

 <p><i>Humanités</i></p> <p>UTBM F90010 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</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Mercredi 10 novembre 2021</p>

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

Barème : 40 points

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les corrigés de TD, les sujets d'examens antérieurs, les dictionnaires électroniques, les micro-ordinateurs portables, les calculatrices, les tablettes, les téléphones mobiles et les montres connectées ne sont pas autorisés.*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Vous veillerez à signer chaque copie utilis e.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie.*
- *Vous veillerez à l'orthographe et à la grammaire.*
- *Vous séparerez distinctement les dossiers et les différentes questions.*
- *Vos réponses seront toujours r dig es, justifi es et structur es.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Premier dossier

« Garmin s'impose dans le secteur des montres connectées », Florian Dèbes, *Les Échos*, mercredi 22 septembre 2021

Les classes et les critères de segmentation de la demande

Travail à faire :

1. Préciser la stratégie concurrentielle de la société Garmin sur le marché mondial des montres connectées au 2^e trimestre 2021.
2. Relever deux critères de segmentation relatifs à l'achat d'une montre connectée.

Deuxième dossier

Le marché des salades 4^e gamme vendues en France en 2020

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Les Crudettes. Le résultat n'est pas demandé.
2. Question bonus : Pourquoi les marques de distributeurs (i.e. les produits vendus par les distributeurs sous leurs propres marques) représentent-elles un tel poids sur le marché français des salades 4^e gamme ?

Troisième dossier

« L'envol des ventes de broyeurs », Christian Capitaine, *LSA* n° 2669, jeudi 30 septembre 2021

Travail à faire :

1. Reproduire et compléter le tableau ci-après.

Marché principal		Les broyeurs
Marché environnant	Produits de substitution	
	Produits complémentaires	
Marché support		
Marché générique		

2. Relever un critère de segmentation relatif à l'achat d'un broyeur.

Quatrième dossier

« *Le snacking traiteur veut plus de place à la table des Français* », extrait, Armand Chauvel, *LSA* n° 2670, jeudi 7 octobre 2021

Travail à faire : Procéder à l'étude – quantitative et qualitative – du marché du *snacking* traiteur en France en août 2021.

Au niveau de l'étude quantitative, vous vous limiterez aux deux points suivants :

- Combien ?
- Qui ?

L'étude qualitative consiste à répondre à la question : Pourquoi ?

Cinquième dossier

« *Polaroid revient au premier plan* », Adrien Schwyter, *Challenges* n° 715, jeudi 21 octobre 2021

Travail à faire : Étudier le positionnement – selon la méthodologie de Ries et Trout – de la société Polaroid Originals sur le marché de la photographie instantanée.

Sixième dossier

« *Smoby Toys investit dans son outil industriel français* », Véronique Yvernault, *LSA* n° 2673, jeudi 28 octobre 2021

Travail à faire : Procéder au diagnostic SWOT partiel de la société Smoby Toys. Reproduire et compléter le tableau ci-après.

Remarque : Toutes les cellules du tableau ne sont pas à renseigner.

Méta-variables et attributs	Forces	Faiblesses
Métier :		
▪ Les performances		
▪ Le mode de croissance		
▪ Le système de production		
▪ Le système d'innovation		
Ressources financières :		
▪ L'évolution de la structure des coûts		

Garmin s'impose dans le secteur des montres connectées

Florian Dèbes, *Les Échos*, mercredi 22 septembre 2021

Le marché mondial des montres connectées au 2^e trimestre 2021

(Source : Canalys)

Fabricants	Part de marché en valeur
Apple (États-Unis)	31,1 %
Huawei (Chine)	9,0 %
Garmin (États-Unis)	7,6 %
Samsung (Corée du Sud)	7,0 %
Xiaomi (Chine)	5,7 %
Autres. Exemples : Amazfit (Chine), FitBit (Google, États-Unis), Fossil (États-Unis), Honor (Huawei, Chine), Hublot (LVMH, France), Kalinco (États-Unis), Michael Kors (Fossil, États-Unis), OnePlus (Chine), Oppo (Chine), Panerai (Richemont, Suisse), Polar (Finlande), Ticwatch (Mobvoi, Chine), Withings (France)...	39,7 %

Du GPS porté au poignet par les randonneurs à la montre connectée, il n'y avait qu'un pas. Pionnier des systèmes de navigation par satellite – d'abord pour les militaires, puis pour le grand public à la fin des années 1990 –, l'entreprise américaine Garmin dont le siège social se situe à Olathe (Kansas), a fini par trouver son chemin sur le marché des montres connectées.

