

 <p style="text-align: center;"><i>Humanités</i></p> <p style="text-align: center;">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>Lundi 4 novembre 2024</p>

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

Barème : 40 points

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les sujets et corrigés d'examens antérieurs, les micro-ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles, les montres connectées, les oreillettes connectées, les casques audio, les calculatrices et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Les annexes ne servent qu'à traiter les questions spécifiées.*
- *Vous séparerez distinctement les différents dossiers et les différentes questions.*
- *Vous veillerez à écrire lisiblement.*
- *Vos réponses seront toujours rédigées et justifiées.*
- *Vous signerez chacun des copies restituées.*
- *Vous signerez l'annexe restituée.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Premier dossier

« Les fromages LS toujours en grande forme », extrait, Marianne Bailly, *LSA* n° 2797, jeudi 23 mai 2024

Travail à faire :

1. Préciser la position concurrentielle respective des groupes Lactalis, Savencia et Bel sur le marché français des fromages vendus en libre-service en GMS au 31/03/2024.
2. Préciser comment calculer la part de marché en volume du groupe Bel sur le marché français des fromages vendus en libre-service en GMS au 31/03/2024. Le résultat n'est pas demandé.
3. Préciser comment calculer la part de marché en valeur du groupe Savencia sur le marché français des fromages vendus en libre-service en GMS au 31/03/2024. Le résultat n'est pas demandé.
4. Procéder à l'étude quantitative du marché du fromage vendu en LS. Vous répondrez aux deux questions suivantes :
 - a) Combien ?
 - b) Quoi ?
5. Procéder à l'étude qualitative (pourquoi ?) du marché du fromage vendu en LS.

Deuxième dossier

« H&M veut se démarquer par l'innovation », Laure Croiset, *Challenges* n° 844, jeudi 26 septembre 2024

Travail à faire :

1. Étudier le positionnement – selon la méthodologie de Ries et Trout – du groupe suédois H&M. Vous négligerez l'image perçue.
2. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – du groupe suédois H&M.

Troisième dossier

« Le succès des chips Brets met son fabricant en surchauffe », extrait, Dominique Chappuis, *Les Échos*, mercredi 2 octobre 2024

Travail à faire :

1. Préciser comment calculer la variation prévue du chiffre d'affaires du groupe Altho entre 2024 et 2023. Le résultat n'est pas demandé.
2. Procéder au diagnostic SWOT du groupe Altho (annexe à signer, à compléter et à restituer avec la copie).
Remarque : les cases de l'annexe ont un format normalisé. Elles ne présument rien de l'importance des réponses.

Les fromages LS¹ toujours en grande forme
Extrait, Marianne Bailly, *LSA* n° 2797, jeudi 23 mai 2024

Le marché français du fromage vendu en LS dans les GMS au 31/03/2024 (cumul en volume sur douze mois)

Entreprises	Principales marques	Volume vendu (En tonnes)
Lactalis (France)	Chaussée aux Moines, Galbani, Lepetit, Lou Pérac, P'tit Basque, Président, Salakis, Société...	80 178
Savencia (France)	Bresse Bleu, Caprice des Dieux, Cœur de Lion, Fol Épi, Le Rustique, Saint Agur, Saint Albray...	64 142
Bel (France)	Babybel, Boursin, Kiri, La Vache Qui Rit...	32 071
Autres. Exemples : Eurial (France) Laïta (France) Milleret (France) Sodiaal (France) ... / ...	Exemples : Pavé d'Affinois, Soignon... Madame Loïk, Paysan Breton... L'Ortolan, Roucoulons... Capitoul, Entremont... ... / ...	92 650
Entreprises travaillant sous marques de distributeurs (MDD). Ex. : Fruitières Chabert à Vallières (Haute-Savoie)	Exemple : Pâturages (Les Mousquetaires)...	324 869
Total		593 910

Le marché français du fromage vendu en LS dans les GMS au 31/03/2024 (cumul en valeur sur douze mois)

