

 <p style="text-align: center;"><i>Humanités</i></p> <p style="text-align: center;">UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <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>Mardi 5 novembre 2019</p>

Le sujet comporte cinq dossiers indépendants. 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.*
- *Une calculatrice simple est autoris e.*
- *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.*

Premier Dossier [6,5 points]

« Des signes encourageants pour les surgelés salés », extrait, Camille Harel, *LSA* n° 2567, jeudi 22 août 2019

Le marché des surgelés salés en France en mai 2019 (cumul sur douze mois)

La grande distribution à dominante alimentaire en France en juillet 2019 (cumul sur douze mois)

L'analyse des marchés selon H. von Stackelberg

Travail à faire :

1. Représenter le macro-segment des surgelés salés. Vous ferez apparaître les catégories (ou familles ou lignes) de produits ainsi que les produits. Vous pouvez utiliser une représentation arborescente ou une représentation en tableau. Vous préciserez les volumes, les valeurs et les évolutions chaque fois que cela est possible.
2. Une catégorie (ou famille ou ligne) de produit vous paraît-elle manquer dans l'extrait du texte ?
3. Caractériser – au sens de la typologie de Stackelberg – le marché des surgelés salés vendus par la grande distribution à dominante alimentaire. Vous veillerez à préciser qui sont les offreurs et qui sont les demandeurs. Vous veillerez à quantifier ces mêmes offreurs et demandeurs.

Deuxième dossier [4 points]

« L'éternel pouvoir d'attraction du café », extrait, Laurence Zombek, *LSA* n° 2572, jeudi 26 septembre 2019

Travail à faire :

1. Calculer la part de marché en valeur du groupe Lavazza sur le marché du café en France en juin 2019. Cette part de marché sera exprimée avec une décimale.
2. Calculer la part de marché relative du groupe Nestlé sur le marché du café en France en juin 2019.
3. Préciser la stratégie concurrentielle respective des trois premiers acteurs sur le marché du café en France en juin 2019.

Troisième dossier [3,5 points]

« Les machines à broyeur secouent les cafetières », Magali Picard, *LSA* n° 2572, jeudi 26 septembre 2019

Travail à faire :

1. Construire un tableau qui fera apparaître :
 - L'évolution des ventes de chaque type de cafetière entre 2019 et 2018, en valeur et en volume ;
 - La part des ventes en valeur de chaque type de cafetière dans le total des ventes en valeur de chaque année.

Remarque : les pourcentages calculés seront exprimés avec une décimale.
2. Préciser les motivations à l'achat d'une machine expresso à broyeur.

Quatrième dossier [3 points]

« Courir chasse ses baskets de sept lieues », Pierre Demoux, *Les Échos*, mardi 1^{er} octobre 2019

Travail à faire : Étudier le positionnement de l'enseigne Courir selon la typologie de Ries et Trout.

Cinquième dossier [3 points]

« Camping-car Pilote, le fabricant qui monte », Emmanuel Guimard, *Les Échos*, vendredi 4 octobre 2019

Travail à faire : Dans le cadre d'un diagnostic SWOT interne partiel, vous préciserez les forces actuelles relatives au métier en termes de :

- Performances
- Modes de croissance
- Portefeuille de marques
- Système d'innovation

Des signes encourageants pour les surgelés salés

Extrait, Camille Harel, LSA n° 2567, jeudi 22 août 2019

Les surgelés salés sont-ils en train de remonter la pente ? Après des années de crise liées au manque de confiance des consommateurs suite à l'affaire du *horsegate*¹, à la désaffection des consommateurs au profit des produits frais, à la baisse des ventes promotionnelles et à la faible attractivité du rayon, les derniers résultats semblent encourageants, même si les ventes sont toujours "dans le rouge". À fin mai 2019, les ventes ont reculé *versus* mai 2018 de 0,7 % en valeur (3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires) et de 1,5 % en volume. Des reculs toutefois moins importants qu'en mai 2018, où la baisse en valeur était de - 1,9 % et celle en volume de - 3,7 %. Et si, entre 2017 et 2018, toutes les catégories étaient en négatif, sur les douze derniers mois, certaines ont retrouvé de la vigueur, comme les légumes (467 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 0,3 % *versus* mai 2018, - 0,7 % en volume), les pommes de terre (465,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 7,4 % *versus* mai 2018, + 1,4 % en volume), les viandes (702 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 0,9 % *versus* mai 2018, - 1,8 % en volume) et les pizzas (380,7 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 2,7 % *versus* mai 2018, - 0,1 % en volume), qui ont largement bénéficié de l'effet Coupe du monde de football lors de l'été 2018.