Selon l'institut d'études singapourien Canalys, Garmin s'est hissé au 2^e trimestre 2021 sur le podium des ventes, derrière Apple et Huawei, mais devant Samsung. Garmin aurait écoulé près de deux millions de montres au 2^e trimestre 2021. « *Les montres connectées représentent aujourd'hui plus de 50 % de notre chiffre d'affaires. On devient une véritable marque de montre* », souligne Frédéric Saint-Etienne, directeur de la communication de Garmin France. Au total, le groupe Garmin compte réaliser un chiffre d'affaires de 4,9 milliards de dollars en 2021, soit une croissance de 19,5 % par rapport à 2020, année pendant laquelle la société avait déjà enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires de 11 %.

Hormis des montres, Garmin commercialise aussi des systèmes GPS pour bateaux et cycles, ainsi que des ordinateurs de plongée sous-marine. Mais une partie non négligeable de l'accroissement du chiffre d'affaires s'explique par l'engouement pour les différents modèles de montres connectées vendus par Garmin : Forerunner dédié à la course à pied et au cyclisme, Fenix dédié à la course en montagne et, Venu dédié au *lifestyle*¹. Créé en 1989 par l'américain Gary Burrell et le taïwanais Min Kao, la marque Garmin s'est réinventée à la fin des années 2000, lorsque ses systèmes GPS ont été bousculés par la concurrence des applications de navigation sur smartphone. Pour se différencier de ses rivaux, Garmin vante la qualité de la puce GPS développée par ses soins, qui permet aux sportifs de retracer leur

¹ *Lifestyle* : Style de vie. C'est la manière de vivre, d'être et de penser au quotidien d'une personne ou d'un groupe de personnes.

parcours après l'effort. Pour suivre la concurrence, la marque dote de plus en plus ses modèles de capteurs santé permettant de mesurer la fréquence cardiaque du cœur, le taux d'oxygénation du sang, le nombre de calories brûlées, le temps d'endormissement... L'imagination ne fait pas défaut.

Vendues entre 200 et 900 euros environ quand beaucoup de marques sont vendues autour de 100 euros, les montres Garmin sont devenues un marqueur social permettant aux sportifs de se reconnaître même les jours de semaine, rien qu'en portant une au poignet. Et la popularité des montres Garmin est telle que certains cadres finissent par délaisser leurs montres classiques, ce qui a fini par pousser certains horlogers comme la marque suisse TAG Heuer (propriété du groupe français LVMH) à enrichir leurs gammes de montres connectées.

“Petit Poucet” du secteur, la société Garmin dirigée par Cliff Pemble depuis janvier 2013, soigne ses relations avec ses concurrents quand ils peuvent aussi être des partenaires. Tout en développant son propre système d'exploitation, Garmin s'assure que ses applications soient compatibles avec les smartphones d'Apple ainsi qu'avec toutes les marques de smartphones fonctionnant sous Android².

Mais la réussite a son revers. Le modèle intégré de Garmin est aujourd'hui à la peine pour satisfaire la demande. Pour ne rien arranger, la pénurie actuelle de semi-conducteurs pénalise l'approvisionnement de ses trois usines, toutes situées à Taïwan. Celles-ci tournent “à plein régime”, au point que Garmin a dû retarder les sorties de nouveaux produits. Un quatrième site de production devrait démarrer d'ici à la fin de l'année.

