

MARKETING

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

SUJET

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

LES JUS DE JUSTINE

AVERTISSEMENT

Le cas LES JUS DE JUSTINE a pour but de repérer la capacité à organiser une réflexion autour d'un sujet neuf. Il ne s'agit donc pas de faire la preuve de sa connaissance du marché du jus de fruits, mais de proposer une méthodologie d'analyse de ce marché.

Les données du cas sont inspirées de faits et de chiffres réels, mais ont été modifiées par souci de confidentialité.

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Situé au nord de l'Alsace et fort de son expérience de plus de 20 ans dans le domaine des produits laitiers et des jus de fruits, le groupe SILMAS propose toute une gamme de jus de fruits sous la marque LES JUS DE JUSTINE en utilisant son savoir-faire technologique. La gamme se décline exclusivement en brique UHT en conditionnement 1L, 20cl et 2L. Ce conditionnement aseptique permet une préservation optimale des valeurs nutritionnelles et des qualités organoleptiques du produit tout en garantissant une longue conservation. Soucieux de fournir un produit de qualité irréprochable, tout au long de l'année, pour satisfaire les attentes des consommateurs SILMAS sélectionne très soigneusement les meilleures origines des fruits et le laboratoire interne contrôle la qualité de ses jus tout au long du process dans le cadre de la démarche qualité du groupe.

La marque LES JUS DE JUSTINE couvre les différentes occasions de consommer du jus de fruits et se répartit en deux gammes facilement repérables par le consommateur :

- **Les purs jus** : Tout le savoir-faire de la marque LES JUS DE JUSTINE dans un pur jus 100 % naturel, sans sucres ajoutés. Aucune transformation du fruit de la cueillette jusqu'au verre. Les purs jus « Les jus de Justine » sont sans colorant ni conservateurs. Les nutriments, vitamines et minéraux des fruits sont sauvegardés comme s'ils venaient d'être pressés.
 - **Jus d'orange** : apporte douceur et vitalité. L'allié forme d'un réveil matinal tout en bonne humeur.
 - **Jus de pomme** : une boisson rafraîchissante et équilibrée. La recette, aux saveurs authentiques, conserve tous les bienfaits du fruit avec une touche acidulée et parfumée.
 - **Jus multifruits** : un cocktail subtil et harmonieux, mélange de 7 fruits savoureux : pomme, ananas, orange, pêche, passion, banane et mangue, qui préserve distinctement le goût de chaque fruit. Un équilibre parfait fruité et vitaminé.

MARKETING

PASSERELLE 2

- **Jus d'ananas** : un bain d'exotisme, de gourmandise et de plaisir, gorgé de soleil. Un vrai voyage des sens.

• **Les nectars** : Les fruits les plus pulpeux sont réduits en purée au moment de la récolte et conservés en l'état jusqu'à l'embouteillage. La marque LES JUS DE JUSTINE privilégie un produit plus naturel pour le consommateur. Les nectars contiennent une très haute teneur en fruits (jusqu'à 92 %), sont sans sucres ajoutés, l'eau et le sucre sont remplacés par des jus de fruits naturellement sucrés comme la pomme.

- **Plaisir de Pêche** : La saveur de la Pêche délicatement additionnée d'Orange

- **Plaisir de Fruits** : Nectar composé de 7 fruits

- **Plaisir d'Orange** : Douceur et onctuosité pour une dégustation quotidienne

LES JUS DE JUSTINE

Ventes en volume et en valeur de 2011 à 2013

	2011	2012	2013
Ventes en milliers de litres	18 000	19 000	21 000
Ventes en milliers d'euros	17 000	20 000	22 000
Rentabilité en milliers d'euros	420	475	500

La marque est essentiellement distribuée chez Super U et Auchan. Les prix des briques varient de 1,90 à 2,15 euros selon le jus concerné. Au niveau de la communication, la marque dispose d'un site internet très épuré. Par ailleurs, elle est présente depuis trois ans sur le marché du jus de fruits au Luxembourg et en Belgique où elle réalise 6 % de son chiffre d'affaires.

