

 <p style="text-align: center;">Humanités</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 <prenom.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>Mercredi 25 avril 2018</p>

Le sujet comporte six parties indépendantes. Toutes les questions sont indépendantes.

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD (sujets et corrigés), les sujets d'examens antérieurs, 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.*
- *Vous signerez chaque copie utilis e.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie ( criture, orthographe, grammaire).*
- *Vous séparerez distinctement les différents dossiers.*
- *Vos réponses seront toujours r dig es et justifi es.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Première partie [5,5 points]

« New Balance, marche à l'ombre », Pierre Demoux, *Les Échos*, jeudi 15 février 2018

Travail à faire :

1. Dans le cadre du diagnostic stratégique externe SWOT du groupe New Balance, vous étudierez successivement :
 - a) Les menaces relatives aux concurrents
 - b) Les menaces relatives aux *stakeholders*
2. Dans le cadre du diagnostic stratégique interne SWOT partiel du groupe New Balance, vous étudierez les forces relatives au métier. Vous distinguerez :
 - Les performances
 - Le système de production
 - Le système logistique
 - Le système de distribution
 - Le portefeuille de marques
 - Le système d'innovation
 - Le système de communication externe

Deuxième partie [2,5 points]

« MSC veut emmener les Français en bateau », Jean-François Arnaud, *LSA* n° 554, jeudi 22 février 2018

Travail à faire :

1. Préciser les critères de différenciation utilisés par l'armateur MSC Croisières France pour convaincre les clients français d'acheter un séjour à bord de l'un de ses paquebots.
2. Quels critères de segmentation (de la demande) du marché français des croisières semble utiliser la compagnie MSC Croisières France ? Préciser à quelle classe appartiennent ces critères.

Troisième partie [6,0 points]

« Chiens et chats, un *business* au poil », Laurence Girard et Philippe Jacqué, *Le Monde*, mardi 27 février 2018

Travail à faire :

1. Procéder à l'étude quantitative (le combien ? le qui ? le quoi ? le où ?) de marché du *pet business* en France. Vous veillerez à structurer votre réponse.
2. Procéder à l'étude quantitative (le pourquoi) de marché français du *pet business* en France. Vous veillerez à structurer votre réponse.

Quatrième partie [3,5 points]

« Coca-Cola s'attaque au marché français de l'eau », Marie-Josée Cougard, *Les Échos*, mercredi 11 avril 2018

Le marché français de l'eau embouteillée en octobre 2017, in « Nous sommes bien plus qu'un minéralier », Iri, Sylvie Leboulenger, *LSA* n° 2490, jeudi 18 janvier 2018

La grande distribution à dominante alimentaire en France au 21 janvier 2018, in « Parts de marché : Carrefour, Auchan et... E.Leclerc en retrait en janvier », Katar, Jérôme Parigi, *LSA* n° 2494, jeudi 15 février 2018

Travail à faire :

1. Étudier – selon la typologie de Ries et Trout – le positionnement de la marque Smartwater sur le marché français de l'eau embouteillée.
2. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les embouteilleurs d'eau et la grande distribution à dominante alimentaire (GSA) sur le marché français. Vous veillerez à préciser et à quantifier qui sont les offreurs et qui sont les demandeurs.

Cinquième partie [1,0 point]

Le marché français des jus de fruits ambiants en mars 2018, in « Les jus de fruits sur la bonne voie », Iri, Marianne Bailly, *LSA* n° 2502, jeudi 12 avril 2018

Travail à faire :

1. Préciser comment obtenir la part de marché en volume de la marque Pressade. Le résultat n'est pas demandé.
2. Préciser comment obtenir la part de marché en valeur de la marque Joker. Le résultat n'est pas demandé.

Sixième partie [1,5 point]

« Dans les Cévennes, ils fabriquent des jeans tricolores », Cyril Peter, *Aujourd'hui en France*, lundi 16 avril 2018

Travail à faire : Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de l'entreprise Atelier Tuffery.

New Balance, marche à l'ombre
Pierre Demoux, *Les Échos*, jeudi 15 février 2018

Raison sociale	New Balance
Siège social	20 Guest Street Boston, Massachusetts 02135
Date de création	1906
Actionnaires majoritaires depuis 1972	Anne et Jim Davis
CEO (PDG)	Robert T. DeMartini
Chiffre d'affaires 2016	3,8 milliards de dollars (+ 40,7 % <i>versus</i> 2013)
Répartition du chiffre d'affaires	30 % en Amérique du Nord, 70 % dans le reste du monde
Résultat 2016	Non communiqué
Effectif	Plus de 6 000 salariés
Principales marques	Aravon (chaussures et sandales famines réputées pour leur confort), Brine (chaussures de soccer et de volley), Dunham (chaussures masculines réputées pour leur confort), New Balance (chaussures de running), PF Flyers (chaussures de basket), Warrior (chaussures de hockey et de football)

Il faut rouler jusqu'au bout du nord-ouest de l'Angleterre, en Cumbria, ce comté aux faux airs de Highlands écossais, avec ses lacs étalés entre de grosses collines escarpées qui tentent de se faire passer pour des montagnes. La route serpente entre les murets de pierre, les champs de bruyère et les prés broutés par d'immenses troupeaux de moutons, avant d'atteindre la mer d'Irlande et le village de Flimby (district d'Allerdale) et ses 2 000 habitants. C'est là, au pied d'un parc d'éoliennes et d'une usine désaffectée d'amortisseurs laissée à l'assaut des tractopelles qu'est plantée l'une des fiertés de New Balance.