² Android est un système d'exploitation mobile développé par Google depuis 2008.

Les classes et les critères de segmentation de la demande

Classe des critères sociodémographiques

Principaux critères
Le sexe
L'âge
La morphologie physique (poids, taille...)
La profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS, ex-CSP)
Le niveau d'études
Le revenu
La composition et l'effectif du ménage
Le type de logement (individuel <i>versus</i> collectif)
La religion
La nationalité

Classe des critères géographiques

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

Classe des critères de comportement

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

Classe des critères psychosociologiques

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

Le marché des salades 4^e gamme³ en France en 2020

(Source : Nielsen IQ, « Le spécialiste italien de la 4^e gamme à l'offensive en France », Marie Cadoux, *LSA* n° 2669, jeudi 30 septembre 2021)

Industriels	Marques	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)
Agrial (France)	Florette	101,6
Bonduelle (France)	Bonduelle	90,2
Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH) (France)	Les Crudettes	40,0
Autres. Exemples : Coopérative des producteurs légumiers (France), Legulice (France), Linea Verde (Italie)...	Exemples : Rosée des Champs, Lou, La Ligne verte...	4,8
Marques de distributeurs (MDD)	Exemples : Bon App' (Carrefour), Menu Fraîcheur (E.Leclerc), Saint Éloi (Intermarché)...	240,4
	Total	477,0

Le chiffre d'affaires des salades 4^e gamme a baissé de 0,6 % en 2020 (*versus* 2019) et de 3,1 % en mai 2021 (*versus* mai 2020). Le prix de vente moyen d'un sachet de 200 grammes varie d'un 1,60 (marque de distributeur) à 2,30 euros (marque nationale).

³ On appelle salades de 4^e gamme les salades qui sont vendues crues, lavées, coupées et conditionnées en sachets plastiques. Elles sont prêtes à être consommées. Elles peuvent être conservées au réfrigérateur. La technologie de la salade prête à l'emploi vendue en sachet a été inventée en 1983 par Émile Ryckeboer (né en 1933). La première usine a ouvert en 1985 à Lessay (Manche, Normandie).

L'envol des ventes de broyeurs

Christian Capitaine, LSA n° 2669, jeudi 30 septembre 2021

« Une année exceptionnelle portée par l'ère du télétravail ». Voici comment Sandy Rarimamonjy, marketing manager des machines Senseo et L'Or Barista chez Philips⁴ France, qualifie le marché pour l'ensemble des machines nécessaires à la préparation du café. Soit, selon l'institut d'études allemand GfK France, une croissance du chiffre d'affaires de 40 % en juillet 2021 (cumul sur douze mois). Et aucune catégorie de machines ne fut boudée. Pas même les bonnes vieilles cafetières filtres, dont le chiffre d'affaires a augmenté de 11 %.

Immuable est, en revanche, l'engouement pour la famille des broyeurs, dont pour la première fois, le chiffre d'affaires (118 millions d'euros) a dépassé celui des machines à capsules et dosettes de café (111 millions d'euros). « Les consommateurs se portent de plus en plus vers les cafés non transformés, vers les cafés en grains, d'où l'incroyable succès des broyeurs », analyse Maud Piedfer, chef de marché chez De'Longhi⁵. Cette quête répond certes à « la volonté de consommer des produits sains, corrobore Jérémy Jeanson, marketing manager espresso chez Philips France, mais aussi à celle de se doter de solutions écologiques », car les broyeurs permettent d'échapper à la fastidieuse tâche du recyclage des capsules et dosettes. Et Jérémy Jeanson de relever également « leur capacité [des broyeurs, Ndr] à offrir une large variété de boissons et d'intensités dans leur préparation, ainsi qu'une plus grande accessibilité en raison d'une baisse de leur prix⁶ ». Sur la catégorie des broyeurs qui est en devenir – leur taux de pénétration dans les foyers français est de 5 %, contre 20 % en Allemagne –, les fabricants fourbissent leurs armes.