Entreprises	Chiffre d'affaires (En milliards d'euros)	
Lactalis (France)	1,25	
Savencia (France)	1,06	
Bel (France)	0,56	
Autres. Exemples : Eurial (France), Laïta (France), Milleret (France), Sodiaal (France)...	1,68	
Entreprises travaillant sous marques de distributeurs	4,13	
Total		8,68

¹ LS : libre-service. Dans une grande ou moyenne surface (GMS), les fromages sont soit vendus en libre-service – les fromages sont alors portionnés et préemballés et le consommateur se sert dans le linéaire –, soit vendus à la coupe – une employée coupe la quantité demandée par le client.

L'amour des Français pour le fromage ne se dément pas. Le segment poursuit sa progression et affiche un chiffre d'affaires de 8,68 milliards d'euros sur douze mois à la fin du 1^{er} trimestre 2024 (+ 9,5 % *versus* la fin du 1^{er} trimestre 2023), selon la société américaine d'études marketing Circana France. Mieux encore, il était toujours en croissance en volume de 1 % sur la même période, alors que dans le même temps, les autres segments de marché de l'ultrafrais affichaient une baisse des volumes vendus de 1,3 %. « *Le fromage fait partie de notre patrimoine gastronomique. Il répond à de nombreuses attentes fortes des consommateurs. Il offre plaisir, naturalité, simplicité, des bénéfices santé et son offre s'adapte parfaitement à l'évolution des usages. C'est une valeur refuge et anticrise, un ensemble de produits que l'on n'a pas envie de sacrifier, et dont les prix restent malgré tout accessibles* », fait valoir Nicolas de Saint Pierre, directeur marketing Europe de l'Ouest du groupe Savencia. Les fromages vendus en LS, qui pèsent 83 % des volumes de fromages vendus en GMS, ont également bénéficié du report des consommateurs, au détriment des fromages vendus à la coupe. Les produits vendus au rayon coupe ont généralement un prix au kilo supérieur à ceux vendus en LS.

La belle santé des fromages vendus au rayon LS a résisté à l'inflation, même s'il y a des bémols. Car, comme beaucoup d'autres catégories de produits, le fromage vendu en LS n'a pas été épargné, loin de là. Bien que le pic d'inflation ait été atteint fin 2023, le prix moyen fin mars 2024 avait encore grimpé de 9,4 %, pour atteindre 12,08 euros le kilo. « *Cela impacte forcément le comportement des consommateurs, qui recherchent des produits plus accessibles, avec des portions moins importantes* », relève Stéphane Sillon, directeur marketing du pôle beurre & fromages du groupe Eurial. L'étude Circana France précise que la fréquence d'achat de cette catégorie s'établit à 42 actes d'achats annuels, avec un taux de pénétration record de 99,3 %.

Cette recherche de prix plus bas a été un levier pour le développement des MDD, qui ont gagné des parts de marché dans toutes les enseignes. Elle a également fait le succès des fromages à pâtes molles², qui connaissent une progression de 3 % en volume, mais aussi des fromages à pâtes fraîches³ avec une augmentation, toujours en volume, de 6 %. Parmi les « solutions repas », les fromages râpés⁴ progressent de 4 % en volume, et les fromages utilisés dans les salades⁵, de 5 % également en volume.

[...]

Autre piste pour expliquer le succès des fromages vendus en LS, leur capacité à épouser les modes de vie et les tendances du moment. « *Le repas s'est beaucoup simplifié. Ce contexte aurait pu être préjudiciable au fromage, mais au contraire, il s'est adapté et on l'apprécie dans une variété d'usages : en cœur de repas, en aide culinaire ou encore en snacking* »,

² Les fromages à pâtes molles sont l'une des quatre grandes familles que l'on distingue pour catégoriser les fromages. Les trois autres sont les pâtes pressées, les pâtes persillées et les pâtes fraîches. Un fromage à pâte molle est fabriqué à partir de caillé n'ayant été ni cuit ni pressé, et se reconnaît à sa pâte onctueuse, selon la durée d'affinage (généralement assez courte, de l'ordre de quelques semaines seulement). Exemples de fromages à pâtes molles : Brie, Camembert, Époisses, Livarot, Maroilles, Mont d'Or, Munster...