L'équipementier sportif nord-américain a posé son premier atelier de fabrication de chaussures sur le sol anglais en 1982, et continue d'y produire chaque année 1 600 000 paires de ses différents modèles de running (+ 19 % *versus* 2012) – une fidélité honorée par le prince Charles, venu l'an dernier saluer d'un *royal handshake* les 280 employés. Les chaussures qui sortent de Flimby étalent une étiquette *made in UK* sur leur languette, et, dans les boutiques New Balance, des espaces décorés de l'Union Jack¹ leur sont réservés.

Si la marque fait tout pour mettre en valeur sa fabrication britannique, ce n'est pas seulement parce que ses modèles jouissent d'une belle cote de popularité auprès des passionnés de course à pied. Pour le groupe New Balance, c'est aussi un moyen d'afficher sa différence avec des concurrents, qui ont depuis longtemps choisi de confier leur production à des sous-traitants, le plus souvent localisés en Asie. Là où les grands noms des équipements sportifs ne détiennent quasiment plus d'usines en propre, New Balance possède, en plus de Flimby, cinq sites aux États-Unis, qui apposent, eux, un *made in USA* sur leurs chaussures.

¹ L'Union Jack désigne le drapeau du Royaume-Uni. Il a été créé en 1606 après l'union des couronnes d'Angleterre et d'Écosse par Jacques Stuart (1567-1625).

« *Le coût de fabrication est plus élevé, mais la qualité du savoir-faire est simplement sans égal* », assure Fran Allen, vice-président Europe, Moyen-Orient et Afrique. « *Environ les deux tiers des coûts de production d'une paire de chaussures proviennent des matériaux, le travail humain en représente un petit quart et l'amortissement des machines le reste. Pour nos clients, le soin et le savoir-faire apportés aux collections made in UK et made in USA valent de payer ce surcoût* ». Le groupe New Balance se targue de voir ses employés afficher une expérience moyenne de onze ans à Flimby, là où les ateliers asiatiques connaissent un *turn-over*² tous les trois / quatre mois. Et il promet que même le Brexit³, et la perspective d'une hausse des coûts d'achat par les fournisseurs situés dans toute l'Europe – les cuirs viennent ainsi principalement d'Espagne, de France et d'Italie – ne menacent pas l'avenir du site.

Car, en s'installant dans ce coin du Royaume-Uni réputé pour sa tradition dans la chaussure, Jim et Anne Davis n'ont pas simplement cherché à renouer avec les racines d'une société fondée en 1906 par un immigré anglais, William J. Riley, à Cambridge (Massachusetts). Ils y voyaient surtout un moyen de se rapprocher des consommateurs : la plupart des magasins européens ne sont qu'à quelques heures ou quelques jours de camion, quand il faut plusieurs semaines de navigation pour acheminer un conteneur de chaussures depuis les ports asiatiques – la même logique vaut pour les États-Unis. Si ce choix a longtemps semblé à contre-courant, il tend à devenir une règle plus acceptée : l'allemand Adidas, ou les américains Nike et Under Armour travaillent chacun à relocaliser dans les pays occidentaux de petites usines, largement automatisées, afin de répondre plus vite aux demandes locales.

Reste une nuance : ce modèle de production locale ne concerne en réalité qu'un tiers des chaussures vendues. New Balance a aussi cédé aux sirènes de la sous-traitance pour le reste de sa production, avec des ateliers situés en Asie et au Mexique. Il y a quelques années, il lui a fallu batailler avec l'administration américaine pour continuer d'apposer le précieux *made in USA* sur ses chaussures, car le label ne peut être utilisé que sur des modèles dont 70 % au moins de la valeur sont issus des États-Unis.

Si le patriotisme économique est une carte rentable outre-Atlantique, New Balance a payé pour apprendre à la manipuler avec précaution. Le groupe a été un opposant déclaré au traité de libre-échange *Trans-Pacific Partnership* (TPP) signé le 4 février 2016 par douze pays (dont les États-Unis), qui aurait abaissé les droits de douane sur les importations asiatiques – traité que soutenait Nike. Mais lors de la dernière campagne présidentielle nord-américaine, le consensus à la fois chez Donald Trump et Hillary Clinton pour retirer le TPP, a permis à New Balance de ne pas apparaître comme partisan. Sauf qu'un vice-président du groupe s'est "pris les pieds dans le tapis" sitôt l'élection passée, déclarant « *l'administration Obama a fait la sourde oreille [à propos du TPP] et franchement, avec Trump⁴, nous avons le sentiment que les choses vont bouger dans la bonne direction* ». Cris d'orfraie⁵ des associations anti-Trump, qui appelèrent au boycott de la marque, certains allant jusqu'à brûler leurs *sneakers*⁶. Il faudra plusieurs semaines pour éteindre cette erreur de communication. L'auteur de la bourde, lui, a été prié de se faire oublier.