Chez Philips, deux stratégies ont été définies : d'une part, recruter des consommateurs avec des solutions techniques abordables financièrement et, d'autre part, monter en gamme, d'où la refonte de la ligne Saeco⁷. S'appuyant désormais sur un site internet dédié, Saeco lance une référence GranAroma, à partir de 699 euros.

Bien que dépassées par les broyeurs en chiffre d'affaires, les machines à dosettes restent très dynamiques. Présentes dans 80 % des foyers français, elles affichent une croissance en valeur de 23 %. Toujours dominées par le système Senseo (34,1 % de part de marché en volume des systèmes vendus), devant les systèmes Dolce Gusto et Nespresso⁸, elles comptent, depuis mars 2019, un concurrent de taille : la machine L'Or Barista, une cocréation réalisée par les groupes Jacobs Douwe Egberts⁹ (JDE) et Philips. « Ses ventes ont décollé ces derniers mois », se réjouit Sandy Rarimamonjy.

⁴ Philips est un groupe néerlandais dont le siège social est à Amsterdam (province de Hollande-Septentrionale). Ses domaines d'activité sont les électroménagers, les équipements médicaux et les systèmes d'éclairage.

⁵ De'Longhi est un groupe italien dont le siège social est à Trévise (région de Vénétie). De'Longhi est connu pour ses machines à café et ses climatiseurs.

⁶ Le prix moyen des broyeurs a été divisé par deux en dix ans, passant de 600 à 300 euros.

⁷ Saeco est une société italienne de machines à café dont le siège social est Gaggio Montano (région d'Émilie-Romagne). Depuis 2009, c'est une filiale du groupe néerlandais Philips.

⁸ Dolce Gusto – marque créé en 2006 –, et Nespresso – marque créée en 1986 – appartiennent toutes deux au groupe suisse Nestlé dont le siège social est à Vevey (canton de Vaud).

⁹ Jacobs Douwe Egberts est un groupe néerlandais dont le siège social est à Amsterdam. En France, il exploite les marques de café Café Grand'Mère, Jacques Vabre, L'Or, Maison du Café, Privilège.

Une nouvelle machine L'Or Barista sera lancée dans la première quinzaine d'octobre. Elle sera dotée d'un « *design plus travaillé* » et d'un plus faible encombrement que la première version – réduction de 5 cm de sa largeur. Pratique quand on sait que les Français possèdent, en moyenne, dix petits appareils électroménagers dans leur cuisine.

Le *snacking* traiteur veut plus de place à la table des Français

Extrait, Armand Chauvel, LSA n° 2670, jeudi 7 octobre 2021

Dynamique, ambitieux et doté d'une forte capacité de rebond. C'est le moins que l'on puisse dire du rayon *snacking* traiteur dans les grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire [E.Leclerc, Carrefour, Les Mousquetaires... Ndr]. Bousculé par la pandémie de Covid-19, ce segment de marché a retrouvé des couleurs, avec un chiffre d'affaires de 1,174 milliard d'euros (cumulé sur douze mois) et une croissance frôlant les + 10 % à la fin du mois d'août (cumul de septembre 2020 à août 2021), selon l'institut d'études américain NielsenIQ France.

« *Après chaque déconfinement, le snacking traiteur repart à la hausse et l'appétit d'innovation et de changement des consommateurs ouvre à nouveau le champ des possibles* », se félicite Maye El Maghrabi, directrice du marketing de Daunat¹⁰, filiale du groupe Norac¹¹. « *En cumul versus 2020, la reprise est notable, bien que le chiffre d'affaires des salades n'ait pas retrouvé son niveau de 2019* », se réjouit aussi Stéphanie Lis, directrice marketing de la société Mix Buffet¹². Sur douze mois, le chiffre d'affaires des salades atteint 356,5 millions d'euros, soit une augmentation de 7,9 % en valeur.

