Corrigé du cas LES JUS DE JUSTINE

1. Etablissez une analyse externe du marché du jus de fruit en France. Vous commenterez notamment les données figurant dans les tableaux page 3 et 7. Quelles conclusions en tirez-vous ?

(4 points)

Un grand nombre de chiffres sont cités dans ce cas. Il ne s'agit pas pour les candidats de les recopier tous, mais de sélectionner ceux qui sont pertinents.

Opportunités :
- Une consommation stable. Les jus de fruits sont entrés dans les pratiques des Français à tout moment de journée mais essentiellement au petit-déjeuner
- Des marques qui répondent aux attentes des consommateurs
- Des marques qui privilégient l'innovation au niveau de leurs produits
- Les tendances recherchées par les consommateurs sont le bien-être, la santé, le plaisir et le bio ; on constate notamment le développement du segment santé
- Les tendances du bio et de la santé pour lesquels on note une hausse de consommation et d'intérêt de la part des consommateurs
- Beaucoup d'innovation sur les parfums mais très peu sur la texture
- Les consommateurs recherchent le goût et l'importance de l'équilibre alimentaire
- Les jus à base de concentré sont en progression

Menaces :
- Un marché certes stable mais dont la croissance est plutôt lente
- Une flambée des prix des matières premières ce qui provoque une hausse des prix
- Le marché est dominé en parts de marché par les MDD
- Très forte présence de quelques grands groupes internationaux qui accentuent leurs efforts en communication et en innovation et qui adoptent des positionnements décalés. Ils proposent des gammes qui sont des réponses à des segments précis (ex : la famille)
- Difficile pour une marque nationale de s'implanter
- Le jus de raisin et de pamplemousse sont appréciés. Les grands concurrents les proposent déjà
- 19 % des consommateurs estime que la marque du jus de fruits est un critère d'achat : importance de se faire connaître
- Les concurrents sont référencés dans davantage de GMS
- Stratégies de développement des MDD qui innovent
- Développement de la consommation hors domicile
- Les concurrents développent des conditionnements en PET ou en verre
- Les grands groupes ont des marques dont le positionnement est différent notamment une marque haut de gamme
- Les concurrents ont une communication plus présente
- Les purs jus et les nectars stagnent voire diminuent légèrement

2. Après avoir calculé et commenté l'évolution des ventes en volume et en valeur de la marque LES JUS DE JUSTINE, réalisez un diagnostic interne de cette marque. Quelles informations stratégiques pouvez-vous en retirez ?

(4 points)

En volume, la marque LES JUS DE JUSTINE a connu les évolutions ci-dessous :
De 2011 à 2012 : + 5%
De 2012 à 2013 : + 10%

En valeur, la marque LES JUS DE JUSTINE a connu les évolutions ci-dessous :
De 2011 à 2012 : + 17 %
De 2012 à 2013 : + 10 %

On peut calculer l'évolution du marché sur la même période :

En volume :	De 2011 à 2012 : - 1,1 %
	De 2012 à 2013 : + 1,3 %
En valeur :	De 2011 à 2012 : + 10,5 %
	De 2012 à 2013 : + 4,7 %

On constate que la marque LES JUS DE JUSTINE a rencontré une croissance aussi bien en volume qu'en valeur, ce qui lui a permis de financer ses investissements et de conserver voire améliorer sa rentabilité.

Globalement la marque est en retard sur le marché mais elle progresse. Ses parts de marché sont plus importantes en volume qu'en valeur ce qui indique un positionnement bas/moyen de gamme mais elle a une croissance des ventes sur le haut de gamme.
La marque LES JUS DE JUSTINE peut, du fait de la croissance de ses ventes, adopter une stratégie plus offensive qui lui permettra de se doter d'un positionnement plus clair qu'il ne l'était jusqu'à présent. Ses objectifs en matière d'innovation lui permettront de se lancer dans des segments particuliers voire d'un positionnement moyen/haut de gamme.
Elle est timide face aux grands groupes mais peut envisager du fait de ses ventes, de se positionner en concurrent solide.