L'entreprise vient d'investir pour équiper le site de production de trois nouvelles lignes ainsi que d'un nouveau bâtiment de stockage. En termes de développement à horizon 2016, LES JUS DE JUSTINE a pour objectif un élargissement de la gamme à des fruits additionnels comme le raisin. La marque espère ainsi réaliser une augmentation de 5 % de son chiffre d'affaires et augmenter ses parts de marché.

II. LE MARCHE DU JUS DE FRUITS

Le produit

Tous les jus de fruits sont issus de fruits frais. Pressés à proximité de leurs lieux de récolte, ils sont vendus sous trois dénominations :

- **Les jus de fruits « 100 % pur fruits pressés »** sont obtenus par pression des fruits. Ils peuvent être, ou non, pasteurisés.
- **Les jus de fruits à base de jus concentré « teneur en fruits 100 % »** sont élaborés par pression des fruits, pasteurisés puis concentrés par évaporation de l'eau. A l'embouteillage, le produit est reconstitué avec la même quantité d'eau que celle extraite lors de la concentration.

Les purs jus de fruits et les jus à base de concentré représentent 80 % du marché. Ils sont toujours sans sucres ajoutés.

- **Les nectars de fruits** : le plus souvent réalisés à partir de jus non consommables en l'état, car trop épais ou trop acides, ils contiennent de 20 à 50 % minimum de jus de fruits selon la catégorie de fruits, de l'eau et du sucre, du miel ou des édulcorants.

Le marché

Ventes en volume et en valeur par catégorie de produits

2013	Volume en millions de litres	Valeur en millions d'euros
Pur jus	802,6	1037,2
Jus à base de concentré	546,1	734,5
Nectars	289,2	428,3
Total	1637,9	2200

2012	Volume en millions de litres	Valeur en millions d'euros
Pur jus	830,2	1 026,3
Jus à base de concentré	485,4	628,0
Nectars	300,5	445,7
Total	1616,1	2100

2011	Volume en millions de litres	Valeur en millions d'euros
Pur jus	816,5	924,0
Jus à base de concentré	488,9	562,8
Nectars	328,7	413,2
Total	1634,1	1900

Si la consommation a reculé en 2012, les prix ont augmenté au même moment. La baisse de la consommation est surtout due au très fort recul des ventes en hard-discount (- 6,7 %) qui pratiquent des prix bas, à la moindre fréquentation des cafés et à la nouvelle taxe sur les nectars. Les groupes les plus solides ont fait de gros efforts de communication et d'innovation pour marquer l'intérêt des consommateurs. Tous ont dû faire un effort sur leurs marges en raison de l'exceptionnelle flambée du prix des matières premières qui représentent 53 % des coûts de production.

Les fabricants profitent depuis quelques années de la préoccupation grandissante des Français pour leur santé. Leur communication met donc l'accent sur le bien-être qu'apporte la consommation quotidienne de jus de fruits. La notion de plaisir est également importante.

Le contexte est donc difficile pour les marques nationales et la concurrence est composée de producteurs de jus de fruits adossés à de grands groupes internationaux.

Tropicana (PepsiCo), Pressade (Britvic France) et Ocean Spray (Coca-Cola Entreprise) ont adopté des positionnements précis, peu empruntés par les MDD : respectivement le premium, le bio et le créneau santé. Ainsi, Tropicana sophistique les choses en détaillant les trois cépages entrant dans la composition de son Raisin trois cépages, et propose sa nouveauté à 2,29 € le litre, soit près de 90 centimes d'euros de plus que le prix moyen constaté (1,35 € en mars, tous segments confondus).

De son côté, Britvic France (marques Fruité et Pressade), troisième acteur des marques nationales, avec 4,7 % du marché en valeur, a cherché les tendances du moment comme le bio et le segment santé. Ainsi, le récent segment santé pèse déjà 40 M d'euros, en croissance de 26 %. Et ses consommateurs achètent en moyenne 4 litres de plus qu'un acheteur « normal » de jus de fruits. La croissance est saine, sans promotions excessives, puisque 89 % des volumes sont achetés en rayons.