« *Le marché commence à aller mieux, malgré des ventes en recul. Les marques nationales font leur travail de moteurs de catégorie* », explique Virginie Habermacher, directrice marketing chez Findus France. « *Le surgelé a du sens, il faut le travailler* », insiste Alexandre Pillaud, directeur marketing de la marque Marie. Plusieurs axes de progrès ont été identifiés. Concernant l'offre, tout d'abord. Les fabricants tentent de se diversifier pour toucher une cible plus large et faire revenir le client dans le rayon, car les quantités (32,4 kg par foyer acheteur, soit - 0,3 kg *versus* mai 2018), les sommes dépensées (169,50 euros par foyer acheteur, soit - 1,60 euro *versus* mai 2018) et les fréquences d'achat (20,2 actes d'achat annuels par foyer acheteur, soit - 0,2 acte d'achat *versus* mai 2018) continuent de diminuer. Ainsi, Findus France a-t-il choisi de travailler des références plus modernes au sein de la catégorie des poissons (486 millions d'euros de chiffre d'affaires, - 5 % *versus* mai 2018, - 8 % en volume), comme les *fish & chips*². « *Ce produit représente 11,8 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les ventes ont été multipliées par 7 depuis 2017* », se félicite Virginie Habermacher. Charal, qui œuvre sur la catégorie des viandes, mise sur plusieurs axes de développement, notamment la praticité, avec des boulettes au curry et des empanadas de bœuf³. Il s'agit pour Charal de diversifier l'offre, largement occupée par les *burgers*. Buitoni a pour sa part décidé d'opérer une montée en gamme de ses pizzas [...]

Par ailleurs, pour les plats cuisinés individuels, catégorie en berne (342 millions d'euros de chiffre d'affaires, - 7 % *versus* mai 2018, - 6,9 % en volume), la marque veut toucher une cible avec un plus fort pouvoir d'achat et innove avec Fine Cuisine, une gamme positionnée sur des recettes raffinées. De son côté, Bonduelle, spécialiste des légumes, propose de la praticité avec des sachets de chou-fleur, carottes et brocolis très finement coupés. Enfin, McCain, spécialiste des pommes de terre, propose deux nouveautés pour la rentrée : des

¹ Le *horsegate* désigne une vaste fraude commise à l'échelle de l'Union européenne, découverte en 2013, visant à faire passer de la viande de cheval pour de la viande de bœuf. Elle a porté sur environ 4,5 millions de plats préparés.

² Poisson frit dans de la chapelure servi avec des frites.

³ Chausson en pâte feuilletée farci de viande de bœuf.

bouchées de morceaux de pommes de terre râpées (baptisés *Potatoes Pops*) et des frites de patate douce.

Mais si le développement de l'offre est un levier largement activé, les industriels optent également pour des stratégies qui visent à apporter des signes de qualité. Jusqu'à présent, le bio était anecdotique au rayon des surgelés. Mais les industriels ont désormais compris que c'était aussi un relais de croissance. D'ailleurs, les évolutions des ventes en valeur de surgelés bio vont de + 10,6 % pour les viandes à + 154 % pour les pommes de terre. [...] « *Le bio représente seulement 2 % des volumes des surgelés salés et 2,1 % du chiffre d'affaires du rayon surgelés alors qu'il représente 4.7 % du chiffre d'affaires global des produits de grande consommation (PGC). Il y a donc du potentiel* », assure Émilie Rautureau, responsable marque surgelés chez Charal.

Dans les légumes, Bonduelle aborde le concept de naturalité par le bio et le sans résidus de pesticides. « *Nous avons surtout travaillé sur l'agriculture raisonnée et le bio n'était pas notre angle d'attaque, mais nous avons décidé qu'il fallait y aller* », reconnaît Élodie Vazquez, chef de groupe Bonduelle surgelés. Depuis janvier, la marque propose en bio des basiques comme les haricots verts, les petits pois et les épinards. [...] En revanche, Marie et Findus sont encore absents du bio mais indiquent y réfléchir. [...]

