

MARKETING

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat ayant suivi un enseignement de marketing dans le cadre d'une formation au Licence 2, BTS ou DUT.

NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve a pour objectif la mise en valeur des capacités d'analyse, de compréhension synthétique et de proposition du candidat.

Le recours à des outils techniques marketing peut être utile mais l'épreuve n'est pas une application technique.

PROGRAMME

- Les fondements du marketing ;
- L'analyse du marché, essentiellement :
 - les études et recherches commerciales,
 - comportement d'achat,
 - les marchés cibles et la segmentation ;
- Les éléments du marketing mix, essentiellement :
 - la gestion des produits et des marques,
 - la fixation des prix,
 - choisir et animer les circuits de distribution,
 - concevoir une stratégie de communication,
 - gérer des vendeurs ;
- L'élaboration et la mise en place d'une stratégie marketing.

CONSEILS DE PRÉPARATION

À partir des annales, bien comprendre l'objectif de l'épreuve qui peut être différent de celui des travaux demandés dans les cycles suivis par les étudiants avant le concours. Donc la méthodologie d'approche du sujet peut être différente.

Revoir les bases marketing (démarche marketing, comportement du consommateur), indicateurs permettant d'analyser un marché.

BIBLIOGRAPHIE

- A. Zeyl et J. Brouard, *Marketing en pratique*, éd. Vuibert.
- *Annales « Passerelle »*, éd. Hobsons (www.passerelle-esc.com).

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'ESC Dijon.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

SUJET

Delahaye

On sait la passion des Français pour le jardinage même si les motivations qui l'inspirent ont changé. Hier justifié par l'économie, et la nécessité alimentaire, le jardinage est aujourd'hui porté par des valeurs d'esthétique, et d'écologie.

Plaisir ou retour à la nature, le jardinage est devenu un moyen d'expression à part entière. Autant de facteurs qui favorisent le jardin d'agrément.

Fondées par Charles Delahaye, les pépinières du même nom sont implantées à proximité d'une ville de l'Est de la France sur une surface d'environ 7 ha. Elles produisent traditionnellement des arbres fruitiers et arbustes à petits fruits (groseilliers, cassissiers, framboisiers), elles en sont même un des spécialistes régionaux, des végétaux d'alignement tels que thuyas, lauriers, et autres feuillus, des conifères et de plus en plus des arbustes d'ornement.

L'exploitation du type producteur détaillant répond à une demande locale et commercialise principalement ses produits sur le lieu de l'exploitation auprès d'une clientèle de particuliers.

Les pépinières emploient en permanence 5 personnes plus des saisonniers pour faire face aux pointes d'activité.

Charles Delahaye profite de la trêve hivernale pour faire le point de la situation avant d'attaquer une nouvelle année. Aussi a-t-il réuni son comptable, son fils Jérôme et le responsable du syndicat des producteurs horticoles.

- Pourquoi l'entreprise Delahaye connaît-elle des difficultés ?
- La situation reflète-t-elle ce qui se passe sur le marché ?
- Quelles perspectives et possibilités pour relancer l'entreprise ?

Pour répondre :

1. Vous analyserez le marché et ferez ressortir les opportunités et menaces.
2. Vous rédigerez le diagnostic de la situation de Delahaye.

3. Après avoir formulé les alternatives qui s'offrent à l'entreprise, vous en évaluez l'intérêt et les implications en particulier pour le projet de jardinerie. Vous trouverez dans le dossier qui suit :
- A. Une synthèse de la réunion du 27 déc. 2005
 - B. Des données de marché et d'environnement
 - C. Un dossier sur l'environnement local
 - D. Des données internes à l'entreprise Delahaye

DOSSIER A – RÉUNION DU 27 DÉC. 2005



Charles Delahaye : Nous sommes ici pour faire le point comme chaque année mais c'est aussi l'occasion de vous présenter mon fils Jérôme. Il a obtenu son Brevet de Technicien Supérieur Agricole spécialité productions horticoles et nous a rejoint dès la fin de son stage. C'est pour notre entreprise le moment d'envisager un nouveau développement. Mais, je propose que Mr Lecompte notre comptable présente d'abord la situation à fin 2005.

Mr Lecompte : Comme je l'ai déjà évoqué avec vous, et dans l'attente des résultats définitifs, les premiers éléments qui sont en notre possession ne sont pas très favorables. L'année a été particulièrement difficile et pour la 2^e fois dans l'histoire de l'entreprise, le CA a reculé en 2005. La trésorerie a été plus tendue même si la situation financière n'est pas menacée grâce à la bonne santé antérieure de l'entreprise.