² Taux de renouvellement du personnel.

³ Le terme Brexit désigne la procédure de sortie de l'Union européenne du Royaume-Uni.

⁴ Le 23 janvier 2017, le président Donald Trump a signé un décret qui désengage les États-Unis du traité TPP.

⁵ L'expression « pousser des cris d'orfraie » signifie crier au scandale sur un ton menaçant.

⁶ Terme utilisé pour désigner les chaussures de sport à usage citoyen.

Un autre président a en revanche participé à la popularité des chaussures New Balance. Bill Clinton⁷ – le mari d’Hillary – chaussait des New Balance pour ses *footings* à la Maison-Blanche. Avec Steve Jobs (1955-2011), qui en portait lors de ses célèbres *keynotes*⁸, ils comptent encore parmi les visages les plus connus ayant porté – gratuitement – la marque. Car celle-ci se tient largement à l’écart de la course aux contrats avec les superstars du sport, même si le groupe s’est ouvert depuis quelques années au football, en équipant des clubs européens comme le FC Liverpool, le FC Porto, le FC Séville, le Lille SC et bientôt le FC Nantes. « *C’est le sport le plus populaire dans le monde* », explique Fran Allen. « *Cela faisait sens, dans notre objectif d’être dans le Top 3 mondial des équipementiers sportifs, d’être présent sur ce marché* ». Mais pour talonner Nike et Adidas, le groupe New Balance mise davantage sur le *running*, « *la mère de tous les sports* » et « *l’âme et le cœur de notre marque* ». « *New Balance a été créé autour du running, a grandi grâce au running et respire chaque jour running !* ».

Au départ, William J. Riley, fondateur de la New Balance Arch Company, ne s’intéressait pourtant pas aux coureurs mais... aux policiers et vendeurs de rue. Ses semelles orthopédiques étaient destinées à soulager les maux de ceux qui devaient passer leur journée debout. S’inspirant des pattes de poulet, il fabriqua une semelle avec trois appuis et promut un nouvel équilibre (« *new balance* », en anglais). Ce n’est qu’en 1938 qu’il réalisa sa première chaussure de course, avant de se diversifier dans d’autres sports.

L’entreprise changea de dimension le jour du Marathon de Boston, en 1972, avec le rachat par les Davis. Surfant sur le boom du *jogging* – on ne parlait pas encore de *running* –, ils firent passer le petit atelier de six personnes fabriquant trente paires de chaussures par jour, à une multinationale de plus de 6 000 employés. New Balance se fit une réputation auprès des coureurs et du grand public, notamment grâce à une offre inédite : proposer des chaussures en plusieurs largeurs de pied pour chaque pointure.

Cette politique du confort l’a amené à proposer désormais des... scanners du pied à ses clients. Si New Balance n’a ouvert son premier magasin en propre sur le sol européen qu’en 2016 – le groupe en compte aujourd’hui 70 et poursuit sa politique d’ouverture⁹ –, ils sont tous équipés d’un appareil qui modélise les pieds du client potentiel en 3D. Une analyse vidéo de la foulée sur une mini-piste de course permet ensuite de proposer le modèle le plus adapté aux caractéristiques enregistrées. Une autre façon de rappeler, qu’au pays des chaussures, qui veut voyager loin ménage sa monture.

⁷ Bill Clinton a été président des États-Unis de 1992 à 2000.

⁸ Discours prononcé lors d’un événement comme par exemple la présentation d’un nouveau produit.

⁹ La dernière boutique New Balance en France a ouvert au centre commercial Parly 2 au Chesnay (Yvelines) le mercredi 29 novembre 2017.

MSC veut emmener les Français en bateau

Jean-François Arnaud, LSA n° 554, jeudi 22 février 2018

Les Français naviguent peu, mais cela pourrait évoluer ! Alors que deux millions de Britanniques et autant d'Allemands embarquent chaque année pour une croisière, ils ne sont que 500 000 en France. « *Une situation que nous avons décidé de changer, et nous nous en donnons les moyens* », affirme Patrick Pourbaix, président de MSC Croisières France, deuxième opérateur sur le marché français derrière Costa Croisières, filiale du groupe américain Carnival (Cunard, P&O...). C'est pourquoi l'opérateur MSC Croisières France détenu par la famille italienne Aponte, également à la tête d'une importante activité de fret maritime de marchandises, a déjà prévu de doubler le nombre de ses paquebots de croisières – il sera porté de 12 à 24 bateaux d'ici à 2026 –, ce qui revient à tripler les capacités d'accueil, en raison de la taille toujours plus importante de ces géants des mers.

