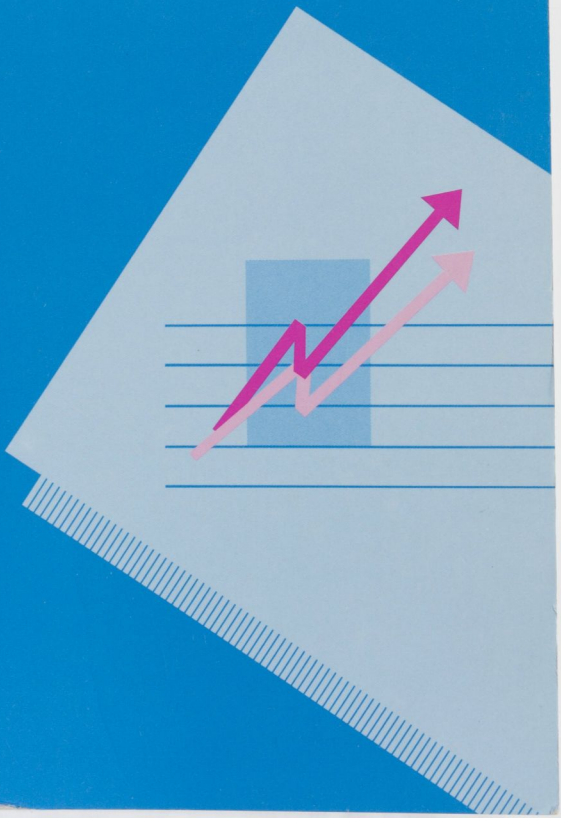
F° V
59826

JACQUES LAMBIN

PROBLÈMES DE MARKETING

20 études de cas



EDISCIENCE
international

1836320 65

PROBLÈMES DE MARKETING

20 études de cas



4° V
59826

DL-09121994-38728

Du même auteur

La décision commerciale face à l'incertain, Paris, Dunod, 1965.

Modèles et programmes de marketing, Paris, Presses Universitaires de France, 1970.

Advertising, Competition and Market, Conduct in Oligopoly over Time, Amsterdam North-Holland Publishing Co, 1976.

La gestion marketing des entreprises, Paris, Presses Universitaires de France, 1977. En collaboration avec Robert Peeters.

La recherche marketing, Paris, Ediscience international, 1990.

Strategic Marketing and European Perspective, Londres, McGraw-Hill, 1993.

Le marketing stratégique, Paris, Ediscience international, 1994, 3e éd.

JEAN-JACQUES LAMBIN

Professeur à l'Université Catholique de Louvain,
Louvain-la-Neuve

PROBLÈMES DE MARKETING

20 études de cas

EDISCIENCE
international

1994

Maquette de couverture : Françoise Rojare

© 1994, Ediscience international, Paris

ISBN : 2-84074-067-2

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'Article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans le but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faites sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'Article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les Articles 425 et suivants du Code pénal.

Ediscience international — 28, rue Beaunier — 75014 Paris

Avant-propos

Cet ouvrage présente 20 études de cas européens et américains qui couvrent des problèmes de marketing stratégique et de marketing opérationnel. Il vient à l'appui de la troisième édition de l'ouvrage « Le marketing stratégique » du même auteur.

Parmi les vingt études de cas présentées ici, sept sont des cas européens, originaux, développés par l'auteur et publiés pour la première fois, à l'exception du cas Volvo Trucks Europe. Deux autres études de cas européens, SFOP et Chagall, ont été développées par des collègues français. Les 10 cas américains traitent de problèmes de marketing classiques et sont très peu tributaires de l'environnement du marché américain. Certains d'entre eux datent, mais les problèmes de décision qu'ils soulèvent n'ont rien perdu de leur actualité.

Les cas sont répartis en deux grandes catégories : (a) 10 cas qui illustrent particulièrement la démarche, le raisonnement et les méthodes du marketing stratégique ; (b) 10 cas qui soulèvent des problèmes plus ponctuels de décision qui relèvent davantage du marketing opérationnel.

Les critères de classification adoptés sont repris ci-après.

1. Marketing stratégique

1.1. Orientation-marché et organisation de la fonction marketing.

1.2. Analyse des besoins, segmentation, couverture du marché.

1.3. Analyse « attractivité-compétitivité ».

1.4. Positionnement et étude d'image.

1.5. Analyse de la concurrence.

1.6. Développement international.

2. Marketing opérationnel

2.1. Lancement de produit.

2.2. Distribution.

2.3. Politique de prix.

2.4. Communication publicitaire.

Ces distinctions sont quelque peu fallacieuses cependant, étant donné que les situations décrites dans les cas peuvent soulever plusieurs problèmes. Dans le tableau présenté ci-après, la description du contenu des cas est plus nuancée et distingue trois niveaux d'application :

— application principale (***)

— application secondaire bien traitée (**)

— application secondaire évoquée (*).