³ Les fromages à pâte fraîche désignent un fromage jeune, sans croûte formée, élaboré à partir de lait entier, lait écrémé, de petit-lait ou de composants du lait (caséine et matières grasses), et dont la pâte n'a pas été affinée. Exemples de fromages à pâte fraîche : Brousse, Faisselle, Feta, Mascarpone, Ricotta, Tomme blanche...

⁴ Exemples de fromages qui sont souvent utilisés pour obtenir du râpé : Édam, Emmental, Gruyère, Parmesan (nom francisé pour désigner le *Parmigiano Reggiano*)...

⁵ Exemples de fromages qui sont souvent utilisés dans les salades : Fromage de Chèvre, Feta, Gorgonzola, Mozzarella, Parmesan...

souligne Nicolas de Saint Pierre. [...] De fait, si en volume les fromages de plateau⁶ demeurent majoritaires avec un peu plus de 250 000 tonnes vendues (+ 0,8 % *versus* fin du 1^{er} trimestre 2023), les fromages destinés à un usage culinaire⁷ arrivent juste derrière, avec plus de 245 000 tonnes vendues. Ils sont aussi plus dynamiques (+ 3,4 % *versus* fin du 1^{er} trimestre 2023). « *Les Français consacrent de moins en moins de temps à cuisiner. Ils achètent aussi moins de viande. Les plats du quotidien, dans lesquels il y a du fromage pour donner du goût et rendre le repas plus consistant, sont donc en forte croissance* », relève Stéphane Sillon.

[...]

⁶ Les fromages de plateau sont appelés ainsi parce que plusieurs d'entre eux sont présents sur le plateau de fromages d'un restaurant. On trouve notamment :

- Des fromages à pâte pressée non cuite. Exemples : Cantal, Morbier, Reblochon... ;
- Des fromages à pâte pressée cuite. Exemples : Abondance, Beaufort, Comté... ;
- Des fromages à pâte molle et croûte fleurie. Exemples : Brie, Camembert, Neufchâtel...

⁷ Ce sont souvent des fromages doux. Exemples : Cheddar, Feta, Gouda, Gruyère, Mozzarella, Ricotta...

H&M veut se démarquer par l'innovation

Laure Croiset, *Challenges* n° 844, jeudi 26 septembre 2024

C'est au 116 rue de Turenne (III^e arrondissement de Paris), en plein cœur du quartier du Marais⁸, que l'enseigne H&M⁹ a choisi d'installer pour trois mois, sa boutique éphémère¹⁰ parisienne de 800 m² répartis sur deux étages. L'enseigne de prêt-à-porter a fait appel au studio de *design* américain Perron-Roettinger basé à Los Angeles (Californie), qui collabore régulièrement avec Cartier¹¹ et Nike¹², pour mettre en avant sa collection automne hiver, baptisée *Fall Fashion*. À l'intérieur, la cliente se retrouve propulsée dans un univers avant-gardiste, digne des films de Duncan Jones¹³, Christopher Nolan¹⁴ ou Dennis Villeneuve¹⁵. Une robe cloutée en tissu enduit à 149 euros, des cuissardes en cuir à 279 euros, un pantalon tailleur à 49,99 euros... ; ce sont une vingtaine de pièces originales qui sont ainsi exposées sur des mannequins métalliques. Cette sélection sera renouvelée chaque semaine.