Les fabricants de surgelés travaillent par ailleurs de plus en plus le profil nutritionnel de leurs produits et sont nombreux à avoir décidé d'appliquer le logo Nutri-Score⁴ sur leurs emballages. Chez Findus, 85 % de l'offre sera concernée fin 2019 et la totalité des références le sera d'ici à juin 2020. De son côté, McCain affiche 80 % de son offre avec une note verte (A ou B). Pour septembre, Marie, qui opère une vaste modernisation de ses recettes, a annoncé apposer la vignette sur l'ensemble de ses produits.

[...]

⁴ Le Nutri-Score est un système d'étiquetage nutritionnel basé sur un logo avec cinq valeurs allant de A à E, et du vert au rouge, établi en fonction de la valeur nutritionnelle d'un produit alimentaire. Il a été mis en place par le gouvernement français en 2016 dans le cadre de la loi de modernisation du système de santé.

Le marché des surgelés salés en France en mai 2019 (cumul sur douze mois)

(Source : Iri)

Industriels	Marque(s)	Part de marché en valeur
Nomad Foods (Royaume-Uni)	Findus, Iglo	9,6 %
McCain Foods (Canada)	McCain	5,9 %
Groupe Bigard (France)	Charal	5,5 %
Nestlé (Suisse)	Buitoni	5,0 %
LDC (France)	Marie	4,3 %
Bonduelle (France)	Bonduelle	2,5 %
Tipiak (France)	Tipiak	2,1 %
Autres entreprises. Environ une vingtaine parmi lesquelles : Ajinomoto Frozen Foods (France) Amalric (France) Dr. Schär (Italie) Convivial (France) Groupe Oetker (Allemagne) Groupe Pierre Schmidt (France) Guyader Gastronomie Laita (France) Sill (France) ... / ...	Blini Isla Délice Dr. Schär Convivial Dr. Oetker Stoeffler Guayader Paysan Breton La Compagnie Arctique ... / ...	15,9 %
Outre plusieurs des entreprises citées ci-dessus, plus de 150 entreprises parmi lesquelles : Ardo France (France) Celtigel (France) DLB Traiteur (France) Geldelice (France) Greenyard Foods (Belgique) Marval (France) Produits Agricoles et Maritimes (France) Sveltic (France) Valentin Traiteur (France) Varenne Gastronomie (France) ... / ...	Marques de distributeurs	47,3 %

**La grande distribution à dominante alimentaire en France en juillet 2019
(cumul sur douze mois)**

(Source : Kantar)

Groupes	Enseignes	Part de marché en valeur
E.Leclerc	E.Leclerc	21,5 %
Carrefour	Carrefour, Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Carrefour Market, Shopi	19,8 %
Les Mousquetaires	Intermarché Contact, Intermarché, Netto	14,9 %
Système U	Hyper U, Super U, U Express, Utile	11,1 %
Casino	Franprix, Géant, Leader Price, Leader Price Express, Monoprix, Sherpa, Spar, Supermarchés Casino, Vival	11,0 %
Auchan Retail	A2Pas, Atac, Auchan, Auchan Supermarchés, Simply Market	10,4 %
Lidl (Allemagne)	Lidl	5,9 %
Louis Delhaize	Cora, Match	2,8 %
Autres	Exemples : Aldi (Allemagne), Cocci Market et Coccinelle (Francap, France), Diagonal, G20 et Setis (Diapar, France) Colruyt (Colruyt, Belgique), Norma (Norma, Allemagne)...	2,6 %

L'analyse des marchés selon H. von Stackelberg

	Petit nombre d'offreurs	Grand nombre d'offreurs
Un offreur		

Un demandeur	Monopole bilatéral	Monopsonie contrarié	Monopsonie
Petit nombre de demandeurs	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsonie
Grand nombre de demandeurs	Monopole	Oligopole	Concurrence pure et parfaite

L'éternel pouvoir d'attraction du café

Extrait, Laurence Zombek, LSA n° 2572, jeudi 26 septembre 2019

Le marché du café vendu en GMS en France en juin 2019 (cumul sur douze mois) (Source : Nielsen)