Compte tenu du délai de construction – trois ans maximum – de ces nouveaux navires, MSC Croisières France, fidèle client des Chantiers de l'Atlantique (filiale du groupe italien Fincantieri) à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique), sait déjà qu'il sera, à cet horizon, le troisième acteur mondial. Son plan de conquête représente un investissement de plus de dix milliards d'euros. Tout l'art de l'armateur consistera alors à convertir les vacanciers en croisiéristes pour remplir ses bateaux tout neufs. « *Cette industrie repose assez spectaculairement sur une économie de l'offre*, explique Vincent Groizeleau, expert de l'économie navale auprès du site spécialisé d'informations Mer et Marine (filiale du groupe Télégramme de Brest). *Quand l'offre de croisières est abondante (mer Méditerranée, Europe du Nord, mer Baltique...), cela suffit à doper le chiffre d'affaires. Les économies d'échelle permettent de baisser les prix et les opérateurs déploient de gros efforts marketing pour ne pas naviguer à vide* ».

Pour convaincre ses futurs clients, MSC Croisières France prévoit un plan commercial offensif. « *Nous avons identifié quatre réticences à partir en croisière et nous y apportons des réponses* », révèle Patrick Pourbaix. La première, c'est le mal de mer. Il a quasiment disparu dans la réalité. « *Les paquebots contemporains, longs de plus de 300 mètres et transportant plus de 5 000 passagers, bougent à peine du fait de leur taille, même en mer agitée. Et pour éviter la houle, nous déployons des ailerons stabilisateurs sous l'eau* ».

Deuxième limite : la peur de se retrouver au milieu de personnes âgées. « *Cela peut arriver sur les croisières haut de gamme et les bateaux les plus petits*, répond Vincent Groizeleau. *Mais chez MSC Croisières France comme chez Costa Croisières, la clientèle est familiale* ». Pour répondre à cette clientèle familiale – la moyenne d'âge des vacanciers est de 42 ans –, un paquebot comme le MSC Meraviglia¹⁰ a été conçu comme un véritable parc de loisirs flottant : aquaparc doté de quatre toboggans, tyrolienne de 12 mètres, six piscines thématiques, bowling, cinéma 5D... Les adultes n'ont pas été oubliés et la salle de spectacles ne désemplit pas, proposant des shows (acrobates, concerts, danse, karaoké, magie...) qui s'enchaînent 20 heures sur 24.

La troisième réticence, c'est le prix. Là aussi, les choses ont bien changé depuis les transatlantiques du début du XX^e siècle. La croisière s'adresse aujourd'hui à presque tout le

¹⁰ Le MSC Meraviglia (Merveille en français) a été livré par les chantiers navals de l'Atlantique à l'armateur MSC Croisières le 31 mai 2017. Il est capable de transporter 5 714 passagers (hors membres d'équipage). Il est immatriculé au port de La Valette (Malte).

monde : huit jours en Méditerranée en basse saison reviennent à moins de 500 euros, avec la gratuité pour les enfants. « *Moins cher que le camping !* », s'amuse l'expert de Mer et Marine. Mais gare aux nombreux suppléments qui alourdissent la facture. Le MSC Meraviglia comprend des dizaines de boutiques (prêt-à-porter, mode, accessoires...), 17 bars, un casino, des salons de beauté et de coiffure, qui peuvent au total faire grimper la note par passager de 25 à 30 % !

Enfin, la promiscuité et la crainte de faire la queue effraient beaucoup. « *Notre métier consiste à gérer les flux de clients grâce à certaines tactiques et à une bonne connaissance des rythmes de vie de chacun* », affirme Patrick Pourbaix. Autre atout chez MSC Croisières France, une offre *premium*¹¹ avec espace à l'écart, cabines plus spacieuses avec jacuzzi et terrasse privés, service de conciergerie, restaurant gastronomique... Mais cette offre est aussi deux fois plus chère que le prix de la cabine standard !

¹¹ *Premium* : haut de gamme

Les principaux critères de segmentation de la demande

Première classe

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

Deuxième classe

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

Troisième classe

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

Quatrième classe

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

Chiens et chats, un *business* au poil

Laurence Girard et Philippe Jacqué, *Le Monde*, mardi 27 février 2018

Au Salon de l'agriculture, qui a ouvert ses portes le samedi 24 février, le public se presse non seulement pour admirer les vaches, mais également pour découvrir les prouesses des braques d'Auvergne, épagneuls bretons et autres bichons frisés. Tous en lice pour décrocher la médaille d'or du concours agricole canin. Et il vient en masse pour suivre la sélection du meilleur représentant félin de la race abyssine, british short hair ou persane. Lui aussi dûment médaillé.

« *Les concours portent sur une sélection morphologique pour déterminer l'animal le plus proche du standard de sa race, ou sur une sélection comportementale pour les chiens de travail ou de compagnie. Ils sont très importants pour les éleveurs qui vendent généralement directement leurs chiots ou chatons* », explique André Varlet, directeur de la Société centrale canine. Il estime le nombre d'éleveurs canins professionnels à 15 000 en France et les naissances à 700 000 par an, dont 250 000 chiens de race.