Selon NielsenIQ France, le segment de marché du *snacking* traiteur se décompose en quatre grandes familles : les sandwiches (429,2 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 14 % *versus* août 2020), les salades, les snacks chauds (172,7 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 10,6 % *versus* août 2020) et les plats chauds (215,2 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 4,9 % *versus* août 2020). Le *snacking* traiteur sort profondément transformé des deux dernières années.

Ayant bénéficié d'un transfert de consommation de la restauration hors domicile (RHD) lors de la fermeture des restaurants, il s'est aussi trouvé en rivalité avec le fait-maison. Comme le rappelle Aline Tauvel, consultante senior chez NielsenIQ France : « *Lors de cette dernière année, trois Français sur quatre ont acheté au moins un produit de snacking traiteur, mais avec une forte disparité selon le type de points de vente et selon la région. Les magasins de proximité ont été plébiscités. Ils sont parvenus à capter 21,2 % du chiffre d'affaires total du snacking traiteur. Quant aux régions Île-de-France et Hauts-de-France, elles comptent pour 32 % des ventes totales de snacking traiteur* ». S'agissant d'achats de routine, effectués surtout par les 25-39 ans et les 14-25 ans, le rayon enregistre un ticket moyen de 4,20 euros. Les sandwiches à 2 euros sont l'une des solutions repas les moins onéreuses qui soit.

« *Pourtant, estime Stéphanie Lis, le véritable enjeu avec l'essor du télétravail est désormais de cibler les gens à domicile* ». Les produits de *snacking* traiteur doivent maintenant entrer durablement dans les réfrigérateurs des Français. Les *snacks* chauds et les plats chauds y parviennent déjà en partie. La fermeture des *fast-foods* s'est accompagnée d'une explosion des ventes de hamburgers emballés. « *À la fin du mois d'août, nos ventes de hamburgers surperforment à + 52 % en valeur versus 2019, quand le marché affiche + 35 %. Notre référence Le Charolais réalise le meilleur score de vente moyenne mensuelle par point*

¹⁰ Le siège social de la société Daunat se situe à Saint-Agathon (Côtes-d'Armor, Bretagne).

¹¹ Le siège social du groupe Norac se situe à Rennes (Ille-et-Vilaine, Bretagne).

¹² Le siège social de la société Mix Buffet se situe à Guer (Morbihan, Bretagne).

de vente du rayon *snacking traiteur*. Nous étoffons notre gamme avec une référence *raclette bœuf et bacon* », remarque Maye El Maghrabi de la société Daunat.

Sans renoncer à ses cibles traditionnelles, le *snacking traiteur* élargit son champ d'action et répond aux dernières tendances de l'alimentaire. En témoignent les trois derniers lancements du groupe Sodebo¹³ : végétalisation, cuisine ethnique et mode de l'apéritif. « 39 millions d'apéritifs sont pris en France chaque semaine. Cette nouvelle offre apéritive illustre notre volonté de répondre à l'ensemble des besoins », indique-t-on chez Sodebo.

L'analyse de la deuxième famille du marché derrière les sandwiches, les salades, est instructive. L'interdiction de leurs couverts plastiques fin 2020 a-t-elle fait office d'électrochoc ? Toujours est-il que les voilà passées du statut de simple accompagnement à celui de plat à part entière. « *Source de protéines et de fibres, notre gamme végétale est une alternative repas goûteuse et saine, empreinte de culinarité*¹⁴ », affirme Pierre Martinet, fondateur de la société éponyme¹⁵, historiquement connu pour son taboulé oriental et ses carottes râpées.

[...]

Les fabricants de salades placent donc la barre haut. Culinariser les sandwiches s'annonce moins facile, mais Daunat, leader des sandwiches triangles XXL, des wraps et des mini-sandwichs, s'y emploie avec, dans ses sandwiches triangles XXL, deux offres l'une à la sauce kebab et l'autre à la sauce barbecue. Mais dans ce rayon à forte rotation où le client est par nature pressé, les efforts engagés par les industriels ne sont pas simples à expliquer et le désir d'évoluer ne peut pas masquer certaines lacunes. Ainsi, alors que 24 % des Français se disent flexitariens¹⁶ selon une étude réalisée par la société française d'études Ifop et publiée en novembre 2020, on peut s'étonner de la faible pénétration des protéines végétales face au poulet et au jambon, omniprésents dans les salades.