Charles Delahaye : On a déjà connu des périodes difficiles, en 1976 la sécheresse a été terrible, alors que mon activité démarrait tout juste. Et vous voyez, 30 ans plus tard les pépinières Delahaye sont encore là.

Le président du syndicat : Je n'ai pas eu vos chiffres en main, mais il se pourrait bien qu'ils ne fassent que refléter la situation du marché. Voici plusieurs années que les tendances sont plus que décevantes. Malheureusement que pouvons-nous contre les éléments climatiques ?

Mais je vous ai constitué un petit dossier dans lequel vous trouverez les tendances du marché en végétaux d'extérieur mais aussi quelques éléments relatifs aux différentes branches de l'horticulture ornementale.

Jérôme Delahaye : Tout dépend de quel marché on veut parler. Le jardin est tout de même un marché porteur. Et certains circuits de distribution tirent mieux leur épingle du jeu que d'autres. Je pense que nous avons une chance énorme d'être à proximité d'une agglomération urbaine de 250 000 hab.

Charles Delahaye : Oui, jusqu'à ce que s'implante ce nouveau centre commercial à moins de 3 km. Tu as vu la place que fait l'hypermarché à la vente de végétaux et à quel prix ? Voilà où est passé notre chiffre d'affaires !...

Jérôme Delahaye : Ce centre commercial, c'est notre chance. Mais pour pouvoir tirer le maximum de ce potentiel, c'est une jardinerie qu'il faut faire. Nous sommes visibles de la route et nous avons du terrain. Mais il faut faire vite car d'autres pourraient nous devancer.

Charles Delahaye : J'avais pensé que ton arrivée dans l'entreprise pourrait nous permettre de développer les plantes à massif. Naturellement il faudrait investir dans une serre, mais n'est-ce pas le métier que tu as appris ?

Et puis une jardinerie c'est un investissement qui dépasse largement nos capacités. Pas vrai Mr Lecompte ?

Mr Lecompte : Certes l'investissement est important mais je crois que si vous étiez décidé ce ne serait pas un obstacle. Vous n'ignorez pas la valeur de vos terrains à proximité de la ville.

Charles Delahaye : Ah ça je le sais, un promoteur a déjà osé venir me faire miroiter des sommes astronomiques. Et après ? J'irai comme ouvrier chez mes confrères ?

Jérôme Delahaye : Une jardinerie occuperait tout au plus 5000 m². Et au prix actuel des terrains il suffirait de vendre 2 ha pour se constituer un apport permettant de financer le projet.

Charles Delahaye : Notre vocation est de produire des végétaux et nous en sommes fiers, nous ne sommes pas des commerçants,... ni des spéculateurs.

DOSSIER B – DONNÉES DE MARCHÉ ET D'ENVIRONNEMENT

B1. LE MARCHÉ DES VÉGÉTAUX D'ORNEMENT

Volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005
Végétaux d'intérieur	196	173,3	157,5	185,8	181,1
Végétaux d'extérieur	529	540,9	523,7	503	440,9
total végétaux d'ornement	725	714,2	681,2	688,8	622
valeur (millions d'euros)					
Végétaux d'intérieur	1919,8	1878,3	1666,8	1831,7	1803,5
Végétaux d'extérieur	683	783	762,8	747,7	727,8
total végétaux d'ornement	2602,8	2661,3	2429,6	2579,4	2531,3

Source : Viniflor, TNS Sofres.

B2. LE MARCHÉ DES VÉGÉTAUX D'EXTÉRIEUR

Volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005
Arbres fruitiers et petits fruits	9,4	11,5	12,2	11,4	8
Rosiers	11	10,5	8,6	8,5	7,7
Conifères	8,8	7,2	4,3	4,4	3,7
Arbres et arbustes d'ornement	21,7	22,4	22,1	19,7	21
Plantes à massifs et vivaces	289,5	295,9	283,8	264,7	240
Bulbes	179,4	182,9	180,2	180,9	149,1
Autres (dont graines)	9,2	10,5	12,5	13,4	11,4
total végétaux d'extérieur	529	540,9	523,7	503	440,9

valeur (millions d'euros)	2000	2002	2003	2004	2005
Arbres fruitiers et petits fruits	61	67	67,1	59,9	54
Rosiers	60	78	64	56,2	67,6
Conifères	51	34	36,7	28	31,1
Arbres et arbustes d'ornement	155	184	178,5	196	197,5
Plantes à massifs et vivaces	277	323	320,9	303,4	280,9
Bulbes	56	63	61,4	65,6	60,1
Autres (dont graines)	23	34	34,2	38,6	36,6
total végétaux d'extérieur	683	783	762,8	747,7	727,8

Source : Viniflor, TNS Sofres.

