

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ  
CALCULATRICES AUTORISÉES

## SUJET

### Sommaire

**I - Le parfum**

**II - Présentation de l'entreprise**

**III - Le consommateur et les nouvelles tendances**

**IV - La concurrence**

**V - La distribution**

**VI - Les prix**

**VII - Les éléments de marché**

**Travail à réaliser :**

**Support de travail**

## Parfums Adhémard

### AVERTISSEMENT :

Le cas *Parfums Adhémard* a pour but de repérer la capacité à organiser une réflexion autour d'un sujet neuf et de **proposer une méthodologie d'analyse et d'approche du marché de la parfumerie**.

Les données du cas sont inspirées des faits et chiffres réels, mais, par souci de confidentialité, nous les avons attribués à une marque fictive. Pour les mêmes raisons, les chiffres associés aux marques Dior et Yves Rocher s'inspirent de leurs positions de marché, mais ne les représentent pas.

### I – Le parfum

#### a) L'histoire du parfum :

L'usage du parfum par l'homme remonte à la plus haute antiquité.

C'est au XIV<sup>ème</sup> siècle que l'occident apprend des Arabes le procédé de macération et de distillation permettant la fabrication de parfums. Ce procédé est perfectionné jusqu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle où de nombreux parfumeurs s'installent dans la ville de Grasse qui devient la capitale du parfum. A cette époque, l'hygiène reculant en Europe, on parfume tout pour camoufler les mauvaises odeurs : le corps, les perruques, vêtements et surtout les accessoires en cuir, gants, ceintures etc...

A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle naît la parfumerie moderne avec les maisons parisiennes Guerlain, Coty, Poiret... Le secteur se concentre progressivement sur quelques grands groupes internationaux.

**b) Le parfum, un produit associé au luxe**

Le secteur du parfum englobe à la fois les parfums proprement dit, mais aussi le segment des eaux de parfum, des eaux de toilette et des eaux de Cologne\*. Ce segment de marché, plus accessible en termes de prix, s'oriente lui aussi de plus en plus vers le luxe.

Type de parfum	Concentration	Tenue
Parfums	jusqu'à 30%, voire 40%	un à plusieurs jours
Eaux de parfum	8 à 20%	plusieurs heures
Eaux de toilette	6 à 12%	2 à 3 heures

\* Pour la commodité de l'exercice, nous regrouperons les eaux de parfum, eaux de toilette et eaux de Cologne sous un seul segment que nous dénommerons 'Eaux de toilette'

**c) La France, patrie du parfum**

La plupart des parfumeurs français affichent un siège à Paris, gage international de luxe, de qualité et d'élégance. Cependant, rares sont les marques qui élaborent leurs parfums elles-mêmes. Seuls Cartier, Chanel, Guerlain et Hermès disposent de 'nez', ces maîtres-parfumeurs capables de créer un parfum complexe en assemblant des centaines de fragrances de base. Le métier de 'nez' exige une concentration très importante aussi leur durée journalière de travail ne peut excéder trois heures par jour. Les autres marques font appel à des maisons de composition, véritables multinationales dans lesquels les 'nez' développent leurs futurs parfums.

57 entreprises françaises emploient près de 13 000 salariés et produisent 40 millions de litres de parfums, d'eaux de toilette et de Cologne pour un montant total de 7,8 milliards d'euros. 60 % de la production française est exportée.

**d) D'importants budgets de recherche et de communication**

Il se lance plus de 1 200 nouveaux jus par an dans le monde, dont 200 sont commercialisés en France. C'est dire l'importance de la recherche & développement, des tests de consommateurs, du marketing et de la communication.

Pour maintenir l'image et la notoriété de leurs marques, les entreprises déploient des budgets de recherche & développement, d'études marketing (tests consommateurs) de communication et de promotion des ventes considérables qui représentent 25 % du chiffre d'affaires.

**II - Présentation de l'entreprise****a) Grasse, l'autre capitale du parfum**

La parfumerie demeure le principal pôle industriel de Grasse et de ses environs. Une soixantaine d'entreprises y emploient 3 500 personnes. L'activité de la parfumerie à Grasse va de la production de matières premières naturelles à la fabrication du concentré (le jus).

Les parfumeries familiales Molinard créées en 1849, Fragonard, Galimard et Adhémard continuent de créer, de produire et de commercialiser des parfums artisanaux. Grasse, cité touristique, tire profit de son passé et de son présent industriels. Elle héberge le musée international de la parfumerie et la plupart des parfumeries ont intégré une visite touristique de leurs ateliers.