En 2017, trois chiens de berger ont dominé le podium des naissances. Bergers belges, australiens et allemands ont fourni les plus gros contingents de chiots. Suivent les golden retrievers, bull-terriers, chihuahuas, labradors et king-charles. Il faut atteindre le dixième rang pour trouver une race française, en l'occurrence le bouledogue. « *La France est le premier pays au monde en matière de races de chien de par sa tradition de chasse et sa diversité géographique* », affirme André Varlet. Mais sur les 55 répertoriées, 49 sont qualifiées de vulnérables car leurs effectifs se réduisent, à l'instar du barbet ou du braque de l'Ariège.

Même s'ils ne choisissent pas des races hexagonales, contraints par la dimension de leurs logements ou influencés par les modes, les Français ont le cœur qui bat pour les animaux de compagnie. Selon l'institut d'études Xerfi, un ménage français sur deux dispose aujourd'hui d'un animal de compagnie, ce qui en fait l'un des pays européens où ce taux est le plus élevé. Dans les faits, les ménages partagent leur affection entre chiens et chats. Ils déclaraient posséder 7,3 millions de canidés, selon les données publiées en 2017 par la Fédération des fabricants d'aliments pour chiens, chats et oiseaux (Facco). Quant au nombre de félins, il serait de près de 13,5 millions, car plus simple à accueillir dans des logements urbains.

Et l'affection de son compagnon à quatre pattes n'a pas de prix. Le coût d'un animal le transforme très vite « *en quasi-signe extérieur de richesse* », comme le reconnaît la propriétaire d'Helpy, un king-charles. Certains n'hésitent pas à déboursier entre 1 000 et 2 500 euros, voire 3 000 euros pour le chihuahua de leur rêve, ou entre 800 et 1 000 euros pour posséder un chat abyssin.

« *Ce n'est que le début, car la vente d'animaux ne représente que 12 % de notre chiffre d'affaires (100 millions d'euros), glisse Jean-Philippe Darnault, président-directeur-général d'Animalis, une chaîne spécialisée dans l'animalerie. L'essentiel de notre chiffre d'affaires est réalisé avec tout le reste : l'alimentation, les accessoires et les autres services proposés aux propriétaires d'animaux* ». Rien n'est trop bon et trop beau pour son chien ou son chat. « *En trente ans, le statut de l'animal domestique a évolué en animal de compagnie*, relève Christophe Blanchard, maître de conférences en sociologie à l'Université Paris-XIII. *On*

constate un investissement très fort, émotionnel, dans ces compagnons à quatre pattes, ce qui se traduit par un investissement financier significatif».

Selon les études, les propriétaires de chats ou de chiens investiraient – hors prix d’achat – un minimum de 600 à 800 euros par an pour un chat, et de 800 à 1 000 euros par an pour un chien. Et c’est généralement un minimum. Tout commence par le contenu de la gamelle, qui crée un lien fort entre l’animal et son maître. Une particularité qui n’a pas échappé aux géants de l’agro-alimentaire. Le *petfood*, autrement dit la nourriture pour animaux de compagnie, est devenu “un filon en or massif”.

Ce secteur est dominé par le groupe américain Mars et le groupe suisse Nestlé. Le fabricant des confiseries Mars, M&M’s ou Snickers se classe au premier rang mondial, selon Euromonitor. Avec des marques comme César, Pedigree, Royal Canin, Sheba ou Whiskas, Mars Petcare pèse 18,1 % du marché mondial. Nestlé Purina Petcare, qui possède Félix, Fido, Friskies, Gourmet et Purina One, représente 16,9 %. Sur la troisième marche du podium, le groupe américain Colgate-Palmolive arrive loin derrière, avec une part de marché de 3,6 %. Témoin de l’engouement pour ce marché, le groupe américain General Mills (propriétaire de Yoplait), a annoncé, vendredi 23 février, son intention de racheter pour huit milliards de dollars, la société Blue Buffalo. Un petit acteur de 1,5 milliard de dollars de chiffre d’affaires, mais positionné sur le segment le plus dynamique, celui de l’alimentation animale bio.

Pour Nestlé Purina Petcare, la nourriture pour animaux de compagnie est la deuxième activité la plus rentable de son portefeuille, derrière Nespresso et Nescafé, avec un taux de marge de 21,5 % en 2017. Rien d’étonnant à ce que cette division ait été sélectionnée comme l’une des priorités du groupe, par le nouveau PDG Ulf Mark Schneider.

Sur le marché français de l’alimentation animale, estimé à 3,7 milliards de dollars par Euromonitor, Nestlé Purina Petcare devance par contre Mars Petcare. Alors que le pouvoir d’achat des Français stagne, note Xerfi, les particuliers n’hésitent pas à débloquer un budget supplémentaire pour leur petit compagnon. Et les PME françaises arrivent à tirer leur épingle du jeu. La société La Normandise, située à Vire (Calvados), vient ainsi de dépasser les cent millions d’euros de chiffre d’affaires avec ses pochons et barquettes individuelles. « *La France est un marché mature, mais le petfood continue à croître en valeur grâce à la montée en gamme des produits* », affirme Thomas Paschal, responsable agro-alimentaire d’Alcimed, une société de conseil, qui ajoute que « *les marques ont développé des produits adaptés à la catégorie d’âge, de race, de poids du chien ou du chat* ».