Répartition des cas par domaines d'application

Etude de cas	Marketing stratégique						Marketing opérationnel			
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	2.4
1. Perlarom	***	–	**	–	–	**	–	–	–	–
2. Landen	***	–	–	–	–	–	–	–	–	–
3. Harper	–	***	**	–	*	–	*	–	**	–
4. Blair	–	***	**	–	*	–	–	*	*	*
5. Electro	–	–	***	–	**	–	–	–	**	–
6. SFOP	–	–	***	–	**	–	–	–	–	–
7. MMP	–	–	***	–	**	–	–	–	–	–
8. Chips	–	–	–	***	*	–	–	**	–	–
9. Chagall	–	*	–	***	**	–	–	–	*	–
10. Armonia	–	**	–	**	–	***	–	–	**	–
11. Diekirch	–	–	–	**	–	***	–	*	–	–
12. Volvo	*	**	–	–	–	***	–	*	–	–
13. Newfood	–	–	–	–	–	–	***	–	*	*
14. Midbury	–	–	–	–	–	–	–	***	–	–
15. Polestar	–	**	–	**	**	–	–	***	–	–
16. Hudson	–	–	–	–	**	–	**	–	***	–
17. Croft	–	–	–	–	**	–	–	–	***	–
18. Texas	–	–	–	–	**	–	*	–	***	–
19. Castle	–	–	–	*	*	–	–	–	–	***
20. Godiva	–	–	–	**	–	**	–	**	–	***

Dans la présentation des études de cas, j'ai choisi de proposer des questions précises à examiner par les étudiants, au contraire d'autres conceptions pédagogiques qui laissent à l'étudiant l'initiative du choix de la méthode d'analyse. Une note pédagogique détaillée est disponible pour chaque étude de cas et peut s'obtenir en s'adressant à l'éditeur.

Dans certains cas, nous avons préféré conserver les unités de mesure du pays concerné, mais pour faciliter la lecture, nous indiquons ci-après les équivalences de ces mesures.

BEF = norme d'écriture pour le franc belge.

cent = centième partie du dollar américain.

gallon = mesure anglo-saxonne de capacité, égale à 3,78 litres aux Etats-Unis.

lb = livre = unité de masse anglo-saxonne valant 0,453 kg.

pied = unité de mesure anglo-saxonne valant 0,3048 mètre.

°F = degré Fahrenheit (échelle de température anglo-saxonne).

Facteur de conversion : $t/°C = \frac{5}{9}(t/°F) - 32$.

Présentation des études de cas

1. Perlarom SA
J.-J. Lambin et J.-F. Tellier

Perlarom est une société high-tech qui opère dans le secteur des arômes naturels, un marché en pleine expansion dominé par quelques très grandes entreprises, d'envergure mondiale. La société occupe une position forte sur le marché européen, grâce notamment à son savoir-faire en recherche et développement. La Direction de l'entreprise s'interroge sur la nécessité de renforcer la fonction marketing qui, jusqu'à présent, se limite au marketing opérationnel. Ce cas soulève le problème du rôle spécifique du marketing stratégique dans une entreprise de haute technologie opérant au sein d'une filière industrielle.

2. La société Landen
W.J. Stanton

La société Landen est une entreprise textile colombienne qui, dans les années 80, a procédé avec succès à une intégration verticale au sein de la filière textile. Son directeur général est conscient de la faiblesse de son organisation marketing et se propose de restructurer son entreprise. Le problème examiné ici est celui de l'introduction de l'orientation marché dans une organisation jusqu'alors très centrée sur les problèmes de production.

3. Harper Chemical Corporation
E.R. Corey

La société Harper Chemical s'est lancé dans une opération de diversification en commercialisant un minerai utilisable comme substitut du talc dans la fabrication de céramique et de peinture. Le produit présente des qualités distinctives importantes pour l'utilisateur industriel et cependant, après la troisième année de lancement, l'opération n'est pas un succès. La Direction doit décider soit de vendre l'activité, soit de la relancer, ce qui suppose l'élaboration d'un plan de redéploiement crédible. Ce cas pose le problème de la définition du marché de référence et du choix des marchés cibles prioritaires dans des marchés industriels complexes.

4. La société Jones Blair
R.A. Kerin

Jones Blair est un fabricant de peinture qui vend sous sa marque une gamme complète de peintures au travers d'un réseau de magasins de peinture et de quincaillerie fréquentés par les particuliers ainsi que par les peintres professionnels. La concurrence s'est fortement renforcée dans son marché géographique de référence, notamment du fait des marques de distributeur, et Blair doit définir avec plus de rigueur sa stratégie de couverture du marché et identifier les moyens marketing les plus appropriés dans les segments cibles retenus. Le cas illustre le problème de la définition d'une politique de marque dans un marché en phase de maturité, et de l'arbitrage à faire entre prix, publicité et force de vente dans un plan de marketing opérationnel.