Industriels	Marques	Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)
Jacob Douwe Egberts (Pays-Bas)	Grand'Mère, Jacques Vabre, L'Or, Maxwell house, Senseo, Velours Noir...	1,02
Lavazza (Italie)	Carte Noire, Lavazza...	0,48
Nestlé (Suisse)	Dolce Gusto, Nescafé, ...	0,46
Delica (Suisse)	Café Royal	0,05
Autres. 22 entreprises parmi lesquelles : Albert (La Roche-sur-Yon, France) Folliet (Chambéry, France) Henri (Hoerdt, France) Illy (Italie) Kimbo (Italie) Legal (Le Havre, France) Lobodis (Saint-Brieuc, France) Malongo (Carros, France) Méo (Lille, France) Merling (La Rochelle, France) Michel (Pessac, France) Richard (Gennevilliers, France) Sati (Strasbourg, France) Segafredo Zanetti (Italie) ... / ...		0,30
Les mêmes que ceux cités précédemment + quelques autres. Exemple : UCC Coffee France (Japon)	Marques de distributeurs	0,56

Comptant en moyenne 261 références en rayon, contre 190 il y a huit ans, le café fait partie des offres les plus importantes des produits de grande consommation (PGC). Depuis 2011, la catégorie a progressé de 34 % en valeur, rappelle l'institut d'études Nielsen. Le café représente désormais 14,3 % du chiffre d'affaires du segment de l'épicerie sucrée. Seul bémol, la baisse des volumes de 1,4 % depuis le début de l'année, due aux limitations des promotions après l'entrée en vigueur de la loi Egalim⁵. En valeur, le marché a par contre augmenté de 1,5 % en un an, et représente un chiffre d'affaires de 2,87 milliards d'euros.

⁵ Egalim désigne la « Loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous ». Elle a été adoptée par le Parlement le mardi 2 octobre 2018 et promulguée le mardi 30 octobre 2018.

L'individualisation des goûts et l'expertise plus poussée des amateurs stimulent l'innovation. D'autant plus que la concurrence est forte entre des acteurs dotés de moyens considérables, comme le sont JDE (Jacob Douwe Egberts), Lavazza et Nestlé. À côté, des entreprises locales nourrissent l'attente de singularité avec des arômes originaux... Sans oublier les marques de distributeurs.

Depuis l'arrivée en 2002 de Senseo – première marque de dosette individuelle vendue en GMS –, le café portionné n'a cessé de gagner du terrain sur le café torréfié classique. Il pèse 51 % de la valeur du marché du café, 33 % des volumes, et c'est cette partie du marché qui porte la croissance. En particulier les capsules compatibles Nespresso (*Nespresso compatibles capsules* ou NCC) qui ont crû de plus belle depuis l'arrivée des capsules aluminium L'Or en 2017. La marque L'Or a gagné 6 points de part de marché en un an dans les NCC, atteignant une part de marché de 49,4 %. *« C'est la marque qui progresse le plus, transversalement, quelle que soit la technologie, assure Muriel Chausson, directrice marketing de JDE France. Nous allons la soutenir fortement de façon quasi hebdomadaire en télévision jusqu'à la fin de l'année, tout en poussant nos gros formats par des opérations promotionnelles, car la performance des capsules vient du recrutement des sachets de 10 dosettes (x10) et surtout, des sachets de 20 dosettes (x20) et 40 dosettes (x40), qui incitent ceux qui ont déjà acheté à augmenter leur consommation ».*

[...]

Toujours dans les NCC, la filiale du groupe néerlandais JDE mise sur sa machine L'Or Barista, qui a généré en quatre mois un chiffre d'affaires de 415 000 euros. Un important plan de soutien est prévu en fin d'année. Enfin, la marque Jacques Vabre propose aussi des NCC avec des cafés pure origine⁶ (Guatemala, Indonésie...). *« C'est la première marque à avoir lancé des cafés pure origine en GMS. Nous la redéployons dans toutes les gammes de produits, notamment en moulu avec un Nectar bio, signale Muriel Chausson. C'est aussi la marque la plus affinitaire pour porter le bio ».*

Sauf que dans le bio, la marque Carte noire a une longueur d'avance. Lancée il y a un an, assortie d'une campagne de communication massive, sa gamme AB⁷ s'est d'autant plus fait remarquer qu'elle couvre toutes les gammes : portionné, moulu, grains et soluble. *« C'est devenu la marque numéro un du bio, avec 11 % de part de marché »*, précise Adeline Susbielles, chef de produit Carte noire. Un nouveau format de sachets de 50 dosettes (x50) sur les références expresso⁸ et *lungo*⁹ doit permettre à Carte Noire de capter les plus gros acheteurs (soit plus de 600 capsules par an). Avec un prix de vente attractif de 10,50 euros, soit 0,21 euro la dosette, contre 0,27 euro en moyenne.

