fonds d'investissement français Eurazeo. La cession récente du concepteur et distributeur de jeux de société Asmodee, s'est avérée presque aussi performante que l'introduction en Bourse de Moncler en 2013. Asmodee, éditeur de jeux de société basé à Guyancourt (Yvelines), tire son nom d'un démon biblique. L'entreprise a vu son chiffre d'affaires et sa valorisation s'envoler depuis 2014, au point de dépasser le milliard d'euros. « *Nous avons fait d'une PME française un leader mondial* », se réjouit Virginie Morgon, présidente du directoire d'Eurazeo, dont la mise de départ a été multipliée par quatre.

La semaine prochaine, à Essen (land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, Allemagne), lors du salon Spiel – le plus grand rassemblement annuel des professionnels du jeu de société –, Asmodee exposera les 3 000 produits qui composent aujourd'hui son catalogue. Depuis la création de la société en 1986, ses boîtes contiennent toujours un plateau, quelques cartes à jouer, souvent une paire de dés, et ouvrent sur un univers créatif, ludique et convivial. Le scénario repose sur trois ressorts : une thématique, une histoire et une mécanique ludique.

L'autre force d'Asmodee réside dans son puissant réseau de distribution. Il est constitué de 300 boutiques spécialisées, souvent tenues par des indépendants et fréquentées par des mordus de jeux. Les jeux d'Asmodee se trouvent aussi sur les rayons des magasins de jouets, des distributeurs de produits culturels tels que la Fnac, de certaines grandes surfaces à dominante alimentaire, et bien sûr, chez Amazon.

Comme pour les jeux vidéo, Asmodee vise la clientèle des adolescents mais cible surtout les *millennials*, ces jeunes adultes âgés entre 18 et 35 ans. Pour développer la notoriété de ses *best-sellers* – *les Colons de Catane*, *Les Aventuriers du Rail*, *Timeline*, *Dobble*, *X-Wing*... –, l'éditeur francilien organise durant l'été des tournées de plages, s'invite sur les festivals de rock, monte des stands dans les salons grand public de jeux de rôle ou d'*heroic fantasy*. Depuis vingt ans, la recette n'a que peu changé. « *Nous avons réduit l'emballage pour que nos jeux soient nomades, faciles à transporter, et nous avons retravaillé leur mécanique pour réduire le temps des parties à moins de quarante minutes* », précise Stéphane Carville, président d'Asmodee.

Avec le soutien financier de son actionnaire, Asmodee est parti à la chasse aux petits éditeurs, susceptibles de l'alimenter en créations originales. Des jeux dont il veut maîtriser les droits d'auteur. En moins de cinq ans, Asmodee a réalisé pas moins de 25 acquisitions, qui lui ont apporté 140 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire. De petits éditeurs qui ont préféré les bras du Français aux mains des groupes américains Hasbro – éditeur des célèbres Cluedo, Monopoly, Trivial Pursuit – ou Mattel – éditeur des non moins célèbres Pictionary, Scrabble, Uno... – ou encore du groupe allemand Ravensburger – éditeur des jeux Labyrinth et Les Incollables. Des géants du jouet qui se sont eux aussi lancés dans la course à l'acquisition de nouveautés. « *Nous connaissions les éditeurs que nous voulions racheter (Days of Wonder ou Filosofia pour les plus connus), et leur avons proposé un savoir-faire, notamment dans la production et la distribution* », estime Stéphane Carville. Asmodee compte désormais une quinzaine de studios dans le monde, de la Pologne aux États-Unis.

Avec un chiffre d'affaires de 475 millions d'euros en 2017, dont 75 % réalisés hors de France, Asmodee est devenu le leader du *party game*²¹. Et sa croissance n'est pas terminée.

Asmodee peut mieux faire aux États-Unis où l'entreprise ne pèse encore que 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Grâce à des bureaux à Dallas (Texas), Minneapolis (Minnesota), et depuis peu à Los Angeles (Californie), elle compte accélérer dans le numérique et le divertissement. « *Nous ne voulons pas devenir des spécialistes des jeux vidéo, commente Stéphane Carville, mais certaines de nos marques et leur univers peuvent être déclinées dans de nouvelles versions pour smartphone ou micro-ordinateur, en bandes dessinées, dessins animés, et pourquoi pas sur grand écran* ». La partie se poursuivra pour Asmodee avec le fonds d'investissement français PAI qui a succédé au capital à Eurazeo.

²¹ Littéralement jeux festifs.