### b) La Maison Adhémard

Les Adhémard sont une ancienne famille noble qui fut au moyen-âge l'une des plus puissantes de Provence. Des généalogies la font descendre de Lambert Adhémar nommé duc de Gênes par son oncle Charlemagne. Les armoiries de la famille sont d'or, à trois bandes d'azur, un blason qui figure toujours sur les flacons de parfum Adhémard.



Fondée en 1869 à Grasse, la Maison Adhémard propose une gamme de parfums faisant preuve de modernité tout en respectant une tradition liée à plus de 150 ans d'histoire. La Maison Adhémard est membre du Comité français du parfum et de la Fédération française de la parfumerie, preuve de son savoir-faire.

### c) L'entreprise

Maison Adhémard S.A. est depuis 1977 la propriété de la famille Verdon qui gère l'entreprise :

- Le père, Michel, 64 ans, Président-Directeur-Général
- Le fils, Renaud, 34 ans, pharmacien, dirige la production, la qualité et la recherche et développement
- La fille, Manon, 36 ans, diplômée d'école de management, dirige les ventes et assure la relation commerciale avec les centrales d'achat
- Le gendre, Yann, 35 ans, gère la partie administrative et financière où il a remplacé la mère il y a trois ans après huit années d'expériences professionnelles en milieu bancaire.

45 employés se partagent entre le site de production situé en périphérie de Grasse et le siège historique, situé dans Grasse, qui comporte une fabrique-musée accueillant les visiteurs.

### d) La production

La maison Adhémard produit 200 000 litres de parfums et d'eaux de toilette par an. Les parfums sont élaborés à partir d'essences tirées de fleurs de Provence, de Côte d'Azur et des proches régions de l'Italie. Ce sont donc des fleurs fraîches qui sont transformées dans les laboratoires de la Maison Adhémard. De plus en plus de parfums sont créés avec de nouvelles fragrances : fruits, épices ou même tabac.

Outre les parfums, Adhémard s'est diversifié dans les crèmes parfumantes, les huiles essentielles et les parfums alimentaires.

La quasi-totalité de la production est désormais fabriquée dans les laboratoires du site de production avec des méthodes de fabrication modernes. Un maître-parfumeur crée de nouvelles fragrances pour la Maison Adhémard ou pour des marques tierces.

### e) Les ventes

En 2013 les ventes atteignent 17,1 millions d'euros en progression de 2 % après une régression de 3 % en 2012. Les exportations s'élèvent à 300 000 euros.

Une grande part des ventes (30 %) est réalisée auprès de touristes qui visitent le siège historique de la Maison Adhémard, essentiellement de mai à septembre. La visite du musée, gratuite, est réalisée par de jeunes guides polyglottes qui présentent les opérations successives de la création et de la fabrication d'un parfum suivant les procédés artisanaux traditionnels. Ces ventes fluctuent en fonction de la fréquentation touristique de la Côte d'Azur.

La maison Adhémard propose aussi aux touristes des ateliers de création de parfums où en 1 heure 30 ils peuvent créer leur propre parfum pour 69 €. A l'issue de l'atelier, ils repartent avec leur composition de 150 ml.

La vente par correspondance (mailings et e-mailings), adressée essentiellement sur des fichiers d'anciens clients ou de touristes ayant visité les ateliers, représente 5 %. Ces opérations connaissent des taux de remontées en baisse et le panier moyen qu'elles génèrent est de 40 €.

Les ventes aux grandes surfaces, sur l'impulsion de Manon Verdon ont fortement cru au cours des cinq dernières années passant de 15 % à 35 % des ventes.

Enfin, 40 % de la production est réalisée pour d'autres marques, les parfums Adhémard jouant le rôle de créateur ou de fabricant (sous-traitant).

#### f) La rentabilité

La marge opérationnelle s'établit à 90 000 euros, en progression de 4 % sur 2012, mais la Maison Adhémard ne retrouve plus les niveaux de profitabilité qui étaient les siens dans les années 1990.