Les clientes de tous âges – si 85 % ont moins de 50 ans, elles sont toutefois majoritaires parmi la tranche d'âge 18-35 ans, elles sont aussi pour un grand nombre d'entre elles urbaines et actives –, peuvent payer leurs achats directement sur les terminaux dont sont munis les vendeurs, qui sont une trentaine à veiller « à ce que chacune bénéficie d'une attention particulière », selon les propos de la directrice du magasin Safia Belhadj. Cette vision futuriste correspond à la stratégie que veut impulser Daniel Ervér, le P-DG de H&M nommé en janvier dernier. « Nous entrons dans une année de réenchantement, avec un niveau d'exigence accru », fait savoir Clothilde Mbock Mbock, responsable de la communication *corporate*¹⁶ de H&M France, Belgique et Luxembourg. Pour mener cette reconquête, le groupe a étoffé son équipe de création. Ils sont désormais 500 *designers* basés à Stockholm, à travailler chaque saison sur les nouvelles collections.

⁸ Le Marais est un quartier parisien situé dans les III^e et IV^e arrondissements de Paris, sur la rive droite de la Seine. À l'origine, le Marais tire son nom de l'espace marécageux qui s'y trouvait, circonscrit par la Seine et son ancien bras qui s'écoulait plus au Nord qu'aujourd'hui. C'est son insertion dans l'enceinte de Philippe II Auguste (1165-1223) – roi de France entre 1180 et 1223 –, construite entre 1190 et 1220, qui en fait un quartier à part entière de la ville.

⁹ H&M (abréviation de Hennes & Mauritz) est une chaîne suédoise de magasins de prêt-à-porter pour hommes, femmes et enfants, fondée en 1947 par Erling Persson (1917-2002) à Västerås (province de Västmanland).

¹⁰ Les boutique éphémères (pop-up store) sont ouvertes pour une courte durée (de quelques jours à quelques semaines). Elles visent à susciter la curiosité du consommateur et l'intérêt des médias.

¹¹ Cartier est une entreprise du secteur du luxe qui conçoit, fabrique, distribue et vend des bijoux, des montres, des lunettes, des parfums et des articles de maroquinerie (sacs, portefeuilles...). Fondée à Paris en 1847 par le joaillier Louis-François Cartier (1819-1904), la marque appartient à la société suisse Compagnie Financière Richemont depuis 1979.

¹² Nike est une société américaine créée en 1968 par Philip Knight (né en 1938) et William Bowerman (1911-1999). Basée à Beaverton (comté de Washington, Oregon), elle est spécialisée dans la fabrication d'articles de sport (chaussures, vêtements et matériels).

¹³ Duncan Jones (né en 1971) est un réalisateur et scénariste britannique. On lui doit notamment *Moon* (2009), *Source Code* (2011) et *Mute* (2018).

¹⁴ Christopher Nolan (né en 1970) est un réalisateur et scénariste britannique. On lui doit notamment *Inception* (2010) et *Interstellar* (2014).

¹⁵ Dennis Villeneuve (né en 1967) est un réalisateur et scénariste canadien. On lui doit notamment *Premier Contact* (2016), *Blade Runner 2049* (2017) et *Dune* (2021).

¹⁶ La communication *corporate* est axée sur la construction et le maintien de l'image et de la réputation de l'entreprise. Par opposition, la communication commerciale s'attache aux produits.

H&M a également entrepris la modernisation de ses magasins. Cela passe par moins de portants, davantage d'espaces ouverts et l'intégration de la technologie RFID¹⁷ pour mieux maîtriser les stocks. Cette année, 250 des 4 000 magasins que détient le groupe, seront ainsi rénovés, dont 18 en France, en Belgique et au Luxembourg.

Le groupe suédois n'oublie pas non plus d'être vertueux pour la planète, avec le lancement de son offre de seconde main, baptisée *Pre-Loved*. Disponible depuis le mois de septembre en France, via son site marchand et la plateforme Sellpy¹⁸, ce nouveau rayon dispose aussi d'un espace dédié de 20 m² dans la boutique éphémère du Marais.