Fort de sa performance sur Carte noire, le groupe Lavazza transforme ses NCC Lavazza pour qu'elles soient compostables, selon la norme européenne EN 13432. Les NCC Lavazza ont atteint en un an une part de marché de 1 % et un taux de réachat de 34 %. Cette nouvelle offre compostable, qui inclut une référence bio, est une prise de position sur la valeur.

⁶ En matière de café torréfié, il existe des cafés dits blend qui proviennent d'un mélange de cafés et les cafés dits pure origine qui proviennent d'un seul et même terroir géographique.

⁷ Le label Agriculture Biologique « AB » est décerné par l'Institut national de l'origine et de la qualité.

⁸ Un café expresso (de l'italien *espresso*, littéralement extrait par pression) est un café très corsé avec un fort arôme, obtenu par percolation sous haute pression.

⁹ Un café *lungo* est un café allongé i.e. un café expresso où deux fois plus d'eau passe à travers une même dose de café.

La filiale française de la marque suisse Café royal (groupe Delica, filiale du distributeur Migros), en revanche, a opté pour l'aluminium, qui ouvre une nouvelle phase de croissance pour les NCC, selon son directeur général Alain Hohwiller. « *La capsule hermétique que nous avons lancée en 2014 avait stimulé le marché. Les NCC L'Or ont ouvert un nouveau cycle. Les consommateurs plébiscitent l'aluminium. Cette technologie donne plus d'intensité au café, donc on monte en qualité* ». En attendant une refonte de la gamme prévue en avril 2020, toutes les références sont passées à l'aluminium depuis la rentrée, dans des emballages noirs, qui reprennent le code *premium*¹⁰ instauré par les capsules Nescafé Dolce Gusto.

Mais l'événement le plus attendu de la rentrée dans les NCC, c'est l'arrivée de Starbucks by Nespresso, après l'acquisition de la licence par Nestlé en août 2018. Commercialisée depuis avril en Belgique, en Espagne, aux Pays-Bas et au Royaume Uni, la gamme affiche sa filiation avec Nespresso. C'est sans doute le déclic qui doit convaincre les ultras des boutiques Nespresso d'acheter en GMS. « *Ce sont les mêmes capsules que Nespresso. Elles sont fabriquées en Suisse* », stipule Christelle Arrighi, responsable opération Starbucks chez Nestlé. *Seul le café diffère, les fans des coffee shops retrouveront les degrés de torréfaction qui sont la signature Starbucks* ». Même le positionnement *premium* colle à l'original [les capsules Nespresso, Ndr], à 3,33 euros les 10 capsules, et le plan de merchandising qui reprend les codes des boutiques Nespresso. Quant Nescafé Dolce Gusto (NDG), « *notre politique promotionnelle agressive [avant l'entrée en vigueur de la loi Egalim, Ndr] nous a permis d'en développer la consommation au sein des familles avec enfants* », fait remarquer Antoine Perot, responsable marketing NDG.

On pourrait penser les autres catégories écrasées par les NCC. Il n'en est rien, rétablit Anne Vignati, responsable Senseo chez JDE. « *Les dosettes souples sont en croissance de 2,6 %, pour un chiffre d'affaires de 538 millions d'euros. Sur ce marché, seules les marques de JDE progressent (+ 9,6 %), avec une part de marché de 55,6 %* ». Particulièrement Senseo, qui garde 52,3 % de part de marché et croît de 9,1 %, grâce à tous les leviers activés : médias, *sponsoring* (dont le Tour de France depuis sept ans), développement du parc de machines (23 % de taux d'équipement), augmentation des formats des sachets et fortes promotions.

[...]

¹⁰ Haut de gamme.