Il suffit de regarder le rayon consacré aux animaux de compagnie dans n’importe quel hypermarché pour s’en convaincre. Croquettes pour chats stérilisés, pour chats d’intérieur, chats juniors, chats adultes... Croquettes pour les petits chiens ou les chiens de plus de 25 kg, croquettes pour les jack russels ou les chihuahuas... Les experts du marketing s’en donnent à cœur joie.

Pour Thomas Paschal, l’autre grand moteur de ce marché n’est autre que « *le phénomène d’humanisation des animaux. Si le propriétaire d’un animal modifie son comportement alimentaire, il aura tendance à le projeter sur son chien ou son chat* ». D’où le succès des compléments alimentaires, du bio, des produits sans allergènes ou sans OGM, mais aussi des

offres de grignotage (sticks, biscuits, etc.). Quant à la tendance vegan¹², elle est plus complexe à transposer quand chiens et chats revendiquent leur statut de carnivores...

Après l'alimentation, le second poste de dépenses est, bien sûr, la santé et le bien-être des animaux de compagnie. « *La santé de son chien ou de son chat est primordiale, rappelle Christophe Blanchard. Et voir les propriétaires, toujours plus attachés à leur animal, y investir à fonds perdu n'est pas franchement étonnant* ». Et cela pèse également très lourd. Le seul secteur des médicaments pour animaux de compagnie est évalué à quelque neuf milliards d'euros au niveau mondial, et près de 400 millions d'euros rien qu'en France. À l'image de l'alimentaire, le marché est aux mains de géants. Le groupe américain Zoetis (ex-Pfizer, 4,3 milliards d'euros de chiffres d'affaires) est au coude-à-coude avec le groupe allemand Boehringer Ingelheim (4 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour sa division animaux de compagnie), qui vient d'absorber le groupe français Merial, loin devant les laboratoires français Ceva et Virbac.

À l'image de la santé humaine, les pathologies traitées sont de plus en plus complexes et les équipements en IRM et autres scanners se généralisent dans les cliniques vétérinaires, tandis que de nombreux services se mettent en place : urgences, services d'ambulances spécifiques... Cela se traduit, pour les propriétaires d'animaux, par des factures de plusieurs centaines d'euros. Conséquence, le marché de l'assurance animale est estimé à 150 millions d'euros au minimum, en croissance de 20 % par an.

Le *pet business* s'étend, bien sûr, aux accessoires, vendus non seulement en grandes surfaces, sur Internet ainsi que dans les nouvelles chaînes spécialisées, qui fleurissent : Maxi Zoo, Tom & Co, Médor & Cie ou Animalis. « *À côté de l'alimentation animale, ce marché reste financièrement une niche, relativise Ludovic Deswarte, à la tête du groupe Martin Sellier basé à Rouvignies (Nord), qui réalise un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. Nous sommes des artisans, même si nous avons des ambitions. Nous voulons quadrupler notre chiffre d'affaires à l'horizon 2025, tout en produisant l'essentiel de nos paniers, laisses, muselières et autres accessoires en France et en Espagne* ».

Le secteur n'échappe pas à l'Internet des objets. Toute une *French Tech* pour animaux de compagnie est en train d'émerger. La société toulousaine Canhegat a inventé le pendentif traceur d'activité, tandis que Cats pad, une autre société toulousaine propose un distributeur automatique d'aliments. Enfin, la société parisienne Camtoy propose Laïka, un robot compagnon pour chiens... Reste que la révolution viendra surtout des services. Aux États-Unis, le groupe japonais de télécommunications SoftBank a investi 300 millions de dollars dans Wag Labs. Objet de cette start-up : la mise en relation, par le truchement d'une plateforme, de propriétaires d'animaux avec des promeneurs d'animaux, une activité très développée aux outre-Atlantique.

En France, le marché n'en est pas encore à ces niveaux de valorisation, mais une multitude de *start-up* proposent le même type de services, à l'image des sites DogBuddy ou Gudog, pour les chiens, ou Chapacha ou Monchatestroi, pour les chats, qui permettent de trouver un hébergement pendant les vacances, un promeneur ou un gardien le temps d'une journée. Une autre société, Animalbox, vend chaque mois 10 000 coffrets Woufbox ou Miaoubox, contenant des produits adaptés à l'animal (jouets, friandises, produits d'hygiène et de soin, etc.).

¹² Une personne vegan est une personne qui ne consomme ni viande, ni lait, ni miel.

« Cette prolifération d'accessoires et de services, typique de notre société de consommation, n'est pas pour autant synonyme de bonheur pour les chiens et chats, reprend le sociologue Christophe Blanchard. Aujourd'hui, posséder un chien est souvent un marqueur social de différenciation. Et pour certains, c'est simplement un achat à la suite d'un coup de cœur. Dans ces conditions, certains chiens finissent abandonnés en refuge... ».