### III - Le consommateur et les nouvelles tendances

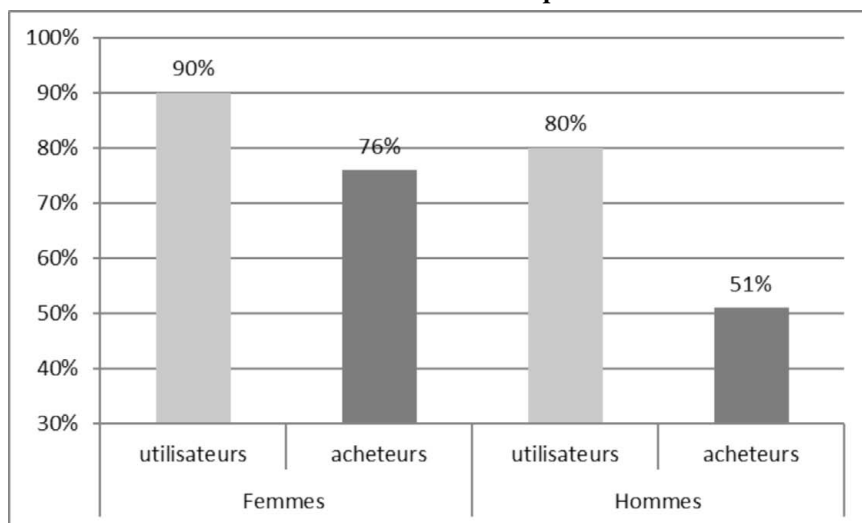
Le marché du parfum bénéficie d'un atout considérable. Même en temps de crise, il fait rarement partie des postes sacrifiés par le consommateur et devrait continuer à progresser plus rapidement que l'inflation.

De plus, la consommatrice reste très fidèle à sa marque : les deux tiers d'entre elles achètent le même parfum en toute saison. Chanel N°5, le parfum le plus vendu dans le monde, existe ainsi depuis 1921 et son succès auprès des consommatrices ne s'est jamais démenti.

90 % des femmes et 80 % des hommes se parfument. Sur ces deux segments, le cœur de cible est constitué des 35-49 ans qui représentent 28 % des acheteurs.

Certaines marques ont entrepris de cibler les adolescents (Amor Amor...) et même les enfants (parfums Hello Kitty, Arthur et les minimoys...). Distribuées en hyper et supermarchés, elles connaissent des progressions à deux chiffres.

#### Profil des consommatrices et des acheteurs de parfums



70 % des ventes ont lieu lors des fêtes de fin d'année (Noël, Nouvel an), à la Saint Valentin et à la fête des mères et des pères. C'est également à ce moment que se concentrent les lancements de produits et les campagnes publicitaires.

#### IV - La concurrence

Elle est concentrée autour de sept grands intervenants, qui disposent de moyens importants, tant pour la conception du parfum que pour sa commercialisation :

- LVMH (Dior...)
- L'Oréal (Lancôme, Rubinstein, Armani...)
- Procter & Gamble (Hugo Boss, Rochas, Lacoste, Valentino...)
- Groupe A. Wertheimer (Chanel)
- Kering (ex Pinault-Printemps-Redoute)
- Groupe Coty (Céline Dion, Calvin Klein, Chloé, Cerruti...)
- Groupe Clarins (Azzaro, Thierry Mugler...)

Une cinquantaine d'autres entreprises françaises se partagent le reste du marché, parmi elles, trois autres parfumeurs grasseois : Fragonard, Galimard et Molinard qui suivent des stratégies commerciales similaires à celles d'Adhémard.

#### V - La distribution

Les producteurs de parfums pratiquent le principe marketing de la distribution sélective. Ils sélectionnent ainsi des distributeurs qui, seuls, sont habilités à vendre leurs produits. Cela permet à la filière de contrôler l'image des parfums, mais aussi et surtout de mieux contrôler le marché et les prix.

Ces distributeurs sont :

- les chaînes de parfumerie (type Séphora ou Marionnaud...),
- les parfumeries indépendantes : 3 300 entreprises en France
- ou encore les boutiques en rez-de-chaussée des grands magasins (Printemps, Galeries Lafayette...).

60 % des ventes de parfums et d'eaux de toilette sont réalisées dans ces commerces (près de 90 % des parfums et 50 % des eaux de toilette).

En marge de la distribution sélective, les parfums et surtout les eaux de toilette sont également proposés aux consommateurs à travers les cinq canaux de distribution suivants :

	Structure de la distribution
- Grande distribution (hypermarchés, supermarchés...)	21 %
- Pharmacies, parapharmacies (parfums Nuxe, Caudalie...)	12 %
- Vente par correspondance (p. ex. Yves Rocher)	5 %
- Salons de coiffure	2 %
- Ventes à domicile ou sur le lieu de production	<1 %

#### VI - Les prix

##### a) Les prix de vente

Les prix de vente peuvent atteindre des sommets. Le parfum le plus cher, Joy de Patou coûte 1 000 euros les 30 millilitres. 10 600 fleurs de Jasmin cueillies à la main dans les alentours de Grasse et 300 roses sont nécessaires pour l'élaboration d'un flacon de 30 millilitres.

