

Examen « Publicité et marketing »

Année 2018-2019
Session mai 2019

Cours de Rémy Le Champion

Aucun document n'est autorisé durant l'épreuve à l'exception d'un dictionnaire pour les étudiants étrangers non-francophones.

Vous choisirez et traiterez une question parmi les questions 1 et 2 (10 points).

1/ Commentez et analysez la stratégie de Kraft Heinz dans cet article à l'aide de vos connaissances en mettant en évidence les concepts marketing (5 mots soulignés) dont vous donnerez la définition à la fin de votre analyse et que vous replacerez dans le contexte du secteur de l'agroalimentaire (10 points). Vous utiliserez un plan apparent.

Kraft Heinz : autopsie d'un modèle qui a influencé toute l'industrie

Basé sur des rachats en série, une chasse aux coûts et des managers très jeunes, la stratégie du fonds 3G a bouleversé le secteur de l'alimentation, avant de montrer ses limites.

C'est un ouragan qui est en train de disparaître. Les 15,4 milliards de dollars de provisions passées par Kraft Heinz et son effondrement en Bourse (-27 %) semblent sonner le glas du système 3G. Un modèle mis en oeuvre par le fonds éponyme chez Kraft Heinz, Burger King et le brasseur AB InBev. Tour d'horizon d'un modèle qui a bouleversé l'industrie alimentaire.

La capacité de 3G à réduire les coûts a « *un impact révolutionnaire sur tous les autres acteurs* », avait reconnu en avril 2015, l'ex-président de Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe. De fait, le modèle 3G, c'est d'abord un contrôle des coûts impitoyable. Le fonds n'a pas inventé la méthode du « budget base zéro », qui oblige une filiale à justifier tous ses coûts chaque année et pas seulement les nouvelles dépenses. Mais il l'a poussé à ses extrémités.

Fini les voyages en jet, les billets gratuits de base-ball ou les impressions sur un seul côté de la feuille. Bonjour, les hôtels entrée de gamme, les fournisseurs mis sur le gril et les réductions massives d'effectifs. Aujourd'hui, le « budget base zéro » est professé par tous les groupes de conseil. Les acteurs traditionnels s'en inspirent sans aller aussi loin, même si en France, Altice n'a pas hésité à « faire du 3G » dans les télécoms.

Un appétit d'ogre

Cette chasse aux coûts se double d'un appétit d'ogre. Pour dégager des synergies, il faut racheter régulièrement. Allié à Warren Buffet, 3G a acquis Heinz en 2013, puis Kraft en 2015, avant de tenter de s'offrir Unilever en 2017. Auparavant, le brasseur Inbev avait mis la main sur Anheuser-Busch en 2008 puis sur SAB-Miller en 2016. Inquiets, les géants de l'alimentation ont réagi pour se mettre à l'abri d'une OPA. Sous la pression conjointe des fonds activistes et de Kraft Heinz, Danone et Nestlé se sont pour la première fois donné un objectif de marge opérationnelle courante, de respectivement 16 % et entre 17,5 et 18,5 % en 2020, tandis qu'Unilever cible les 20 % en 2020.

Troisième pilier du modèle, la RH. « *Ils sélectionnent des profils psychologiques. Des types de 30-35 ans qui ont faim, qui ne viennent pas de milieux favorisés et à qui on donne des objectifs très ambitieux* », explique un professionnel. Les premiers niveaux de management sont en général éliminés. Chez Heinz, le brésilien Bernardo Hees, avait par exemple reçu tous les employés du siège, pendant quinze minutes chacun, pour leur poser trois questions : quel a été votre apport à l'entreprise ? En quoi cela a-t-il augmenté les ventes ? Quelles idées avez-vous pour la société ? Ceux qui n'ont pas su répondre ont été virés.

Une absence de vision

Quatrième caractéristique, l'absence de vision. Le modèle est purement financier et consiste à fournir des protéines alimentaires à des millions de gens en maximisant les économies d'échelle. De quoi conduire à une impasse alors que la méfiance vis-à-vis de la nourriture transformée augmente et que le local est plébiscité. « *Je me sens comme un dinosaure* », a reconnu le cofondateur de 3G, Jorge Lemann, en avril à la conférence Milken Institute. « *J'ai longtemps vécu dans un monde confortable de vieilles marques et de volumes. Il fallait simplement être efficace et ça marchait.* »

Alors, il est fini le modèle 3G ? « *Ils sont hyper malins* », répond un professionnel. En 2018, Kraft Heinz a investi 300 millions dans le marketing pour préparer le rebond. Dans la bière, AB InBev a racheté une multitude de marques locales pour compenser le déclin de poids lourds comme Budweiser et répondre aux attentes des consommateurs. L'ogre n'a pas encore dit son dernier mot.