Un autre arbitrage à effectuer sera peut-être celui entre le *snacking traiteur* froid et le *snacking traiteur* chaud. Pour le moment, le premier domine largement. En effet, sandwiches et salades totalisent 786 millions d'euros de ventes, alors que *snacks* chauds (hamburgers, hot-dog, pizzas...) et plats chauds (box, plats cuisinés individuels) ne représentent qu'un chiffre d'affaires cumulé de 388 millions d'euros. Mais le chaud a mieux traversé la pandémie que le froid. Il réunit de plus des acteurs de premier plan tels que Charal, marque du groupe Bigard¹⁷, Fleury Michon¹⁸, Lustucru Frais, marque du groupe Pastacorp¹⁹ ou Marie, marque du groupe LDC²⁰. Surtout, le *snacking traiteur* chaud peut compter sur des produits stars comme les pastabox, une innovation lancée par Sodebo en 2009, et dont NielsenIQ France évalue le chiffre d'affaires à 132 millions d'euros à fin août 2021 (+ 12 %).

¹³ Le siège social du groupe Sodebo se situe à Montaigu-Vendée (Vendée, Pays de la Loire).

¹⁴ Action de donner un caractère culinaire à quelque chose.

¹⁵ Le siège social de la société Pierre Martinet se situe à Saint-Quentin-Fallavier (Isère, Auvergne-Rhône-Alpes).

¹⁶ Le flexitarisme est une pratique alimentaire dont la base quotidienne est végétarienne, mais qui autorise une consommation occasionnelle de viande. On qualifie ainsi couramment de flexitarien une personne omnivore qui a fortement réduit sa consommation de viande, sans pour autant être devenu végétarien.

¹⁷ Le siège social du groupe Bigard se situe à Quimperlé (Finistère, Bretagne).

¹⁸ Le siège social du groupe Fleury Michon se situe à Pouzauges (Vendée, Pays de la Loire).

¹⁹ Le siège social du groupe Pastacorp se situe à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine, Île-de-France). Le groupe Pastacorp est lui-même une filiale du groupe espagnol Ebro Foods, dont le siège social se situe à Madrid.

²⁰ Le siège social du groupe LDC se situe à Sablé-sur-Sarthe (Sarthe, Pays de la Loire).

Plus chers que les pastabox, les autres plats chauds de *snacking* individuel se prêtent bien à la quête de réassurance et de naturalité des Français. Saint Jean, une entreprise installée à Romans-sur-Isère (Drôme, Auvergne-Rhône-Alpes), spécialisée dans les pâtes, en fournit un exemple avec sa gamme de gratins de ravioles. « *S'adressant à des consommateurs désireux de se faire plaisir, notre offre veut sortir des sentiers battus* », explique Bruno Gil, directeur marketing de Saint Jean. Les trois recettes – ravioles et noix de Saint-Jacques, ravioles et poulet rôti, ravioles et morilles –, n'omettent pas de préciser l'origine de chacun des ingrédients afin de rassurer le consommateur. [...]

Polaroid revient au premier plan

Adrien Schwyter, *Challenges* n° 715, jeudi 21 octobre 2021

Un nom qui fleure bon les années 1970, un *design* anguleux suranné et une technologie menacée d'extinction par le tout-numérique : Polaroid a pourtant su ressusciter le plaisir de la photographie instantanée sur papier. « *Nous sommes à l'opposé du digital, revendique fièrement Oskar Smolokowski, P-DG de l'entreprise. Les appareils photo instantanés nécessitent l'intention réelle de prendre une photo, contrairement au smartphone. La démarche est vraiment atypique aujourd'hui* ». Un décalage dont Polaroid a fait un argument commercial, alors que la plupart des photos prises avec un appareil numérique ne sont jamais imprimées et terminent souvent sur un réseau social.