De nombreux propriétaires restent attachés à leur chien ou leur chat jusqu'à la fin. Quand la mort survient, c'est un véritable drame. Des sociétés se sont naturellement positionnées sur ce secteur, à l'image de la Compagnie des vétérinaires basée à Villeneuve-d'Ascq (Nord), qui propose la crémation d'animaux de compagnie. *« Initialement, rappelle-t-on dans cette entreprise qui emploie 380 personnes et réalise 34 millions de chiffre d'affaires, nous avons été créés par les vétérinaires pour offrir une alternative à l'équarrissage des animaux décédés. Il s'agissait de réaliser une crémation plurielle d'animaux. Et puis, avec le temps, les propriétaires nous ont demandé de véritables services funéraires, avec salle de recueillement, embaumement et cercueil spécifique... Nous proposons également une cellule d'écoute psychologique ».* Le temps que deuil se passe.

Coca-Cola s'attaque au marché français de l'eau

Marie-Josée Cougard, *Les Échos*, mercredi 11 avril 2018

C'est une première pour Coca-Cola. Le géant américain d'Atlanta¹³ se lance pour la première fois de son histoire sur le marché français de l'eau embouteillée avec la marque Smartwater. Un produit qui se veut innovant, haut de gamme et... cher. Avec pour cible des consommateurs nomades, hyperconnectés de 25 ans et plus. Smartwater est proposée en format de 600 millilitres au prix de 1,35 euro à 1,45 euro dans sa version eau plate et de 1,65 euro à 1,75 euro pour l'eau gazéifiée. C'est cinq fois le prix de l'eau Vittel (groupe suisse Nestlé), mais la moitié du prix de la Goutte (20 cl) d'eau d'Evian (groupe français Danone).

Il ne s'agit pas d'une eau minérale [comme le sont Vittel et Evian, Ndr] mais d'une eau « *fabriquée à partir de l'eau de la source britannique de Morpeth* » (Northumberland), distillée par évaporation à laquelle on ajoute des électrolytes (sels minéraux) pour en adoucir le goût. Ce processus permet notamment d'éliminer les nitrates contenus dans l'eau. Elle arrive tout juste dans les linéaires de Monoprix (groupe Casino), seule enseigne qui la distribuera. Coca-Cola ne prévoit pas de grande campagne publicitaire recourant à tous les médias. La communication sera exclusivement digitale.

Autant dire que Coca-Cola ne prend pas de risques financiers importants. La dernière fois qu'il avait voulu s'attaquer au marché européen de l'eau, le groupe avait connu un échec retentissant. C'était il y a quinze ans. Coca-Cola avait lancé Dasani au Royaume-Uni et prévoyait d'élargir ses ventes à l'Europe continentale en commençant par la France. Au final, l'eau de Coca-Cola n'avait jamais traversé le Channel. Elle avait été attaquée par toute la presse britannique, qui avait vu une escroquerie dans la commercialisation d'une eau « du robinet ». Mais vendue 35 fois le prix moyen du litre d'eau « du robinet ». Le groupe américain avait du battre en retraite.

« *Nous avons tiré les enseignements des erreurs commises lors de ce lancement* », explique Coca-Cola, qui s'attaque à la France après avoir testé le marché britannique pendant trois ans. Cette fois avec plus de succès, puisqu'il s'est arrogé 11 % du total des ventes d'eau embouteillée outre-Manche, selon l'institut d'études Nielsen. Aux États-Unis, où elle est commercialisée depuis dix ans, Smartwater revendique le haut du podium des eaux haut de gamme, avec 63 % des ventes de la catégorie.

Le marché français intéresse Coca-Cola au plus haut point, même si deux des plus grands groupes agro-alimentaires s'y livrent déjà une guerre sans merci. « *Smartwater est différente. Nous sommes convaincus que cette nouvelle offre peut plaire en France au regard du succès qu'elle rencontre aux États-Unis et au Royaume-Uni* ». Le marché de l'eau se développe encore en France. Plus vite que celui des autres boissons sans alcool. Confronté au déclin des ventes de sodas dans les pays occidentaux, Coca-Cola poursuit avec l'eau embouteillée un gros effort de diversification, après le lancement de ses boissons au thé bio ou peu sucrées en janvier 2017.

¹³ Le groupe Coca-Cola a son siège social à Atlanta (Géorgie).

Le marché français de l'eau embouteillée en octobre 2017

In « Nous sommes bien plus qu'un minéralier », Iri, Sylvie Le Boulenger, *LSA* n° 2490, jeudi 18 janvier 2018

Groupes	Principales marques	Part de marché en valeur
Nestlé Waters France (Nestlé, Suisse)	Contrex, Hépar, Perrier, San Pellegrino, Vittel...	28,0 %
Danone Eaux France (Danone, France)	Badoit, Evian, Salvetat, Volvic...	25,7 %
Neptune (Roxane, France)	Cristaline, Courmayeur, Pierval, Rozana, Saint-Yorre, Thonon, Vichy Célestins...	21,5 %
Marques de distributeurs		17,5 %
Autres	Carola et Wattwiller (Spadel, Belgique), Lisbeth et Nessel (Sources de Soultz, France), Mont Roucoux Société des Eaux de Mont Roucoux, France)...	7,3 %