Les marques qui se sont lancées sur ce segment prometteur sont Ocean Spray, Fruité Superfruits, Pressade cranberry, Joker, et quelques MDD.

Côté contenu, le segment « santé » est largement dominé par les fruits rouges : grenade, myrtille, cassis, cranberry, etc. Cette année, Fruité, deuxième marque de cette niche derrière Ocean Spray, lance un jus de grenade light et sans aspartame. Ces jus « santé » s'adressent plutôt aux femmes, une cible qui fait attention à sa consommation de produits sucrés. EckesGranini leader des jus de fruits ambiants compte redresser la barre avec Joker Velours, issu d'un nouveau procédé technologique. En effet, il s'agit d'un mix de pur jus et de fruits pressés, ce qui donne une texture veloutée, à mi-chemin entre jus et smoothie. Il y a beaucoup d'innovations qui portent sur les parfums, mais rien sur la texture.

La consommation

En 2013, la consommation globale de jus de fruits en France s'élève à 1,64 milliard de litres, une consommation relativement stable par rapport à l'an passé. Si 65 % d'entre eux le dégustent par plaisir, ils sont 77 % à considérer qu'il contribue à leur équilibre nutritionnel et à une alimentation saine.

65 % des consommateurs boivent un jus de fruits au petit-déjeuner. Ils appuient leur consommation de manière raisonnable et structurée en achetant des produits de qualité à 90 % « Made in France ».

Plus de deux Français sur cinq consomment du jus de fruits quotidiennement. Près d'un Français sur deux en consomme occasionnellement, c'est-à-dire plusieurs fois par semaine ou moins. Moins d'un Français sur dix ne consomme jamais de jus de fruits. Les Français consomment ainsi 58 % de leurs jus de fruits au petit-déjeuner, 20 % au goûter, 3 % aux autres repas, 7 % à l'apéritif et seulement 9 % en dehors des repas. La consommation moyenne quotidienne des enfants est passée de 119 ml en 2003 à 110 ml en 2010, celle des adolescents est passée de 106 ml à 111 ml et celle des adultes de 45 ml à 55 ml.

Les principales raisons de consommation de pur jus sont le goût (69 %) et les qualités nutritionnelles (50 %) alors que le jus à base de concentré est consommé pour son prix (45 %), par habitude (43 %) et aussi pour son goût (40 %). Le nectar quant à lui est principalement consommé pour son goût (79 %). Trois Français sur quatre consomment du jus d'orange (76 %) puis les cocktails de jus de fruits (32 %) et le jus de pomme (28 %). Viennent enfin le jus de fruits exotiques, le jus d'ananas, le jus de pamplemousse et le jus de raisin.

Les deux principaux critères à l'achat de jus de fruits sont le parfum (59 %) et le type de jus (53 %). Le prix (41 %), l'absence de sucre ajouté (et donc la naturalité du produit) (40 %) sont eux aussi des critères importants. Un Français sur cinq a comme critère d'achat les qualités nutritionnelles (20 %) ou la marque du jus de fruits (19 %).

Autres raisons qui incitent les Français à consommer des jus de fruits :

- 51 % d'entre eux estiment qu'ils retrouvent les principales qualités nutritionnelles des fruits dans les jus de fruits et 76 % jugent les jus de fruits plus faciles à consommer que les fruits (surtout les foyers avec enfants).
- 64 % des Français considèrent que le jus de fruits est bénéfique pour l'équilibre alimentaire des enfants.