La renaissance de cette marque américaine, fondée en 1937 à Concord (Massachusetts) par Edwin Land (1909-1991), est en soi une performance, tant elle a suivi des chemins tortueux. Avec l'avènement de la photographie numérique et à cause d'une succession de décisions désastreuses, la faillite est prononcée en 2007. L'usine historique d'Enschede aux Pays-Bas, ferme en 2008. Jusqu'à 1 200 ouvriers y travaillaient pour produire 120 millions de pellicules par an. Des passionnés tentent de réunir des fonds afin de racheter les machines. Réunies autour d'un biologiste autrichien, Florian Kaps, une dizaine de personnes lancent l'« Impossible Project ». Les apprentis chimistes tâtonnent afin de redécouvrir la technologie de la photographie instantanée. Ne disposant ni brevet ni savoir-faire, ils mettent sept années avant de parvenir à mettre au point un procédé satisfaisant. En mai 2017, la famille polonaise Smolokowski rachète l'entreprise, puis acquiert la marque Polaroid.

Depuis, la croissance de l'entreprise – rebaptisée Polaroid Originals – ne se dément pas. Rentable depuis 2018, elle multiplie les formats d'appareils instantanés, sans donner de chiffres de vente. Le dernier né, le Polaroid Now+, possède une connexion Bluetooth qui permet de publier sur les réseaux sociaux des photos analogiques. « *Le succès de Polaroid est lié à la tendance vintage²¹, de plus en plus prépondérante*, note Elif Karacoban, directrice de l'univers photo au sein du groupe Fnac Darty. *C'est aussi une marque iconique et intemporelle* ». Le pouvoir de la marque est tel que nombre de ses concurrents sont souvent appelés Polaroid²² par leurs possesseurs.

La renaissance de Polaroid s'est faite à une période propice. Le marché de la photographie instantanée a explosé dans les années 2017 et 2018, avec des croissances annuelles de 40 %. La cible est en majorité féminine, âgée entre 20 et 45 ans. Si elles restent stables en valeur, à 48 millions d'euros en France, les ventes ont toutefois légèrement baissé en volume au cours des douze derniers mois : - 4 % selon l'institut d'études allemand Gfk France. Un appareil photo instantané est vendu à un prix de 80 euros en moyenne, car les marges ne se font pas sur l'appareil photo mais sur les pellicules. « *En termes de poids, le marché de la photographie instantanée l'emporte sur le marché de la photographie traditionnelle, qui recule année après année*, relève Pierre Geismar, analyste chez Gfk France. *Il y a un fort effet nostalgique parmi les plus de 35 ans qui ont dans leur vécu la référence de la photo physique* ».

²¹ Se dit d'un article (vêtement, chaussure, meuble, luminaire...) vendu au cours des décennies précédentes et qui est remis au goût du jour.

²² Lorsque l'on désigne un produit par un nom de marque, on parle d'antonomase. Exemples célèbres : Frigidaire, Kleenex...

Même si son nom fait fureur, Polaroid est loin d'être le leader sur le marché des appareils photo instantanés. Le fabricant japonais Fujifilm s'arroge environ les deux tiers du "gâteau". « *Nous avons opté pour une vision plus artistique que la concurrence*, précise Oskar Smolokowski. *Nos photographies sont forcément plus imparfaites, mais cela leur donne du charme* ». Et les prix des modèles concurrents de Fujifilm et Canon – un autre concurrent japonais – sont bien plus abordables, faisant de Polaroid une marque *premium*²³. Une photo Polaroid coûte près de deux euros l'unité, soit le double de la concurrence. Seule la marque Lomography – exploitée par la société autrichienne Lomographische AG dont le siège social est à Vienne –, adopte une stratégie similaire à celle de Polaroid Originals.

²³ *Premium* : haut de gamme.