5. Mostronics et Electro Industries
D.F. Abell et J.S. Hammond

La société Mostronics subit des pertes importantes sur sa gamme de calculettes dans un marché encore en croissance mais dominé par Texas Instruments, un concurrent qui pratique une stratégie de prix très agressive. Le directeur général de Mostronics a mis au point un plan de redressement qu'il soumet au Conseil de la maison mère, Electro Industries. On dispose d'informations permettant une analyse des forces et faiblesses (SWOT analysis) de Mostronics ainsi que d'informations sur la courbe d'expérience. Ce cas permet de réaliser un audit de marketing stratégique et d'utiliser la matrice BCG ainsi que la théorie de la courbe d'expérience pour établir une recommandation.

6. Société Française d'Outillage Pneumatique (SFOP)
D. Michel

Le directeur général de la SFOP vient d'entrer dans la société et il procède à une analyse de son portefeuille de produits, qui comprend près de 400 références, afin de définir une stratégie de développement appropriée et d'estimer les besoins de financement. Le cas permet l'utilisation des méthodes d'analyse de portefeuille et se prête également à une analyse financière assez fine. Un des intérêts du cas est d'établir une bonne liaison entre stratégie de développement et besoins financiers.

7. Moules métaux plastiques, sprl (MMP)
J.-J. Lambin, Ch. Ledocq et C. de Moerloose

Luis Fernandez est un spécialiste du moulage, un métier très spécialisé et exigeant un savoir-faire technologique. Il veut créer sa propre entreprise, et dans cette perspective, un de ses amis procède à une analyse « attractivité-compétitivité » afin de vérifier la viabilité de son projet. Il réussit à réunir un ensemble assez complet d'informations et doit maintenant déboucher sur la décision de poursuivre ou non ce projet. Le marché est très attractif, mais Fernandez a-t-il les moyens nécessaires pour réussir dans cette activité ? Ce cas montre l'importance d'une étude « forces et faiblesses » avant décision d'investissement.

8. Chips GB, produit blanc
J.-J. Lambin et J.-F. Tellier

Les ventes de la gamme de chips produit blanc de GB, le plus grand distributeur belge, sont en déclin régulier alors que le marché des produits de grignotage sucrés et salés est en pleine expansion. Le responsable des achats s'interroge sur le positionnement à donner à cette gamme de produits. On dispose des résultats d'une étude qualitative et d'une carte perceptuelle (analyse factorielle) qui décrivent les perceptions des acheteurs vis-à-vis des principales marques de chips distribuées par GB. Ce cas est un bon support pour analyser la politique de marque de la grande distribution et pour montrer la complémentarité des études qualitatives et quantitatives dans les études d'image.

9. Hypermarché Chagall
C. Ducrocq

On vient d'apprendre que Chagall va s'installer dans la région de Maxitown, une zone commerciale occupée par trois supermarchés. Les dirigeants de ces supermarchés viennent d'apprendre la nouvelle et sont amenés à réévaluer leur position concurrentielle en tenant compte des caractéristiques distinctives de ce nouveau concurrent qui a la réputation d'être dynamique et agressif. Le cas permet d'examiner les problèmes de positionnement d'un supermarché dans un environnement concurrentiel dynamique et d'analyser les différentes possibilités qui se présentent en termes d'assortiments de services et de politique d'enseigne.

10. Armonia de Marie Storms
J.-J. Lambin et C. de Moerloose

Marie Storms est la créatrice d'une gamme de bijoux de fantaisie haut de gamme et la fondatrice de l'entreprise Armonia SA qui commercialise ses bijoux dans plusieurs marchés européens. Le cas décrit le problème d'une PME confrontée au problème du développement international dans un marché de produits de luxe où la création artistique tient une grande place. On dispose d'une étude d'image portant sur les marques (griffes) de bijoux de fantaisie de luxe, ainsi que des résultats d'une enquête sur les prix psychologiques. Le cas se prête également à une analyse du rôle du marketing dans le marché de l'art.

11. La brasserie de Diekirch SA
J.-J. Lambin et J.-F. Tellier

Diekirch est une brasserie du grand-duché du Luxembourg qui a une capacité de production relativement faible par rapport aux grands groupes brassicoles européens tels que Interbrew, Heineken ou BSN. En vue de l'ouverture du grand marché européen, Diekirch a procédé à des investissements importants et revu son portefeuille de produits ainsi que son organisation commerciale. Le cas soulève le problème du choix d'une stratégie de développement pour une petite entreprise, confrontée à des concurrents puissants dans un marché en phase de maturité.

12. Volvo Trucks Europe
J.-J. Lambin et T.B. Hiller

Volvo Truck a mis en place au cours des dernières années une organisation multi-domestique puissante sur le marché européen. Chaque pays avait son organisation nationale propre et était géré indépendamment des autres pays. La création du Marché unique a modifié les règles du jeu sur le marché du transport routier et force Volvo à évoluer vers une organisation euro-marketing. Faut-il coordonner les stratégies à l'échelle européenne ? Si oui, dans quelle mesure cette coordination implique-t-elle une réduction d'autonomie des importateurs ? Le cas pose le problème de la segmentation internationale et également celui d'une organisation marketing pan-européenne.