La distribution

La distribution est dominée par les GMS qui représentent deux tiers des ventes tandis que les harddiscount totalisent le tiers restant. Les jus de fruits ambiants (92 %) sont largement en tête. Malgré les efforts des grandes marques en termes de saveur et de packaging, les MDD représentent 58 % des volumes en jus de fruits et nectars ambiants et 26 % en produits frais. Ces derniers n'hésitent plus à proposer des produits haut de gamme. Les jus « ambiants » sont pasteurisés et peuvent se conserver plusieurs mois, alors que les jus proposés dans les rayons réfrigérés bénéficient d'un traitement de stabilisation moins poussé, comme la flash-pasteurisation (10 à 15 secondes à plus de 100 °C), qui limite leur durée de vie à quelques semaines. En règle générale, la qualité des produits vendus en rayon frais est un peu supérieure à celle de leurs homologues du rayon ambiant, mais cette petite différence tient moins aux traitements de stabilisation qu'aux conditions plus contraignantes de la commercialisation en rayon frais (respect et contrôle de la température lors des transports, du stockage et en rayonnage). À l'inverse, le jus commercialisé en ambiant peut subir beaucoup plus d'aléas (stockage en pleine lumière et chaleur...) et sa qualité risque de se « dégrader » plus facilement.

Les principales ventes se font dans la grande distribution (plus de 1 milliard de litres vendus en 2011, soit + 2,4 % par rapport à 2010). Mais la consommation des jus de fruits hors domicile (restaurants, cafés, bars, etc.) poursuit son développement (173 millions de litres vendus en 2011, + 0,85 % par rapport à 2010).

Le lancement de certaines gammes en PET a fortement influencé le marché. Le matériau de conditionnement est devenu une clé d'entrée, alors qu'auparavant cette classification n'avait pas d'importance. Aujourd'hui, les consommateurs de briques n'ont pas les mêmes attentes que les consommateurs de bouteilles PET. Le buveur de briques pense que le produit est mieux conservé, alors que celui de la bouteille PET est rassuré par la vision du produit. Ainsi, selon la marque, la première clé d'entrée dans le rayon est le type de jus (jus, smoothie, lacté...), puis vient le matériau de conditionnement (brique, PET ou verre), devant la marque, le format et enfin le parfum (monoarôme ou recette).

Clarifier l'offre, augmenter la capacité des linéaires, éclater les produits dans des rayons périphériques... Les jus de fruits multiplient les initiatives pour doper leurs ventes. Et la formule semble si bien fonctionner qu'elle attire de nouvelles marques dans le rayon.

III. LA CONCURRENCE

Pepsico, Britvic, Coca-Cola, EckesGranini et Orangina Schweppes figurent parmi les principales entreprises du marché. Très présentes, elles en sont les leaders.

Pepsico :

Pepsico est le troisième groupe alimentaire mondial derrière Nestlé et Kraft. Il réalise 15 % de son C.A. mondial avec le segment des jus de fruits. Sa principale marque est **Tropicana**, leader des jus de fruits au rayon frais se déclinant en 24 versions afin de toucher tous les publics. Tropicana propose depuis mars Raisin trois cépages, un 100 % pur jus contenant les cépages carignan, alicante et muscat. Le haut de gamme du jus de raisin.

EckesGranini :

EckesGranini France est le n°1 sur le marché des jus de fruits ambiants. Ses trois marques sont **Joker** (marque de référence), **Réa** (cible familiale et marque d'entrée de gamme) et **Granini** (haut de gamme – marque premium). EckesGranini s'est diversifié en 2010 en lançant une gamme de produits dans le segment des jus de fruits réfrigérés.

Joker n'innove pas tous azimuts mais installe une nouveauté par an. En 2012, la marque lance Joker Velours, un pur jus additionné de fruits pressés qui donne une texture veloutée. Trois saveurs : orange, pomme et cocktail de fruits. Granini offre une sélection de saveurs originales qui invitent le consommateur à la découverte sensorielle à tous les moments de la journée.

Orangina Schweppes :

Orangina Schweppes, qui appartient depuis 2009 au groupe japonais Suntory, est présent sur le marché des jus de fruits avec sa marque **Pampryl**. Elle se classe en 3ème position en grande distribution.