Emmanuel Grasland, Les Echos, 24 février 2019

2/ Commentez et analysez la stratégie des laboratoires Uriage dans cet article à l'aide de vos connaissances en mettant en évidence les concepts marketing dont vous donnerez la définition à la fin de votre analyse (5 mots soulignés) et que vous replacerez dans le contexte du secteur de la cosmétique (10 points). Vous utiliserez un plan apparent.

Les laboratoires Uriage se lancent dans les soins capillaires

La marque dermo-cosmétique va commercialiser des shampoings et un spray nasal à base d'eau thermale des Alpes. Une première.

Des shampoings et des soins capillaires à base d'eau thermale pour le cuir chevelu. Un spray nasal, 100 % eau thermale. Ce sont les dernières innovations de la marque dermo-cosmétique Uriage, vendue dans les pharmacies. Cette première gamme de shampoings est liée à « l'expertise » de l'établissement thermal du groupe dans les Alpes, qui traite les affections du cuir chevelu. Les curistes viennent aussi pour des soins ORL (rhinite, sinusite..). D'où le lancement de son spray nasal, qui va concurrencer ceux à l'eau de mer.

Une étape importante dans l'histoire du laboratoire. Après avoir lancé ses premiers produits cosmétiques en 1992, Uriage est passé dans le giron de la holding de la famille espagnole Puig très active dans le parfum en 2011, associée au fond d'Hervé Lesieur, l'ex patron de Décléor.

« Ils m'ont demandé de les accompagner pour créer un pôle dermo-cosmétique, à partir de leur marque Isdin, indique Hervé Lesieur. La société regroupe aujourd'hui quatre marques pour un chiffre d'affaires de près de 550 millions d'euros ».

Après Isdin et le rachat d'Uriage, toutes deux prescrites par des dermatos, les deux associés ont repris en 2017, Apivita en Grèce, spécialisée dans les cosmétiques naturels à base de miel et propolis et Granado, créée en 1870 au Brésil, connue surtout pour ses savons. Vendues en pharmacie, ces deux marques sont liées à la beauté.

Sécurité des produits

La marque Uriage est un des fleurons du portefeuille. Son chiffre d'affaires a progressé de 8 % en 2018, à quelque 200 millions d'euros, pour un excédent brut de 15 %. Un rythme ralenti par des difficultés au Portugal et en Corée, alors que depuis 2011, la croissance tournait autour de 10 %. « *Nous progressons deux fois plus vite que le marché mondial*, poursuit Hervé Lesieur. *Les pharmacies gagnent de plus en plus des parts de marché sur les parfumeries et les grands magasins* ». Méfiantes, les consommatrices sont en quête de soins qui rassurent. Uriage cherche à répondre à cette attente avec une offre à un prix moyen de 12 euros.

Le concurrent de L'Oréal (La Roche-Posay et Vichy) et Fabre (Avène, Bioderma) réalise 75 % de ses ventes à l'export. Il a pour premiers débouchés l'Europe et l'Asie. « *Les Chinois sont sensibles à l'efficacité des produits. Il faut donc trouver les bons mots et les bons réseaux de distribution* », reprend le dirigeant. Dans le pays, Uriage collabore notamment avec la plateforme Alibaba.

Une expertise capillaire

Après avoir renforcé sa présence auprès des dermatologues et étendu sa présence dans les pharmacies (6.000 en France), la société entend mettre le paquet sur l'innovation « *en cohérence avec la marque* », insiste Hervé Lesieur.

La société va également renforcer sa présence sur le digital, avec un site e-commerce. Un moyen de combler le déficit de notoriété du challenger de La Roche Posay (L'Oréal) et Avène (Pierre Fabre), avec en plus des campagnes à la radio et sur les panneaux d'affichage.

Dominique Chapuis, Les Echos, 5 mars 2019

Vous choisirez et traiterez ensuite une question parmi les questions 3 et 4 (10 points).

3/ Comment définir et caractériser le « nudge marketing » et comment contribue-t-il à la stratégie marketing ? Vous illustrerez votre démonstration par des exemples. (10 points)

4/ Comment le packaging participe à la stratégie marketing et s'inscrit dans la stratégie de communication de l'entreprise ? Vous illustrerez votre propos par des exemples. (10 points)