Les machines à broyeur secouent les cafetières

Magali Picard, LSA n° 2572, jeudi 26 septembre 2019

Les ventes de cafetières en France en juin 2019 (cumul sur douze mois)

(Source : GfK)

Données Types de machines	Chiffre d'affaires en juin 2019 (en millions d'euros)	Chiffre d'affaires en juin 2018 (en millions d'euros)	Nombre de cafetières vendues en juin 2019 (en millions d'unités sauf machines à broyeur en unités)	Nombre de cafetières vendues en juin 2018 (en millions d'unités sauf machines à broyeur en unités)
Cafetières à filtre	161,0	171,5	3,8	4
Machines à dosettes	82,0	86,8	1,1	1,088
Machines à broyeur	81,2	49,5	199 115	114 434

« En dix-sept ans de direction marketing, j'ai rarement vu un tel phénomène, à part peut-être pour les aspirateurs balais sans fil ». Vincent Bougeard, directeur marketing et communication France de la marque italienne DeLonghi, égrène les chiffres : sur les six premiers mois de l'année, les machines expresso à broyeur ont vu leurs ventes s'envoler, en valeur comme en volume. C'est effectivement la plus forte performance du petit électroménager (PEM), aux côtés des aspirateurs robotisés et des extracteurs à jus. Bref, ces machines qui broient le café en grains permettent à l'amateur de se prendre pour un *barista*¹¹. Rompu aux machines à dosettes – Nespresso notamment –, ce dernier est prêt à passer au stade supérieur.

D'abord cantonnées à quelques portefeuilles bien garnis, les machines à broyeur ont conquis progressivement les épicuriens¹². Un emballement qui rejaillit sur toute la catégorie des machines expresso. Pour la première fois cette année, elles dépassent en valeur les cafetières à filtre, encore très présentes sur le marché global avec près de quatre millions de machines vendues chaque année.

Mais pourquoi donc le consommateur, toujours à la recherche de place et à l'affût d'économies, n'hésite-t-il pas à dépenser des centaines d'euros dans une machine à café ? « Cet engouement s'inscrit dans la durée car les machines expresso à broyeur sont en phase avec les attentes du consommateur, répond Vincent Bougeard. Ces derniers recherchent la qualité dans leur tasse. Or le grain est ce qui offre le meilleur expresso. Tout comme pour le vin, l'amateur de café aime connaître les origines, les terroirs... ». Et il sait qu'un expresso ne donne tout son goût, que s'il est fraîchement moulu car il s'oxyde très vite. Autant d'exigences auxquelles ces nouvelles machines peuvent répondre.

¹¹ Un *barista*, en italien, désigne une personne spécialisée dans la préparation de boissons au café à base d'expresso. Le terme induit souvent une certaine maîtrise dans l'art de la préparation du café, allant parfois jusqu'à la notion de « sommelier de café ».

¹² L'épicurisme est un courant de la philosophie ayant pour objectif principal la quête du bonheur par la satisfaction des seuls plaisirs « naturels et nécessaires ». L'épicurisme trouve ses sources dans les écrits d'Épicure, philosophe grec (341-270 avant Jésus-Christ).

À cette cause – la recherche de la qualité –, il faut en ajouter deux autres. D'une part, l'argument écologique : fini les dosettes, pour la plupart en aluminium, et pas toujours faciles à recycler. D'autre part, à moyen terme, une machine expresso à broyeur revient moins chère, le paquet de grains de café étant nettement moins onéreux que les dosettes. Mis à part l'investissement de départ, certes élevé, le reste ne serait donc que bénéfique.

Attirées par un marché de niche certes, mais à fort potentiel, les marques sortent toutes leur modèle. De Krups (groupe français Seb) à DeLonghi (groupe italien éponyme) qui domine le marché avec 65,3 % de part de marché en volume, les industriels rivalisent d'imagination pour satisfaire les *desiderata* des passionnés de bon café. Avec un effet positif : celui de faire baisser le prix moyen de ces machines. En un an, il est passé de 429 à 408 euros. Encore un peu de patience et tout le monde pourra jouer au *barista*.