Pampryl est leader sur le marché des Cafés, Hôtels, Restaurants. Pampryl, un peu en panne, a une initiative originale. Cette signature d'Orangina-Schweppes a lancé Pampryl Envie, une gamme de boissons intégrant 25 % de jus de fruits et allongées d'eau. « Une boisson moins épaisse qu'un jus de fruit, l'idéal pour se rafraîchir l'après-midi », précise-t-on chez Orangina Schweppes France. Au-delà de ce bénéfice pour le consommateur, la marque restaure ainsi ses marges, dégradées par la hausse du tarif des jus de fruits. En effet, le prix de vente conseillé de Pampryl Envie est de 1,99 € le litre, soit 0,60 € de plus qu'un jus de fruits « normal » alors qu'il contient moins de jus de fruits. Mais après tout, Pampryl Envie flirte avec l'univers des boissons aux fruits plates, comme Oasis (environ 12 % de jus de fruits), qui se vendent très bien, avec des prix au litre quasi identiques à ceux du jus de fruits.

Britvic France :

Le groupe déploie ses marques **Fruité** et Pressade. Fruité s'impose sur le segment des jus de fruits « santé ». Avec 10,3 % du marché en valeur, elle revendique la deuxième position derrière Ocean Spray (68,8 % de PdM valeur). Pour conforter sa place, Fruité lance un jus de grenade light et sans aspartame. Pressade (36 % du marché du jus de fruits bio en volume) complète sa gamme avec des jus de fruits à base de concentré bio « à un prix accessible, pas plus cher qu'un pur jus conventionnel », selon la marque. La gamme comprend un pur jus de pomme, un pur jus d'orange et un multifruits.

Coca Cola :

Ocean Spray, 5e marque de jus en France sur le segment des jus ambiants (80 % du chiffre d'affaires du marché des jus estimé à 1,5 milliard d'euros), parie sur son positionnement santé et bien-être. La marque, détenue par une coopérative agricole américaine et distribuée dans l'Hexagone par Coca-Cola Entreprise, qui compte sur une nouvelle signature (« Le goût du bien-être »), met en avant la forte teneur en vitamines C et les vertus de prévention des infections urinaires des cranberries, et mise aussi sur le sponsoring de l'émission « L'amour est dans le pré » (M6). Un moyen d'accroître sa notoriété (40 % aujourd'hui) et d'élargir son public, très féminin, à l'ensemble de la famille. La gamme d'Ocean Spray va ainsi s'étendre à un jus à base de multifruits pour séduire petits et grands ainsi qu'à une canette de 25cl, qui sera également en vente dans les cafés et restaurants. Ocean Spray a dû faire face à l'arrivée de marques de distributeurs auxquelles elle a concédé un tiers de son marché.

Part de marché, en valeur et en volume, des marques de jus de fruits, en hypers et supermarchés, au 8 avril 2013, et évolution sur un an.

Source: panels de distributeurs d'après fabricants pour rayon boissons

	Valeur en %	Evolution en %	Volume en %	Evolution en %
MDD	57,7	+13,1	64,1	+4,4
Tropicana	11,4	+7,7	7,5	+5,2
Joker	10,7	-1	8,6	-9,4
Premiers Prix	4,3	-3,1	8,6	-11,6
Pampryl	3,2	-14,1	2,2	-11
Pressage	2,4	+30,3	2	+32,4
Ocean Spray	2,2	+8,6	1,6	+ 3,7
Fruité	2,2	-18,2	2	-22,5
Les Jus de Justine	1,3	+9	1,9	+11
Réa	0,8	-30,5	1,1	-34,2
Granini	0,3	-37,4	0,2	-42,9

Travail demandé

1. Etablissez une analyse externe du marché du jus de fruit en France. Vous commenterez notamment les données figurant dans les tableaux intitulés « Ventes en volume et en valeur par catégorie de produits » et « Part de marché, en valeur et en volume, des marques de jus de fruits, en hyper et supermarchés, au 8 avril 2013, et évolution sur un an ». Quelles conclusions en tirez-vous ? (4 points)
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 retirer ? (4 points)
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)