Smoby investit dans son outil industriel français

Véronique Yvernauld, LSA n° 2673, jeudi 28 octobre 2021

De la fabrication des pipes en bois à la plasturgie des jouets ! Telle est la belle histoire de la société Smoby Toys, fondée par Jean Breuil (1908-2003) à Lavans-lès-Saint-Claude (Jura, Bourgogne-Franche-Comté) en 1939. Aujourd'hui reconnu pour ses toboggans, ses jouets d'imitation et ses maisons d'extérieur pour enfants, Smoby Toys est le premier fabricant français de jouets avec ses quatre sites de production²⁴ situés dans l'hexagone, qui emploient quelque 400 salariés en CDI, auxquels se sont ajoutés cette année près de 200 intérimaires.

Il faut dire que Smoby, propriété depuis 2008 du groupe allemand Simba-Dickie²⁵, a su traverser sans trop d'encombres la crise sanitaire, finissant l'année 2020 avec un chiffre d'affaires stable de 120 millions d'euros. Mais Smoby Toys a également profité de cette période pour investir, avec l'aide du plan France Relance²⁶, afin de mieux accompagner la reprise. « *En janvier dernier, nous avons installé une nouvelle presse de 1 600 tonnes. Quatre nouvelles presses plus petites viendront s'ajouter en décembre prochain, puis à nouveau quatre au printemps 2022* », explique Alexis Delorme, directeur général de Smoby Toys. Un investissement total de deux millions d'euros auxquels s'ajoutera prochainement 1,2 million d'euros supplémentaires pour l'acquisition de nouvelles souffleuses. Auparavant, Smoby Toys avait déjà débloqué cinq millions d'euros pour robotiser ses ateliers de production.

De quoi en faire un vrai champion du jouet *made in France*. Aujourd'hui, Smoby Toys fabrique 75 % de ses produits dans le Jura, 15 % dans son usine espagnole d'Alicante (province éponyme) – notamment les tricycles –, et 10 % en Asie – les jouets premier âge, les poupées et les jouets intégrant de l'électronique. « *Nous relocaliserons d'ici à la fin 2022, une partie des articles fabriqués en Asie en France* », annonce le directeur général, qui a déjà ramené en France la fabrication des jouets d'imitation. Cette production en France permet à Smoby Toys d'être à l'abri du risque de pénurie qui touche les jouets, grâce aux stocks constitués. « *En revanche, nous sommes pénalisés par l'accroissement des coûts des matières premières, comme les polymères plastiques dont les prix ont doublé en un an, et dont nous consommons plus d'1,4 tonne par mois* », reprend Alexis Delorme, qui étudie différents scénarios de prix pour l'an prochain.

Une motivation supplémentaire pour développer de nouvelles alternatives au plastique ? Alors que Smoby Toys a remplacé cette année tous les sachets plastiques par du papier, et lancé une gamme *green* en plastique végétal fabriqué à base de canne à sucre, l'entreprise jurassienne, qui réutilise déjà toutes ses chutes de production, planche désormais sur le plastique recyclé. Ce ne sera pas chose simple car le jouet est un secteur aux normes de sécurité et de qualité particulièrement strictes.

²⁴ Les sites de production français de Smoby Toys se situent à Arinthod (Jura, Bourgogne-Franche-Comté), Lons-le-Saunier (Jura), Massy (Essonne, Île-de-France) et Moirans-en-Montagne (Jura).

²⁵ Le groupe Simba-Dickie a été fondé en 1982. En 2020, le groupe Simba-Dickie a réalisé un chiffre d'affaires de 715 millions d'euros (+ 1,8 % *versus* 2019). Le siège social du groupe Simba-Dickie se situe à Fürth (Land de Bavière).

²⁶ France Relance est le nom du programme de relance économique décidé par le gouvernement français pour la période 2020-2022. D'un montant de 100 milliards d'euros, il s'articule autour de trois piliers :

- Un pilier « écologie et transition énergétique » doté de 30 milliards d'euros ;
- Un pilier « compétitivité des entreprises » doté de 34 milliards d'euros ;
- Et un pilier « cohésion des territoires » doté de 36 milliards d'euros.