Courir chasse ses baskets de sept lieues

Pierre Demoux, *Les Échos*, mardi 1^{er} octobre 2019

L'enseigne Courir poursuit sa course en avant. L'ancienne étoile de la constellation de Jean-Charles Naouri¹³, a changé de galaxie l'hiver dernier, en passant sous le contrôle du fonds d'investissement britannique Equistone Partners Europe, contre un chèque de 283 millions d'euros. Le nouvel actionnaire a décidé d'accélérer le plan de développement du vendeur de baskets pour réaliser encore plus vite ses ambitions internationales.

En guise de bougies pour son quarantième anniversaire¹⁴, l'enseigne Courir espère ainsi compter 30 magasins supplémentaires hors de France d'ici à la fin de l'année prochaine, soit un quasi-doublé, car il en exploite déjà 35, contre 250 en France. Les magasins, d'une surface moyenne de 250 m², sont implantés en centre-ville ou dans des centres commerciaux. Ils comptent en moyenne 800 références, avec une forte prépondérance de marques internationales (Adidas, Asics, Fila, New Balance, Nike, Puma, Vans...) qui sont capables de proposer les bons produits au bon moment.

Après avoir "posé un pied" en Espagne et en Pologne en 2018, l'enseigne Courir s'est lancée en Belgique la semaine dernière. Le Luxembourg et le Portugal suivront, et « *d'autres projets sont à venir* », assure Pierre Chambaudrie, président de l'enseigne depuis cinq ans. Ce dernier se fixe pour objectif « *de devenir le leader européen* » du marché. Le groupe vise 600 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici à trois ans, contre 390 millions l'an dernier (190 millions en 2014, soit + 105 %). Pour l'atteindre, le distributeur guette aussi d'éventuelles opportunités, comme celle qui lui a permis de mettre la main sur 30 magasins de l'ex-réseau Bata¹⁵.

En attendant, l'enseigne Courir veut consolider sa place de premier vendeur de *sneakers*¹⁶ en France, où il détient 17 % de part de marché, selon l'institut américain d'études NPD Group. Entre les spécialistes de la chaussure de sport comme l'enseigne américaine Foot Locker ou l'enseigne allemande Snipes, les enseignes de sport généralistes telles que le groupe français Decathlon, le groupe suisse Intersport, le groupe allemand Sport 2000 ou le groupe britannique JD Sports, et les *pure players*¹⁷ du Web (le site français Spartoo ou le site allemand Zalando...), la concurrence est vive sur ce marché florissant.

Porté par l'engouement pour le port des baskets au quotidien, ce marché pesait l'an dernier environ 2 milliards d'euros, et ce rien qu'en France. « *Nos ventes ont doublé en quatre ans, et nous ne voyons pas d'essoufflement de la tendance* », constate Pierre Chambaudrie. Comment parvenir à se différencier, *a fortiori*, si comme dans le cas de l'enseigne Courir, on ne propose pas de *sneakers* en marque propre ? Pour Pierre Chambaudrie, la réponse est simple : « *en multipliant les collaborations et les exclusivités. Celles-ci représentent entre 20*

¹³ L'homme d'affaires Jean-Charles Naouri est président de la société *holding* Rallye qui contrôle les enseignes Casino et Go Sport.

¹⁴ L'enseigne Courir a été créée par les frères Léon (né en 1936) et Lucien (1939-2009) Odier. Les deux frères ont aussi créé les enseignes Go Sport, Team 5, Daniel Hechter Sport, Vélo Cinq ainsi que la marque de prêt-à-porter Stanford. Ils ont cédé leurs activités en 1983.

¹⁵ Bata est une entreprise suisse de fabrication et de distribution de chaussures de tout type. Depuis avril 2016, elle n'est plus présente en France.

¹⁶ Une sneaker désigne une chaussure de sport détournée à un usage citadin et quotidien.

¹⁷ Se dit d'une entreprise dont le modèle économique a été créé en fonction du seul cybercommerce.

et 30 % de notre assortiment ». Ces avantages, les marques internationales ne les accordent qu'à leurs meilleurs distributeurs.

