

Corrigé du cas Parfums Adhémard

I. Calculez la part de marché en volume et la part de marché en valeur des Parfums Adhémard pour les parfums et les eaux de toilette.

(0 point pour les calculs)

Commentez ces indicateurs.

(7 points)

Parfums	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard	0,27%	0,15%
Autres parfumeurs de Grasse	1,82%	1,06%
Dior	14,55%	18,08%
Grandes marques françaises	54,55%	55,77%
Yves Rocher	3,64%	2,31%
Autres parfumeurs	25,18%	22,63%
TOTAL	100,00%	100,00%

Eaux de toilette	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard	0,57%	0,35%
Autres parfumeurs de Grasse	2,83%	1,80%
Dior	14,00%	15,00%
Grandes marques françaises	56,67%	60,00%
Yves Rocher	3,33%	2,50%
Autres parfumeurs	22,60%	20,35%
TOTAL	100,00%	100,00%

Parfums + eaux de toilette	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard	0,49%	0,22%
Autres parfumeurs de Grasse	2,56%	1,31%
Dior	14,15%	17,05%
Grandes marques françaises	56,10%	57,18%
Yves Rocher	3,41%	2,37%
Autres parfumeurs	23,29%	21,87%
TOTAL	100,00%	100,00%

Le but du cas n'est pas de faire calculer aux étudiants ces parts de marché (aussi les calculs seuls ne seront pas notés) mais de vérifier s'ils ont capables de 'faire parler les chiffres'

Premier constat :

La Maison Adhémard est un petit acteur sur le marché du parfum : 0,22% en valeur à côté de multinationales dont certaines sont 80 fois plus grosses qu'elle (17,1 millions d'euros VS 1 330 millions). Sans compter sa quasi-absence à l'international où caracolent les grands groupes de luxe français.

(1 point)

Deuxième constat :

Sa part de marché sur le segment le plus noble, les parfums, n'est que de 0,15 % alors qu'elle atteint 0,35 % sur le segment des eaux de toilette. Or le parfum se négocie en moyenne à 472 € /litre contre 86 €/litre pour les eaux de toilette.

(Remarque : on parle ici de prix de vente producteur HT et non de prix de vente au consommateur final TTC).

(2 points)

Troisième constat :

Ses parts de marché 'valeur' sont toutes inférieures à ses parts de marché 'volume', preuve du positionnement d'entrée de gamme des parfums Adhémard.

	PDM Volume	PDM Valeur
Parfums	0,27 %	0,15 %
Eaux de toilette	0,57 %	0,35 %

Cela est confirmé par le prix moyen du litre (parfum + eaux de toilette) de 85,5 euros/litre pour Adhémard contre 190 euros/litre pour le marché et 229 € pour les leaders.

(2 points)

Conclusion :

Ces deux derniers constats : structure de production et positionnement prix, expliquent que la maison Adhémard se retrouve cantonnée dans les parfums d'entrée de gamme, laissant à la concurrence les marchés plus lucratifs.

(1 point)

Remarque :

Les candidats pourront compléter cette analyse par une comparaison entre Adhémard et ses autres concurrents de Grasse.

Si globalement ils se trouvent dans une position similaire à celle de la Maison Adhémard, ils arrivent cependant à mieux valoriser leur production :

- Plus forte part structurelle de parfums dans leur production totale : 19 % contre 15 % pour Adhémard
- Meilleur prix moyen : 85,5 euros/litre chez Adhémard VS 96,9 euros/litre pour les autres parfumeurs de Grasse.

(1 point)

II - Analysez les circuits de distribution de la Maison Adhémard. Quelles conclusions en tirez-vous concernant la progression du chiffre d'affaires et la rentabilité ?

(5 points)

1 - La Maison Adhémard est absente des principaux canaux de distribution des parfums et eaux de toilette :

- Pas présente sur la distribution sélective
- Ni dans les pharmacies
- Ni dans les salons de coiffure

Elle est en revanche présente auprès des grandes surfaces qui représentent 35 % de ses ventes où les prix sont tirés et où les rapports de force ne jouent pas en faveur du petit fournisseur.

Elle commercialise 40 % de sa production auprès d'autres marques de parfums pour lesquels elle ne joue qu'un simple rôle de sous-traitant, leur laissant l'essentiel de la valeur ajoutée.

En revanche, la vente sur le lieu de production offre de la valeur ajoutée à la maison Adhémard : elle intègre à la fois sa marge de producteur de parfum et celle du distributeur. Avantage supplémentaire, la période de commercialisation par ce canal (mai à septembre avec un pic en juillet-août) est complémentaire de la saisonnalité habituelle du secteur. De plus, ce canal lui permet de se constituer un fichier clients.

Enfin la vente par correspondance, qui prolonge la vente sur le lieu de production, connaît des rendements décroissants. Compte tenu du faible panier moyen (40 euros), une analyse des coûts sera nécessaire pour vérifier que cette activité est réellement rentable. Dans tous les cas, les efforts devront être entrepris pour en accroître le ROI.

III. Etablissez un diagnostic interne et externe de la Maison Adhémard (SWOT).

(8 points)

Remarque préliminaire :

Ce cas propose volontairement de nombreuses informations. Parmi elles, certaines n'ont qu'un intérêt limité pour le traitement du cas (par exemple 'l'histoire du parfum', 'l'histoire de la famille Adhémard remontant à Charlemagne', la durée de travail d'un nez ou encore 'le coût d'un film publicitaire avec Nicole Kidman'). Le correcteur sera donc sensible à la pertinence des données citées.

Les candidats 'tartinant' leur examen en reprenant en vrac les chiffres et données seront pénalisés.

Forces

- Entreprise située à Grasse, haut-lieu de l'industrie parfumière
- Une équipe de direction renouvelée et bien formée (pharmacien, école de commerce, financier)
- Bonne maîtrise de sa production : site moderne, maître-parfumeur
- Une gamme diversifiée : parfums, eaux de toilette, crèmes, huiles essentielles, parfums alimentaires
- Force de vente polyglotte dédiée aux touristes visitant les ateliers
- Fort développement de la vente aux grandes surfaces
- Moindre saisonnalité du fait des ventes aux touristes

Faiblesses

- Image vieillotte de la marque Adhémard
- Ventes en stagnation et rentabilité quasi nulle (0,5 % du CA)
- Exportations très faibles (1,7 % du CA)
- Vente par correspondance à un faible rendement
- Les ventes aux grandes surfaces ne se font-elles pas au détriment de la marge ? idem sous-traitance ?
- Adhémard n'est pas positionné sur les meilleurs canaux de distribution : parfumeries, pharmacies, salons de coiffure
- Structure des ventes trop tournée vers le segment des eaux de toilette
- Marque cantonnée aux produits d'entrée de gamme

Opportunités

- Les flux de touristes visitant la Côte d'azur (+ nouveaux touristes russes, asiatiques...)
- 90 % des femmes et 80 % des hommes se parfument
- Les ventes de parfums connaissent une croissance continue, supérieure à l'inflation, et qui n'est pas menacée par la crise
- Image de la France dans le secteur du luxe, notamment auprès des clientèles étrangères

Menaces

- Secteur très concentré autour de sept grands intervenants mondiaux
- Les consommatrices restent très fidèles à leur marque (difficile de prendre des clients aux concurrents)
- Nos concurrents sont capables de déployer des budgets de promotion et de communication conséquents
- Le principe de la distribution sélective peut constituer un frein aux nouveaux entrants