La grande distribution à dominante alimentaire en France au 21 janvier 2018

In « Parts de marché : Carrefour, Auchan et... E.Leclerc en retrait en janvier », Katar, Jérôme Parigi, *LSA* n° 2494, jeudi 15 février 2018

Groupes	Enseignes	Part de marché en valeur
E.Leclerc	E.Leclerc	20,8 %
Carrefour	Carrefour, Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Carrefour Market, Dia, Shopi	18,5 %
ITM Alimentaire	Intermarché Contact, Intermarché, Netto	14,4 %
Casino	Franprix, Géant, Leader Price, Leader Price Express, Monoprix, Sherpa, Spar, Supermarchés Casino, Vival	10,4 %
Auchan	A2Pas, Atac, Auchan, Auchan Supermarchés, Simply Market	10,3 %
Système U	Hyper U, Super U, U Express, Utile	9,9 %
Lidl (Allemagne)	Lidl	5,5 %
Louis Delhaize	Cora, Match	2,6 %
Aldi (Allemagne)	Aldi	2,4 %
Autres	Exemple : Cocci Market et Coccinelle (Francap, France), Diagonal, G20 et Setis (Diapar, France) Colruyt (Colruyt, Belgique), Norma (Norma, Allemagne)...	5,2 %

Le marché français des jus de fruits ambiants¹⁴ en mars 2018

In « Les jus de fruits sur la bonne voie », Iri, Marianne Bailly, LSA n° 2502, jeudi 12 avril 2018

Marques (propriétaires)	Volume vendu (en milliards de litres)	Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)
Tropicana (PepsiCo, États-Unis)	0,218	0,257
Joker (Eckes-Granini, Allemagne)	0,196	0,192
Pressade (Britvic, Grande-Bretagne)	0,087	0,080
Fruité (Britvic, Grande-Bretagne)	0,009	0,007
Autres. Exemples : Cidou (Fruits et Saveurs, France), Pago (Eckes-Granini, Allemagne), Pampryl (Suntory, Japon)...	0,099	0,159
Marques de distributeurs	1,161	0,945
Total	1,770	1,640

¹⁴ La famille des jus de fruits comprend deux familles : les jus de fruits ambiants et les jus de fruits réfrigérés.

Dans les Cévennes, ils fabriquent des *jeans* tricolores

Cyril Peter, *Aujourd'hui en France*, lundi 16 avril 2018

Fiche d'identité de l'entreprise Atelier Tuffery

Nom commercial	Atelier Tuffery (ex-Tuff's)
Raison sociale	Atelier Tuffery
Siège social	60 avenue Jean Monestier 48400 Florac Trois Rivières (Lozère)
Forme juridique	Société à responsabilité limitée
Date de création	07/10/1984
Gérant	M. Jean-Pierre Tuffery
Activité	1413Z – Fabrication de vêtements de dessus

Depuis que la quatrième génération en a pris les commandes, l'entreprise Atelier Tuffery se passe d'intermédiaires pour écouler ses *jeans*. « *Le consommateur et le fabricant sont gagnants. On ne se fait plus saigner par un grossiste qui prend au passage une marge colossale* », raconte avec son accent cévenol Julien Tuffery, l'arrière-petit-fils du fondateur Célestin Tuffery.

Ingénieurs de formation, le jeune homme et sa compagne, Myriam Julien, se sont donné la mission en 2014 de relancer une entreprise centenaire à bout de souffle. Passée de 60 à 3 salariés dans les années 1980, quand la première vague de délocalisations fit trembler le textile français, l'entreprise ne fabriquait plus que 500 paires de jeans par an.

« *Le savoir-faire ne s'est pas éteint grâce à mon père et mon oncle, des passionnés qui nous ont laissé la main. Mais en marketing, ils étaient complètement à la rue* », explique Julien. Outre la modernisation du site Web qui permet aujourd'hui à Julien et Myriam de vendre leurs produits en ligne, Julien Tuffery s'est attelé à faire connaître la marque grâce aux réseaux sociaux. Résultat : l'entreprise, perdue au milieu du massif des Cévennes, attire de nouveaux clients.

Jeunes et plutôt urbains, résidant parfois à l'étranger, ces « *consommateurs éthiques* », comme il les appelle, sont « *prêts à mettre cent euros dans un jean plutôt que d'en acheter trois pour le même prix, mais qui sont fabriqués dans des conditions douteuses* ». Parmi eux : barbiers, cavistes et ébénistes adeptes du tablier en jean, « *avec des bretelles en cuir aveyronnais* », précise le jeune entrepreneur de 31 ans.

Au nom du respect de l'environnement qui fédère sa clientèle, Atelier Tuffery privilégie les circuits courts. « *On a réactivé une filière de tisseurs et filateurs dans le Tarn, sans oublier nos partenaires historiques au Pays basque espagnol et dans le nord de l'Italie, où l'activité du tissage du jean ne s'est jamais arrêtée* », insiste Julien Tuffery.

La culture du coton, utilisé par les fabricants de *jeans*, étant très consommatrice d'eau, Atelier Tuffery a planché sur des pantalons composés de matières premières venant de France. Leur idée ? Mélanger le coton importé du Brésil à du lin poussé en Normandie, ou à