Si Courir s'adresse avant tout aux 15-25 ans, c'est avec une particularité : la moitié des clients – toute tranche d'âge confondue –, de l'enseigne sont... des clientes, là où les consommateurs masculins sont majoritaires chez tous ses concurrents. « *C'est une spécificité que nous voulons encore plus développer. Car les femmes ont tendance à renouveler leurs achats de chaussures plus souvent que les hommes* ». En plus de recruter davantage de vendeuses, l'enseigne Courir a revu le *design* de ses boutiques (prédominance des couleurs orange, noir et blanc, larges allées, lambris rétro-éclairés couleur bois, miroir interactif qui permet aux visiteurs de se prendre en photo...) pour sortir des traditionnels codes sportifs. « *Les sneakers sont aujourd'hui portées par tous le monde. Nous ne sommes pas une chaîne de sport, mais de sportswear* », fait valoir le dirigeant.

Afin de renforcer son lien avec les amateurs de baskets, la société prépare une initiative peu ordinaire : elle lancera prochainement un média en ligne, baptisé *Sneaker Spirit*, qui suivra au quotidien l'actualité des *sneakers* et de la culture urbaine.

Camping-car Pilote, le fabricant de l'Ouest de la France qui monte

Emmanuel Guimard, *Les Échos*, vendredi 4 octobre 2019

La bonne santé du camping-car porte l'entreprise Pilote, troisième industriel français du secteur – derrière les groupes Trigano (marques Adria, Challenger, Chausson, McLouis...) et Rapido (marques Esterel, Fleurette, Rapidhome...) – et septième européen. Fondée en 1962, l'entreprise Pilote a terminé son exercice 2018-2019 avec un chiffre d'affaires dépassant les 320 millions d'euros, en hausse de 10 % par rapport à l'exercice 2017-2018, supérieure à celle du marché en Europe. En trois ans, le groupe Pilote a quasiment accru ses ventes de 100 millions d'euros et 45 % de son activité s'effectue désormais hors de France. Le constructeur a notamment doublé sa part de marché en Allemagne, marché le plus dynamique du continent. Et les signes sont plutôt favorables à une poursuite de la croissance, « *sous réserve de la tenue des marchés et de l'évolution favorable de facteurs exogènes* », tempère Patrick Guilloux, président du directoire, qui évoque la réduction possible, dans certains pays d'Europe, des taxes sur les émissions de CO₂ qui renchérissent le prix des véhicules.

Le groupe, qui emploie désormais 1 100 salariés dont 850 en France, a intensifié ses investissements pour accompagner cette courbe. Après une première tranche de 7 millions d'euros consacrée à La Limouzinière (Loire-Atlantique, Pays-de-la-Loire), où se trouve son siège social, un programme de 10 millions d'euros a été engagé sur le site de La Membrolle-sur-Longuenée (Maine-et-Loire, Pays-de-la-Loire) notamment dans des machines de découpe de menuiseries et d'assemblage. Cette usine est spécialisée dans les fourgons aménagés (vendus sous la marque Bavaria), les vans et les camping-cars vendus sous la marque Le Voyageur, la marque haut de gamme du groupe. Car l'un des axes stratégiques de Pilote est de couvrir l'ensemble du marché, du fourgon aménagé aux véhicules grand luxe, en passant par les vans, les camping-cars profilés ou intégraux. Pour ce faire, Pilote a acquis, il y a deux ans, la société anglaise Danbury Motorcaravans Ltd implantée à Bristol, pour se renforcer sur le créneau – en forte hausse –, des petits véhicules. « *On est désormais très occupé par la gestion de notre filiale, mais on reste en veille* », note Patrick Guilloux, qui s'attend à terme, à une possible "redistribution des cartes", après une décennie de concentration dans le secteur.

Côté produits, Pilote suit l'appétence du marché pour des véhicules plus compacts, de moins de 7 mètres, moins lourds et plus manœuvrables. Le modèle 696D, récemment lancé par le groupe, s'inscrit dans cette tendance, la chambre disparaissant au profit d'espaces plus larges, les lits étant escamotables. « *La tendance, ce sont des vans qui grandissent et des camping-cars plus compacts*, résume Antoine Gueret, directeur des ventes et du marketing. *Les produits tendent à se rapprocher* ». En termes d'innovation, le haut de gamme fait figure de laboratoire. Le groupe Pilote teste notamment le remplacement des rétroviseurs par des caméras, une première. Une autre innovation significative est le contrôle à distance des véhicules (niveaux d'eau, de gaz, éclairage, chauffage...) via une tablette.