13. Newfood
G.S. Day et collaborateurs

La société Newfood s'apprête à introduire sur le marché un produit de grignotage dont le cycle de vie est court. Le problème posé est celui de l'estimation de la demande et du risque associé au lancement de ce produit nouveau. On dispose de prévisions de ventes probabilistes qui s'appuient sur un plan de marketing de base proposé par le directeur commercial, lequel envisage également un certain nombre de variantes par rapport à ce plan de base. Le cas illustre la problématique du lancement d'un produit nouveau dans une situation où l'information disponible est très limitée.

14. Midbury-Main Carpet
R.A. Kerin

La société Midbury-Main Carpet fabrique une gamme complète de tapis destinés à l'ameublement des ménages. La société distribue ses produits par l'intermédiaire de 7 grossistes et de 4 000 détaillants. La Direction générale considère que ce système de distribution indirect est trop coûteux et peu performant et envisage de se passer des grossistes en s'adressant directement aux détaillants. Le cas illustre la problématique du choix d'un réseau de distribution et de la répartition des tâches de distribution entre les différents participants au processus d'échange.

15. Polestar Electronics
R.A. Kerin

La société Polestar distribue une gamme complète d'appareils audiovisuels destinés aux particuliers au travers d'un vaste réseau de distributeurs. L'entreprise s'est fixé un objectif ambitieux d'augmentation de son chiffre d'affaires et souhaite renforcer le contrôle de son réseau de distribution. Elle envisage d'adopter un système de distribution sélectif, voire même exclusif. Le cas constitue un bon support pour analyser les exigences et les implications de différentes structures du réseau de distribution.

16. Hudson Chemical Canada
D. Leighton

La société Hudson Chemical s'interroge sur le prix à adopter lors du lancement d'un produit nouveau qui concurrence directement celui d'une entreprise bénéficiant d'une situation de monopole sur le marché canadien. Le prix de lancement peut être inférieur, supérieur ou égal à celui du concurrent. Les implications économiques, financières et concurrentielles de chaque stratégie doivent être évaluées pour aboutir à une recommandation. Le cas est une bonne illustration de la politique de prix d'introduction d'un nouveau produit dans un environnement hautement concurrentiel.

17. Croft
R.A. Kerin

La société Croft est le leader sur le marché des tuiles-asphalte, un marché en phase de maturité qui a toutes les caractéristiques d'un oligopole. Ayant décidé d'augmenter le prix de vente, Croft n'est pas suivi par ses concurrents, contrairement à ce qui s'était produit dans le passé. Après un an, le problème posé est celui

de savoir quelle politique de prix adopter. Le cas illustre le comportement « leader-suiveur » dans un marché d'oligopole et permet le recours à la théorie de la décision pour éclairer le problème du choix.

18. Texas Instrument : Electronic Appliance Controls
R.A. Kerin

La division « Contrôle électronique » de TI a mis au point un système de contrôle électronique à incorporer dans les fours à micro-ondes. Une offre a été faite au plus grand fabricant de fours à micro-ondes. Le directeur de la division vient d'apprendre qu'un concurrent non identifié a fait une contre-offre à un prix inférieur. Faut-il ou non accepter la commande au prix proposé ? TI a calculé son prix en escomptant un effet d'expérience important. Le cas illustre l'application de la courbe d'expérience au problème de la détermination du prix de vente d'un produit nouveau.

19. Castle Coffee
D.B. Montgomery

La société Castle Coffee doit impérativement arrêter la chute de sa part de marché au risque d'être déréférencée par la grande distribution. A cet effet, le directeur de la publicité est chargé de renouveler et d'augmenter la publicité de la marque. La première campagne ne donne pas les résultats attendus et le budget de publicité est remis en cause par la direction de l'entreprise. Ce cas se prête bien à une analyse de l'organisation d'une campagne publicitaire et couvre à la fois les aspects qualitatifs et quantitatifs de la décision publicitaire.

20. Godiva Europe
J.-J. Lambin, J.-F. Buslain et S. Lambin

La société Godiva Europe est confrontée au problème de la standardisation de sa stratégie de marketing alors que le marché de la praline artisanale se présente de manière très différente dans les principaux marchés où la marque Godiva est présente, non seulement dans les pays d'Europe occidentale, mais également aux Etats-Unis et au Japon. La société se propose de concevoir une campagne publicitaire susceptible de communiquer la même image de marque dans les différents pays de la Triade. Le cas est une bonne illustration du dilemme « standardisation-adaptation » et de la complexité de l'élaboration d'une stratégie de marketing global.