Frappé durement par la pandémie de Covid-19 et la vague d'inflation, le groupe H&M a du mal à "remonter la pente", mais fait preuve de résilience. « *Nous restons tournés vers l'avenir en nous posant sans cesse des questions* », résume Pär Lindbäck, directeur général H&M France, Belgique et Luxembourg. En 2023, le chiffre d'affaires du groupe H&M a atteint 236 milliards de couronnes suédoises (20,56 milliards d'euros) et son bénéfice 8,75 milliards de couronnes suédoises (762 millions d'euros). Mais le chiffre d'affaires est resté quasi stable depuis 2019 (+ 1,3 %), quand celui du groupe espagnol Inditex¹⁹ – son principal concurrent –, augmentait de 27 %. « *H&M est en phase de reprise, mais il demeure fragile*, souligne Cédric Rossi, analyste pour la banque d'affaires parisienne Bryan, Garnier & Co. *L'entreprise arrive à un moment charnière de son histoire* ». Pris en étau entre l'enseigne Zara – qui a pris le virage d'une montée en gamme dès 2022 –, et le groupe chinois Shein aux prix ultra compétitifs, H&M doit défendre son image de vêtements abordables et durables. « *C'est bien la seule carte qui leur reste à jouer* », constate, un peu désabusé, Cédric Rossi.

¹⁷ La radio-identification – souvent désignée par l'acronyme RFID –, est une méthode pour mémoriser et récupérer des données à distance, en utilisant des marqueurs appelés « radio-étiquettes ». Les fondements de la technologie RFID ont été décrits entre 1948 et 1952 par le physicien américano-suédois Harry Stockman, les physiciens américains Franck Vernon et Donald Harris. La première application commerciale de la technologie RFID a fait son apparition en 1966.

¹⁸ Sellpy est un site de *vide dressing* créé par Michael Arnör en 2014 à Stockholm (Suède). Pour vendre sur Sellpy, il suffit de commander un sac Sellpy sur le site, de trier les vêtements que l'on souhaite vendre, de les mettre dans le sac et de le refermer. Une fois le sac Sellpy reçu, les vêtements sont triés, évalués et mis en vente sur la plateforme.

¹⁹ Inditex (Industria de Diseño Textil ou Industrie du *design* textile) est un groupe espagnol fondé en 1985. Il est spécialisé dans la confection et la distribution d'articles textiles. Son siège social se situe à La Corogne (province de La Corogne, communauté autonome de Galice). Inditex a créé le modèle productif et commercial de la fast fashion. Il possède plus de 7 000 magasins dans le monde et exploite huit enseignes dont la plus célèbre est Zara, fondée en 1975.

Le succès des chips Brets met son fabricant en surchauffe

Extrait, Dominique Chappuis, *Les Échos*, mercredi 2 octobre 2024

Le marché français des chips à l'issue du 1^{er} trimestre 2024 (cumul en valeur sur douze mois)

Marques	Industriels (appelés chipsiers)	Part de marché en valeur
Lay's	PepsiCo (États-Unis)	29,6 %
Brets	Altho (France)	19,7 %
Vico	Intersnack (Allemagne)	12,7 %
Tyrrell's	Intersnack (Allemagne)	5,0 %
Autres. Exemples : Belsia BCBG (Belles chips, Bon goût) La Chips Française Pringles So Chips ... / ...	Autres. Exemples : Ferme de Letourville (France) La Ducale (France) Ferme de Coquerel (France) Mars (États-Unis) So Chips (France) ... / ...	3,2 %
Marques de distributeurs (MDD)	Ex. : Marque Repère (E. Leclerc)	29,8 %

Malgré l'inflation, les chips restent en bonne place parmi les achats alimentaires des Français. Le marché a atteint 914,5 millions d'euros fin mars 2024 (+ 16,8 % *versus* mars 2023). Le groupe français Altho, fondé en 1994, dont le siège social se situe à Paris (XV^e arrondissement), commercialise la marque Brets. Il a vu son chiffre d'affaires bondir de 36 % en 2023, pour atteindre 280 millions d'euros.