B3. LES VENTES DE VÉGÉTAUX D'EXTÉRIEUR AU COURS DE L'ANNÉE 2005*Selon les produits*

(en volume)	Plantes à massifs	Conifères +arbustes d'ornement	Rosiers	Bulbes	Fruitiers
janvier	0,7	2,6	1,4	2,5	4,5
février	2,4	4,3	4,8	7,7	6,5
mars	10,3	20,1	13	13,3	23,7
avril	26,6	18,4	18,8	8,3	16,4
mai	39,9	13,6	12,8	2,4	7,6
juin	6,1	4,1	5,3	0,4	1,4
juillet	1,6	2,1	1,4	0,2	0,9
août	0,6	3,3	2,7	1,2	2,1
septembre	2,1	7,5	10,7	18,5	9,1
octobre	5,8	10,5	17,9	32,3	14,1
novembre	3,2	9	6,8	10,6	9,9
décembre	0,7	4,5	4,4	2,6	3,8
	100	100	100	100	100

Source : Viniflhot, TNS Sofres.

Selon les circuits

(en volume)	Horticulteurs	Jardineries
janvier	1	1,5
février	1,1	2,9
mars	6,3	12
avril	19,5	18,7
mai	50,2	24,2
juin	4,5	3,6
juillet	1	2
août	0,4	1,9
septembre	1,5	5,5
octobre	6,1	19,5
novembre	6,7	6,9
décembre	1,7	1,3
	100	100

Source : Viniflhor, TNS Sofres.

B4. LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES VÉGÉTAUX D'EXTÉRIEUR

Volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005
Jardineries	107,7	119,3	129,2	121,3	106,5
Pépiniéristes/Horticult.	98,5	105,6	103,4	91,8	79,2
VAD (vente à distance)	69,6	72,7	63	70,1	52,2
GMS (alimentaires)	136,9	128,2	112,7	111	105,5
GSB (bricolage)	29,3	33,2	31,3	30,3	29,7
Marchés/foires	34,5	30,4	31	24,3	21,1
Fleuristes/grainiers	28,3	27,5	28,5	24,9	22,2
Autres dont LISA*	24,2	24	24,6	29,3	24,5
Total	529	540,9	523,7	503	440,9

Valeur (millions d'€)	2000	2002	2003	2004	2005
Jardineries	167	237	230	231	230
Pépiniéristes/Horticult.	196	200	195	176	182,8
VAD	82	77	63	74	59
GMS	89	100	92	85	85
GSB	29	30	31	34,7	29
Marchés/foires	36	49	46	37	32
Fleuristes/grainetiers	52	56	69,8	60	65
Autres dont LISA*	32	34	36	50	45
Total	683	783	762,8	747,7	727,8

Source : Viniflor, TNS Sofres.

*LISA=Libre service agricole (ex.GAMM VERT).

B5. LE MARCHÉ DU JARDINAGE (AMATEUR)

Évolution

Valeur (millions d'€)	
1998	4 807
1999	5 067
2000	5 396
2001	5 325
2002	5 632
2003	5 650
2004	5 912

Source : Promojardin.

Les principales familles du marché du jardinage (poids et évolution)

	Composition	% valeur	Évol° à 5 ans
Végétaux		28,4	-
Contenants	Pots et accessoires	5,2	-
Motoculture	Motoculteurs, tondeuses,...	17,6	+
Outils	Électrique et à main	3,0	++
Produits de jardin	Terreaux, engrais,...	12,4	++
Équipement consommable	Arrosage, pulvérisation,...	10	+++
Mobilier de jardin+barbecue	Salons, parasols, coussins, barbecue,...	9,6	+++
Clôtures	Grillages, protections, accessoires,...	6,7	+
Aménagements/décoration	Pergolas, dallages, abris, éclairage, bassins, jeux de plein air,...	7,1	+++

Source : Promojardin.

Qui distribue sur le marché du jardinage?

(Valeur)	2005
Jardineries	19,2
Spécialistes motoculture	10,8
VAD (vente à distance)	2,9
GMS (alimentaires)	16,7
GSB (bricolage)	23,3
Vente directe, marchés/foires	5,4
Fleuristes/grainetiers	8,1
LISA et autres	13,6
Total	100,0

B6. HISTORIQUE MÉTÉOROLOGIQUE

2002 : « Des précipitations autour de la normale sur la majeure partie du pays.

Un ensoleillement proche de la moyenne voire excédentaire à l'exception du Sud-Ouest, mais un soleil d'été qui a brillé... par son absence. Mais, globalement une année sans véritable accident climatique. »

2003 : « Gel au printemps puis une canicule sans précédent a régné sur toute la France avec près de 5° C au-dessus de la normale dès le mois de juin. Les précipitations ont été inférieures à la normale sur la majeure partie du pays : 8 mois de sécheresse (de février à septembre) sur l'ensemble de la France. »

NB : De telles périodes s'accompagnent de plus en plus fréquemment de mesures d'interdiction concernant l'arrosage.