Sommaire

Avant-propos ..... *V*

Présentation des études de cas ..... *VII*

1. Perlarom SA 1
2. La société Landen 19
3. Harper Chemical Corporation 21
4. La société Jones Blair 33
5. Mostronics et Electro Industries 45
6. Société Française d'Outillage Pneumatique (SFOP) 53
7. Moules métaux plastiques (MMP) 59
8. Chips-GB, Produit Blanc 71
9. Hypermarché Chagall 83
10. Armonia de Marie Storms 97
11. La brasserie de Diekirch SA 115
12. Volvo Trucks Europe 125
13. Newfood 139
14. Midbury-Main Carpet 143
15. Polestar Electronics 149
16. Hudson Chemical Canada 157
17. Croft, Inc. 163
18. Texas Instruments, Electronic Appliance Controls 167
19. Castle Coffee 175
20. Godiva Europe 183

Bibliographie *207*

1 Perlarom SA

J.-J. Lambin, J.F. Tellier *

En mai 1992, Michel Engels, administrateur délégué de Perlarom, avait une réaction de mauvaise humeur en apprenant que les représentants de l'industrie aromatique allemande faisaient tout pour empêcher la mention « arômes naturels » dans la nouvelle directive européenne sur l'étiquetage des produits alimentaires. En juin 1988, le Parlement européen avait pourtant adopté une directive communautaire (88/388/CEE) qui, dans un souci d'harmonisation des législations, faisait clairement la distinction entre arômes artificiels, arômes nature-identiques et arômes naturels. Dès la fondation de la société en 1973, pressentant l'engouement pour le retour au naturel, Jacques Engels et son fils Michel avaient choisi le créneau, étroit à l'époque, de l'aromatique naturelle destinée à l'industrie alimentaire. D'autres n'avaient pas fait ce choix, notamment l'industrie allemande, qui redoutant l'impact médiatique sur le consommateur de la mention « arômes naturels » refusait que seul l'emploi d'arômes naturels permette l'utilisation du terme arôme naturel dans la liste d'ingrédients. Son argumentation s'appuyait sur le fait que les arômes nature-identiques obtenus par des procédés de synthèse chimiques ont exactement les mêmes propriétés que les arômes naturels et que seul le processus de fabrication diffère. Michel Engels était toutefois convaincu qu'il ne s'agissait là que de combats d'arrière-garde et que le retour au naturel était une voie irréversible qui s'appuyait sur des changements culturels profonds dont l'industrie alimentaire était bien consciente. « Plutôt que de s'attarder sur des querelles juridiques, se disait Michel Engels, le défi pour nous est de renforcer le plus rapidement possible notre position concurrentielle au niveau européen dans un marché en voie de mondialisation. »

L'industrie des arômes alimentaires

L'industrie alimentaire s'est fortement développée au cours de la dernière décennie en offrant au marché des produits variés répondant à des besoins nouveaux en matière d'hygiène alimentaire, de convenance d'utilisation, de variété, etc. Aujourd'hui, dans les pays industrialisés, les consommateurs dépensent plus d'argent tout en consommant moins de produits alimentaires qu'autrefois et ce fait s'explique par la part plus grande prise par les produits alimentaires à forte valeur ajoutée au détriment des produits de base frais ou non traités.

Si l'aliment industriel est devenu une nécessité, les traitements technologiques mis en œuvre par l'industrie alimentaire ont toutefois pour conséquence d'altérer les arômes naturellement présents dans les matières premières. Comme le consom-

* Cette étude de cas a été réalisée par le professeur Jean-Jacques Lambin de l'Université Catholique de Louvain (IAG, Louvain-la-Neuve, Belgique) avec la collaboration de Jean-François Tellier, assistant à l'IAG. Cette étude a été réalisée grâce au financement de la Commission européenne (projet Euromarketing).

mateur associe la qualité de l'aliment avec son goût et son odeur, le recours à des arômes ajoutés est indispensable. L'industrie aromatique s'est considérablement développée dans cette voie et le secteur des additifs alimentaires en particulier est promis à un bel avenir. Il progresse au rythme de la sophistication de la chaîne alimentaire, du développement du « prêt-à-manger » et des exigences accrues en matière d'équilibre nutritionnel.

> « Les matières pauvres en sucre et en matières grasses perdent une partie de leur goût et il faut le restituer par des arômes adéquats ; les formes allégées de margarine requièrent l'adjonction de gélatine ; les fruits et légumes pré-coupés, conditionnés sous azote et conservés dans une chaîne de froid à 3° des semaines durant, ont besoin d'un « plus » pour prolonger leur état de « fraîcheur » ; les sauces soumises à la stérilisation exigent des épaississants capables de leur conserver leur onctuosité ; les plats cuisinés, emballés sous vide et à réchauffer au micro-ondes font appel à de nouveaux types de colorants et d'arômes. » (C. Samson, mai 1990.)

L'industrie aromatique est restée longtemps une industrie peu connue se retranchant derrière l'industrie alimentaire et ne bénéficiant d'aucune image ou notoriété dans le grand public, alors que ce sont pourtant les aromaticiens qui mettent du goût dans nos assiettes. Ce marché est estimé à 2,85 milliards de dollars en 1990 et connaîtrait un taux de croissance annuel de 10 %. La répartition de ce marché selon les catégories de produits est décrite aux tableaux 1 et 2.