Le groupe Altho exploite deux usines en France : L'une est implantée à Saint-Grand-Croixanvec, entre Pontivy (Morbihan, Bretagne) et Loudéac (Côtes-d'Armor, Bretagne) ; la seconde à Le Pouzin (Ardèche, Auvergne-Rhône-Alpes), sur la rive droite du Rhône. En volume, les ventes du groupe Altho ont progressé de 10,5 % en 2023. Une croissance rapide, signe que les Français veulent continuer à se faire plaisir, tout en continuant à découvrir de nouveaux goûts.

La marque Brets tente de se démarquer avec des saveurs originales. Dernières en date, les chips saveur pastis et les chips saveur Bleu d'Auvergne. Il y a encore plus inattendu, comme les chips saveur tartiflette, les chips saveur piment d'Espelette, les chips saveur caramel au beurre salé, ou encore les chips saveur miel-moutarde.

En près de trente ans, le groupe Altho s'est hissé au second rang des ventes de chips en France, derrière le géant mondial PepsiCo. En prenant en compte les chips vendues sous marques de distributeurs, le groupe Altho fabrique près d'une chips sur deux consommées en France.

Un succès lié aux innovations que développe le pôle R&D du groupe Altho. Mais pas seulement. « *Les enseignes [de la grande distribution alimentaire, Ndr] attendent chaque année nos nouveaux assaisonnements, qui créent de l'originalité sur ce marché mature,*

souligne Laurent Cavard, directeur général du groupe Altho depuis 2009. *Notre marque repose en plus sur l'authenticité, avec des ingrédients naturels – sel de Guérande²⁰, pommes de terre françaises... –, et une fabrication en région bien identifiée. Cet engagement fort de notre politique RSE²¹ fait la différence* ». Cette démarche séduit en particulier les jeunes adultes qui plébiscitent la marque, très suivie sur les réseaux sociaux.

Cet engouement nécessite de s'assurer d'avoir des pommes de terre. D'autant qu'Altho a lancé la construction d'une troisième usine à Pontivy (Morbihan) d'un coût de 100 millions d'euros, qui doit entrer en service à la fin du premier trimestre 2026. Elle nécessitera d'embaucher 40 salariés. Elle doit répondre à l'augmentation de la demande, pour les chips Bretons comme pour les chips vendues sous MDD. *« Faute de capacités disponibles, nous avons dû renoncer à signer de nouveaux contrats avec des distributeurs »*, regrette Laurent Cavard.

Avec ce nouveau site, Altho pourra fabriquer 15 000 tonnes de chips en plus. Aujourd'hui, les deux usines peuvent produire 52 000 tonnes par an. *« Il est essentiel pour nous de recruter des agriculteurs pour sécuriser nos approvisionnements »*, insiste le dirigeant. Pour produire presque 30 % de plus, le groupe Altho aura besoin de 1 000 hectares supplémentaires d'ici fin 2025. Pas simple à trouver pour cette culture technique et sensible au changement climatique.

Aujourd'hui, Altho travaille avec 350 agriculteurs. [...] Pour séduire des producteurs agricoles et éviter les ruptures, Altho a adopté depuis un an le label Agri-Éthique²². Dans le cadre des contrats signés, ce label garantit une juste rémunération aux agriculteurs. *« Depuis la création de l'entreprise, nous nous sommes toujours engagés en ce sens, rappelle Laurent Cavard. Ce label nous aide à renforcer la confiance des producteurs et à améliorer la qualité »*.

[...]

Grâce aux contrats locaux, le groupe Altho couvre 80 % de ses besoins. Le reste passe par l'achat de pommes de terre à des négociants. *« À terme, nous visons 100 % »*, précise Laurent Cavard. Car la demande de chips devrait encore grimper. Pour 2024, le chiffre d'affaires du groupe Altho devrait atteindre 310 millions d'euros.

²⁰ Guérande est une commune de l'Ouest de la France (Loire-Atlantique, Pays de la Loire), célèbre pour ses marais salants.

²¹ RSE : Responsabilité sociale et environnementale.

²² Agri-Éthique est un label de commerce équitable français. Il a été créé en 2013. Il couvre 48 filières (céréales, légumineuses, produits laitiers, viandes...) en 2024.