Sur ce marché, préempté par les marques de luxe et de haute couture, le modèle low-cost n'a jamais réussi à s'imposer. En 1988, Bic tenta de vendre de petites bouteilles de parfum dans les débits de tabac. Malgré la qualité de ces parfums et les bons résultats aux tests en 'double aveugle\*', ce lancement fut un échec, essentiellement dû au fait que l'image du luxe et de la séduction liée aux parfums ne va pas de pair avec les produits jetables. Les parfums Bic furent retirés du marché en 1991.

### b) La constitution du prix

Dans le domaine du parfum, seule une très faible partie du prix total correspond au coût du parfum proprement dit : 1,5 % et le flacon coûte deux fois plus cher. En effet, celui-ci doit être original, surprendre et s'harmoniser avec l'image véhiculée par le parfum.

TVA	19,60%
Distribution	35%
Marge	15%
Publicité et marketing	25%
Flacon et emballage	3%
Embouteillage	1%
Jus (coût du parfum)	1,50%

Source *Nouvel Observateur* – 22/12/11

La communication est l'un des éléments qui contribuent fortement au coût des parfums. En effet, pour émerger et conquérir une clientèle très attachée à sa marque, la communication d'un parfum doit être très impactante et se conçoit au niveau mondial. Aussi les films publicitaires sont conçus et réalisés comme de véritables superproductions d'Hollywood, mettant en scène des stars internationales et mobilisant parfois des budgets considérables. Le tournage du film Chanel N°5 avec Nicole Kidman ou plus récemment celui de J'adore de Dior avec Charlize Theron ont coûté chacun plus de 7 millions d'euros. Et ces prix n'incluent pas les plans médias : 330 millions d'euros investis en France, répartis entre magazines, télévision et l'internet qui a désormais dépassé le cinéma et la radio pour ce secteur.

\* Un test en double aveugle est un test avec groupe de contrôle où ni l'évaluateur ni le sujet ne savent quels éléments font partie du groupe de contrôle.

## VII - Les éléments de marché

Parfums	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard	30	8 000
Autres parfumeurs de Grasse	200	55 000
Dior	1 600	940 000
Grandes marques françaises	6 000	2 900 000
Yves Rocher	400	120 000
Autres parfumeurs	2 770	1 177 000
<b>TOTAL</b>	<b>11 000</b>	<b>5 200 000</b>

<b>Eaux de toilette</b>	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard	170	9 100
Autres parfumeurs de Grasse	850	46 800
Dior	4 200	390 000
Grandes marques françaises	17 000	1 560 000
Yves Rocher	1 000	65 000
Autres parfumeurs	6 780	529 100
<b>TOTAL</b>	<b>30 000</b>	<b>2 600 000</b>

<b>Parfums + eaux de toilette</b>	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard	200	17 100
Autres parfumeurs de Grasse	1 050	101 800
Dior	5 800	1 330 000
Grandes marques françaises	23 000	4 460 000
Yves Rocher	1 400	185 000
Autres parfumeurs	9 550	1 706 100
<b>TOTAL</b>	<b>41 000</b>	<b>7 800 000</b>

**N.B. :** Les chiffres ont été modifiés par raison de confidentialité. Leur association à une marque donnée ne représente nullement l'état du marché.

### Travail à réaliser :

**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)

**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)

**III. Etablissez un diagnostic interne et externe de la Maison Adhémard (SWOT).** (8 points)

## Support de travail

Le tableau suivant est un support pour vous aider dans le calcul des parts de marché.  
**Il n'est pas à rendre avec votre copie.**

<b>Parfums</b>	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard		
Autres parfumeurs de Grasse		
Dior		
Grandes marques françaises		
Yves Rocher		
Autres parfumeurs		
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

<b>Eaux de toilette</b>	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard		
Autres parfumeurs de Grasse		
Dior		
Grandes marques françaises		
Yves Rocher		
Autres parfumeurs		
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

<b>Parfums + eaux de toilette</b>	Quantités vendues X 1 000 litres	CA réalisé K€
Adhémard		
Autres parfumeurs de Grasse		
Dior		
Grandes marques françaises		
Yves Rocher		
Autres parfumeurs		
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>