Tableau 1. Le marché mondial des arômes alimentaires par catégories de produits en 1986

Produits alimentaires	Chiffre d'affaires (millions de $)	Répartition (en %)
Boissons	800	40
Boulangerie-pâtisserie	400	20
Produits laitiers	300	15
Entremets salés	300	15
Sucrerie-confiserie	200	10
Total	2 000	100

Source : Industrie.

Tableau 2. Le marché des arômes par catégories de produits finis, en Europe de l'Ouest, en 1991

Catégories de produits	Volume en tonne	Répartition (en %)
Soft drinks	12 800	32
Non alimentaires	6 800	17
Produits laitiers	5 600	14
Viandes	3 600	9
Boulangerie-pâtisserie	3 200	8
Soupes et sauces	3 200	8
Confiserie	2 400	6
Snacks	1 600	4
Boissons alcoolisées	800	2
Total	40 000	100

Les catégories d'arômes

L'arôme alimentaire est donc un ingrédient, ayant ou non une valeur nutritive, qui est ajouté intentionnellement à un aliment avec un objectif précis d'ordre organoleptique. La dose d'emploi des arômes est infinitésimale au vu de leur puissance. Dans les arômes alimentaires, on distingue cinq catégories.

— **Les matières de base aromatiques,** c'est-à-dire tout animal ou végétal exploité pour ses propriétés aromatisantes (un os à moelle dans un bouillon ou une branche de thym dans un gigot).
— **Les matières premières naturelles,** ou toute substance isolée dans une matière première aromatique par des procédés physiques du type extraction ou distillation, par exemple de l'huile.
— **Les arômes naturels.** Ce sont des préparations concentrées composées à partir de matières de base naturelles et qui ne font intervenir que de simples procédés physiques. On peut néanmoins y associer les produits de fermentation ou de réaction enzymatiques ainsi que certains produits résultant de forte cuisson, tel le caramel.
— **Les arômes nature-identiques.** Il s'agit de substances obtenues par synthèse ou isolées par des procédés chimiques dont les constituants sont identiques aux constituants trouvés dans la nature.
— **Les arômes artificiels.** Ce sont des substances qui n'ont pas encore été identifiées dans la nature. Elles sont créées de toute pièce en laboratoire et ce sont donc également des arômes de synthèse.

En résumé, les arômes sont produits à partir d'un grand nombre de substances et sont classés en trois catégories : les arômes naturels (AN), les arômes nature-identiques (ANI) et les arômes artificiels (AA). La Directive européenne votée en juin 1988 par le Parlement européen et qui est entrée en vigueur en juin 1991, entérine ces définitions.

Le débat « naturel/nature-identique »

Au cours des années 80, les habitudes alimentaires se sont fortement modifiées, aux USA d'abord en Europe ensuite, et les consommateurs sont devenus beaucoup plus sensibles aux problèmes de l'hygiène alimentaire. Parallèlement s'est développée une méfiance vis-à-vis des additifs, perçus essentiellement comme un moyen de cacher la pauvreté de la matière première de base. Il s'en est suivi parmi les consommateurs, une tendance du retour au naturel et une législation renforcée dont l'objectif était d'établir clairement la distinction entre les différents types d'arômes et dans certains cas de définir des listes positives par catégories de produits. La Directive européenne de juin 1988 avait notamment pour objectif d'harmoniser les législations nationales en la matière. Par contre, en Europe, il n'a pas encore été décidé comment la nature de l'arôme sera décrite sur l'étiquette du produit alimentaire, information décisive dans le comportement d'achat du consommateur.

Aujourd'hui, aux USA, 50 à 80 % des demandes que reçoit l'industrie aromatique va dans le sens de l'aromatisation naturelle et, en Europe, les aromaticiens, dont Perlarom, prévoient une évolution similaire.

En dépit de ce contexte favorable au naturel, il faut savoir que les arômes nature-identiques présentent de nombreux avantages par rapport à leur équivalent naturel. Les inconvénients des arômes naturels sont à la fois d'ordre économique et technique.

Parmi les **inconvénients économiques,** citons :

— les prix élevés dus à un large emploi de produits nobles ne donnant qu'un faible rendement aromatique (1 000 kg de fruits donnent 80 kg d'extrait de fruits),
— le marché spéculatif, caractéristique de beaucoup de produits agricoles, surtout d'origine tropicale,
— les problèmes de récoltes, de saisonnalité, d'aléas climatiques et de fluctuations de qualité.

Parmi les **inconvénients techniques,** citons :

— La dilution du produit. Pour être aussi bien perçu que l'arôme nature-identique, l'arôme naturel doit être utilisé à des doses beaucoup plus importantes : de 1 pour 100 contre 1 pour 10 000 avec un arôme nature-identique.
— Le risque de contamination microbienne dans le cas d'arômes introduits avec leur jus dans une boisson, en dessous d'un certain degré alcoolique.
— Le manque de variété, dû à l'étroitesse de la gamme des matières premières disponibles.
— L'inadéquation presque complète des arômes naturels à certaines applications, en particulier celles comportant des chauffages brutaux. D'une manière générale, les ANI sont plus stables, moins réactifs.
— Le contrôle plus astreignant sur le plan de la microbiologie, en raison des risques de contamination des matières premières ou des produits finis.