Forces :
- Un savoir-faire technologique et une expérience de 20 ans
- Démarche qualité, contrôle qualité permanent tout au long de la production, dispose d'un laboratoire interne
- Le souci de préserver le fruit naturellement
- Mise sur la texture ce qui est apprécié par les consommateurs
- Gamme assez complète sur la base de fruits qui correspondent aux tendances de consommation du marché ; Les fruits sélectionnés correspondent aux principales tendances présentes sur le marché
- Donne une personnalité à chaque jus en insistant sur les attentes du consommateur : équilibre, plaisir…
- Des investissements au niveau des chaînes de production et des bâtiments
- Un C.A. en évolution et une rentabilité au moins conservée mais peu développée
- Une présence à l'international facilitée du fait de la proximité géographique

Faiblesses :
- Un conditionnement basé uniquement sur la brique UHT par rapport aux concurrents qui proposent également des conditionnements permettant de voir le contenu.
- Ne propose pas de jus de fruit en lien avec la santé qui est une tendance de consommation et qui importe au consommateur
- Une communication très timide (site internet)
- La marque se doit d'innover et de proposer de nouveaux fruits
- Essentiellement en Super U et Auchan ce qui limite sa présence en GMS
- Une gamme basée uniquement sur les purs jus (toujours en tête des ventes du mar-

ché mais ventes en baisse) et des nectars (PDM en baisse) alors que les jus à base de concentré est en progression mais les Jus de Justine ne les produit pas.

3. Présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs, cibles et positionnement. Justifiez les actions proposées en veillant à apporter des conseils quant aux choix marketing pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs de progression de C.A. et de parts de marché.
(12 points)

- Le correcteur s'attachera avant tout à apprécier la pertinence de l'argumentation présentée et sa cohérence avec l'analyse développée.
- Valoriser la cohérence des propositions notamment avec les moyens de cette PME
- Valoriser les propositions qui s'appuient sur les questions précédentes.

Proposer le développement d'une stratégie offensive en étudiant le mix :

La marque LES JUS DE JUSTINE peut choisir de développer l'innovation en poursuivant la production des deux gammes actuelles et innover au niveau des jus (raison par exemple) et une gamme axée sur la santé (mais segment occupé par les grands groupes) ou le bio.

Elle peut également envisager de porter ses efforts d'innovation sur la texture et le conditionnement qui est déjà sa spécialité et qu'elle peut donc développer en proposant de nouveaux formats de conditionnement.

Elle peut adopter un positionnement moyen ou haut de gamme car la marque peut continuer à développer sa démarche qualité sur le conditionnement voire le packaging. Attention car les grands groupes choisissent des positionnements décalés.

Elle peut choisir de se positionner vis-à-vis des grands groupes internationaux en développant une ligne haut de gamme ou par rapport aux offensives des MDD qu'elle peut contrer par une gamme premier prix.

Elle peut choisir de se positionner sur l'un ou l'autre segment bien particulier : familial, enfants, sportifs, moment de la journée comme par exemple le goûter.

Toutefois sa gamme est basée uniquement sur les purs jus (toujours en tête des ventes du marché mais ventes en baisse) et les nectars (PDM en baisse) alors que les jus à base de concentré sont en progression mais les Jus de Justine ne les produit pas. Possibilité d'étudier le portefeuille produit afin de conserver les lignes qui sont rentables et prendre des décisions concernant les autres.
La distribution pourrait être étendue à d'autres enseignes de GMS et la marque pourrait faire des offres promotionnelles régulières.

Un gros effort devra porter sur la communication : communication média et hors média afin de gagner en notoriété puisque le consommateur estime que la connaissance de la marque est un critère d'achat.

Du fait que le développement marketing de la marque s'accompagne d'investissements au niveau des chaînes de production, la marque LES JUS DE JUSTINE peut espérer atteindre ses objectifs de progression de son chiffre d'affaires et ainsi gagner des parts de marché.