2004 : Une météo défavorable avec un coup de froid au printemps, qui s'est poursuivie jusqu'en mai. Puis des températures supérieures à la normale avec un déficit de pluviosité sur de nombreuses régions. Un automne médiocre pour finir.

2005 : « Une vague de froid (-20° C dans l'Est) marque le printemps avec la neige jusqu'au 15 mars faisant place à une vague de chaleur en juin, et une sécheresse sévère jusqu'à l'automne entraînant des mesures de restriction dans l'usage de l'eau. Septembre est à la fois "le mois le plus chaud jamais enregistré sur la planète" et marqué par un épisode d'intense pluviosité surtout dans le sud occasionnant de nombreuses inondations. »

B7. ÉTUDE SECTORIELLE : L'HORTICULTURE ORNEMENTALE

Le secteur de l'horticulture ornementale regroupe 4 branches d'activités spécialisées :

- Fleurs
- Plantes en pots et à massifs
- Pépinières
- Bulbes à fleurs

Le secteur de production horticole en France est très atomisé. La surface moyenne des exploitations ne dépasse guère 3 ha. En conséquence, elles ont toutes une production dominante (à peine 0,5 % des entreprises ont une production mixte) d'autant que chaque branche demande des investissements spécifiques et un savoir-faire différencié.

Comme dans toutes les branches de l'agriculture, le nombre des exploitations horticoles diminue de 3 à 5 % chaque année. Différents facteurs expliquent cette situation, l'augmentation des coûts de production (hausse du coût de l'énergie nécessaire à chauffer les serres, incidence des 35 h,...) difficulté à trouver des financements.

C'est le cas des exploitations dans le secteur de la production florale (plantes en pots, plantes à massifs), mais c'est dans le domaine de la fleur coupée que la spécialisation est maximale de même que la baisse du nombre des exploitants.

Pour des raisons d'aptitudes naturelles, plus de la moitié des entreprises sont localisées dans le Sud, cependant elles doivent faire face de plus en plus souvent à une concurrence internationale et la pression sur les prix affecte leur rentabilité.

Le mode de culture hors sol permet des cultures toute l'année, mais on va alors vers une logique de production intensive, avec des investissements très lourds (une serre a un coût de 100 à 200€ le m² selon les équipements pour une serre de 5 000 m²).

Certains domaines de production horticole sont complètement « trustés », c'est le cas des bulbes avec les producteurs Néerlandais.

La majorité des producteurs vendent eux-mêmes leur production au détail. Leur préoccupation majeure est alors de concilier la production et la vente.

Les autres choix de distribution ne sont pas sans poser de problèmes :

- Fournir la distribution spécialisée suppose une gamme assez large (ce qui n'est pas fréquent) et des séries courtes ou moyennes.
- Fournir la distribution alimentaire suppose des volumes importants et homogènes et une offre à faible coût. Peu d'entreprises ont un poids significatif pour aborder ce type de client.

Il n'est pas aisé pour la plupart des entreprises de se positionner sur ces circuits.

- Restent les paysagistes, mais là encore la taille est souvent un handicap qui supposerait que les entreprises se regroupent pour répondre à de gros appels d'offre.

Source Viniflor.

DOSSIER C – L'ENVIRONNEMENT DE DELAHAYE

La zone d'attraction commerciale dépasse l'agglomération pour atteindre environ 350 000 personnes.

Les jardineries dans le contexte local

Enseigne	Surface en m ²	Situation dans la ville
Jardilor	4 500	Sud
Horticol	4 800	Est
Florissimo	2 400	Sud
Jardifleur	900	Est
Centre commercial avec Hypermarché	15 000 (hyper)	Nord
Pépinières DELAHAYE		Nord

En France on comptait 1 218 jardineries au 1^{er} septembre 2005, d'une surface moyenne de 3 092 m² soit environ 6,3 m² de jardinerie pour 100 habitants.

DOSSIER D – L'ENTREPRISE DELAHAYE

C1. LES VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

(en Euros)	2004	2005
Fruitiers	218 300	192 100
Petits fruits	72 500	67 800
conifères	35 300	39 550
Arbres et arbustes d'ornement	241 900	265 550
Total	568 000	565 000

C2. LES VENTES 2005 PAR TYPE DE CLIENT (EN EUROS)

Particuliers (vente directe)	385 895
Jardinerie	14 125
Grande distribution	22 600
Paysagistes / Collectivités	101 700
Fleuristes	1 130
Producteurs (ex : arboriculteurs)	39 550
Total	565 000