En conclusion, l'arôme nature-identique présente de nombreux avantages par rapport au naturel et l'industrie aromatique est donc confrontée à un choix d'autant plus critique que les consommateurs recherchent le meilleur des deux mondes : le label « naturel » qui rassure et les caractéristiques de performance que seuls les arômes synthétiques (ANI) peuvent apporter.

Pour concilier l'engouement du marché pour les arômes naturels et les contraintes de performance recherchée par l'industrie alimentaire, les aromaticiens ont développé une nouvelle génération d'arômes, les arômes néo-naturels, qui sont des arômes naturels issus de la biotechnologie. C'est dans ce domaine de pointe que Perlarom a acquis une compétence distinctive qui la positionne parmi les grands de l'industrie mondiale des arômes.

Structure de la concurrence

La structure concurrentielle du marché mondial des arômes se caractérise par la coexistence de groupes internationaux puissants et d'un grand nombre de PME. Les cinq sociétés leaders sur le marché sont, par ordre décroissant du chiffre d'affaires : International Flavors and Fragrances Inc. (USA), Quest (Pays-Bas), Givaudan (Suisse), Takasago (Japon) et Firmenich (Suisse) (voir Tableau 3). Au total, quatorze groupes internationaux et un millier de PME se partagent le marché mondial qui reste très fragmenté puisque les 5 premières entreprises ne représentent que 35 % du chiffre d'affaires total et les 10 premières 50 % (Euromonitor, p. 5-13).

Tableau 3. Classement des leaders selon le chiffre d'affaires

Rang	Firme	Groupe	Pays	Chiffre d'affaires en 1986 ($ • 10^6)	Croissance 86/85
1	IFF	-	USA	621	+ 24,0 %
2	QUEST	Unilever	Pays-Bas	515	+ 28,8 %
3	GIVAUDAN	Hoffmann	Suisse	411	+ 24,6 %
4	TAKASAGO	-	Japon	329	+ 36,5 %
5	FIRMENICH	-	Suisse	294	+ 30,1 %
6	HAARMANN & REIMER	Bayer	ex-RFA	270	+ 27,4 %
7	BBA	Union Camp	Grande-Bretagne	168	+ 18,3 %
8	PFW	Hercules	USA	150	+ 15,0 %
9	FLORASYNTH/ LAUTIER	-	USA	150	+ 15,0 %
10	HASEGAWA	-	Japon	148	+ 32,1 %
11	DRAGOSO	-	ex-RFA	147	+ 31,3 %
12	FRITZCHE	BASF	USA	132	+ 20,0 %
13	ROURE	Hoffmann	France	106	+ 24,7 %
14	FELTON	Pauls	Grande-Bretagne	80	+ 14,3 %

Source : Unger L, « The Worldwide Merchant Sales of Flavours and Fragrances », *Perfumer & Flavourist*, Vol. 12, février-mars, 1987.

D'une manière générale, les stratégies suivies par les leaders sur ce marché se caractérisent par les faits suivants.

— Ils opèrent sur le marché mondial ce qui leur permet d'accompagner les grands groupes alimentaires qui ont eux-mêmes des stratégies globales.
— La part du chiffre d'affaires consacrée à la recherche est très élevée ; de l'ordre de 6 % sur chiffre d'affaires pour IFF et pour Quest ; 10 % pour Givaudan et davantage encore pour Firmenich.
— La rentabilité varie largement d'une firme à l'autre ; en 1987, IFF a annoncé un profit avant impôt de 175 millions de dollars, alors que Quest annonçait un profit de 70 millions.
— Ces entreprises disposent d'une gamme étendue de produits et réalisent un chiffre d'affaires plus élevé dans le secteur des parfums (60 %) que dans le secteur des arômes proprement dit (40 %).
— De nombreuses restructurations, alliances et fusions, ont eu lieu au cours des dernières années, notamment afin de mettre en commun des gammes de produits complémentaires.

La situation concurrentielle observée se rapproche donc de celle de la concurrence monopolistique ou imparfaite. La différenciation des produits porte principalement sur la qualité et l'étendue des services offerts. Les **composantes de la qualité** du point de vue de l'acheteur sont les suivantes :

— l'adéquation de l'arôme au produit alimentaire final et au processus de fabrication du produit fini,
— une bonne connaissance des goûts régionaux et l'accès aux matières premières nécessaires,
— la présentation de l'arôme, liquide ou poudre, en fonction des caractéristiques du produit fini,

— le respect des contraintes légales, propres au produit et différentes de pays à pays,
— le prix de l'arôme par rapport au prix de revient du produit fini et qui représente environ 2 à 3 % du coût,
— le dosage de l'arôme dont les concentrations les plus courantes sont comprises entre 1/30 et 1/500. Ce critère est particulièrement problématique car il influence directement la qualité du produit fini.

A ces facteurs qui font partie intrinsèque du service de base offert à l'acheteur, il faut encore ajouter d'**autres services attendus** et notamment :

— la qualité des contacts humains entre les vendeurs et les services techniques du client ; la confiance mutuelle et le respect des « secrets » des formules gustatives sont deux facteurs clés ;
— la formation technique des vendeurs et leur capacité de diagnostiquer de manière créative les besoins du client ;
— la possibilité de fournir des produits dans différents pays, grâce à un réseau de filiales ou d'agents ;
— le suivi commercial et le contrôle du comportement de l'arôme une fois incorporé dans le produit fini ;
— des délais courts et le respect des dates de livraison convenues ;
— la capacité de répondre avec souplesse et flexibilité aux attentes des clients.

Face à ces attentes du marché, la taille modeste de la PME peut constituer un avantage en lui donnant notamment une grande souplesse d'organisation, une rapidité de réaction et une meilleure capacité créative.

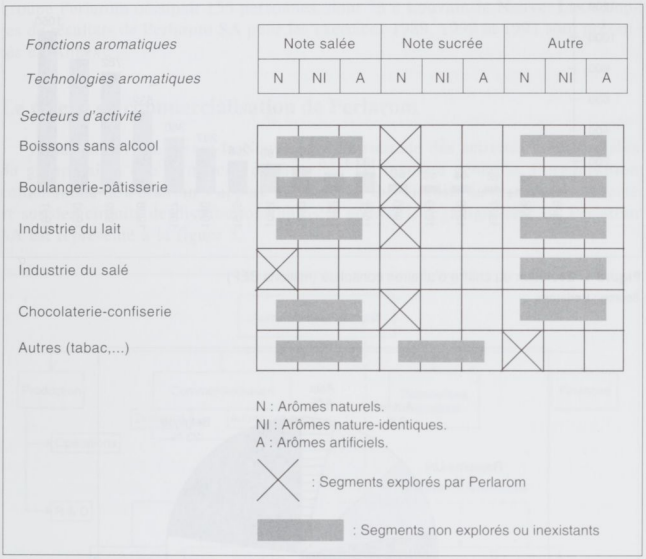
La société Perlarom

C'est en 1973 que Jacques Engels et son fils Michel ont décidé de créer leur propre entreprise qui s'appelait alors Perly Aromatic SPRL. Ils ont à leur actif un savoir-faire technique de trois générations. Ils choisissent dès le début une niche étroite : l'aromatique naturelle destinée à l'industrie alimentaire.

Il est possible de situer cette niche sur une grille de macro-segmentation (voir Tableau 4) qui s'articule autour de trois axes : fonctions, groupes d'acheteurs et technologies.

— La **fonction** des arômes est d'apporter soit une note sucrée (arômes de fruits ou arômes tels la cannelle, le caramel,...), soit une note salée (arôme de produits végétaux tel le poivre ou arômes de produits animaux tels les crustacés,...), soit une note différente (arômes pour produits pharmaceutiques, arômes pour le tabac, ...). Ces fonctions sont détaillées de manière plus exhaustive en Annexe 1.
— Les trois **technologies** de base dans le domaine de l'aromatique sont, on l'a vu, l'arôme naturel, l'arôme nature-identique et l'arôme artificiel.
— Les **groupes d'acheteurs** se distinguent selon les secteurs d'activité auxquels ils appartiennent : boissons, boulangerie-pâtisserie, industrie du lait, industrie du salé et chocolaterie-confiserie.

Tableau 4. Macro-segmentation du marché des arômes



A propos de son choix pour l'aromatique naturelle, Michel Engels déclare :

« Vous savez, il faut surtout ne pas faire comme les autres, sinon j'aurais été un de plus. J'ai essayé de voir comment tous les autres faisaient pour me positionner différemment. Dans toutes ces grandes boutiques, c'était : *Voilà les arômes que nous fabriquons, ce sont les meilleurs du monde, on est les plus gros, les plus grands, les plus forts, ça coûte autant.* Moi, je n'ai pas la prétention de dicter ce que les clients doivent utiliser, au contraire de ce que font les grands ; je préfère leur demander : De quoi avez-vous besoin ? »

En 1978, Perly Aromatic devient Perlarom, et en 1980, Perlarom se constitue en société anonyme. La figure 1 montre l'évolution du chiffre d'affaires consolidé de 1975 à 1991 et la figure 2 la répartition géographique du chiffre d'affaires en 1991.

Le succès de la politique d'exportations conduite par Perlarom lui a permis de remporter en 1982 l'oscar à l'exportation attribué par l'Office belge du commerce extérieur. A cette époque, Perlarom exporte 81 % de sa production. La figure 2 montre que les ventes en 1991 se concentrent en fait dans un rayon de 300 kilomètres autour de la Belgique qui réalise 23 % du chiffre d'affaires consolidé ; la France représente 22 %, l'Allemagne 17 %, les Pays-Bas 16 % et le Royaume-Uni 9 % du chiffre d'affaires. Les autres pays européens où Perlarom exporte (la