



Federation for **ED**ucation in **E**urope  
Fédération Européenne Des Ecoles

**FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES**  
**FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE**

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe  
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

## **UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES**

*Bachelor européen en marketing*

*UC D31*

Corrigé

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2018

⇒ Dossier 1 - Le thé : de la production à la consommation

### Question

**Identifiez le marché de Mariage Frères et réalisez une analyse sectorielle en prenant soin d'identifier notamment les acteurs et les facteurs clefs de succès.**

*30 points :*

*20 points pour l'analyse sectorielle (dont 5 points pour les acteurs et 5 points pour les facteurs clefs de succès)*

*10 points pour l'identification du marché de Mariage Frères*

Le thé est produit et récolté dans des plantations situées dans les multiples régions spécialisées. À l'instar du vin, chaque territoire producteur de thé a sa propre spécialisation. Certaines régions produisent un thé de qualité supérieure, tandis que d'autres privilégient un volume de production plus important. Les deux plus grands producteurs mondiaux (Chine & Inde) consomment eux même 80 % de leur production et le Japon 99 % de la sienne. À l'inverse, les pays qui n'ont pas de « culture ancienne du thé » comme le Kenya, l'Argentine, le Sri Lanka... produisent essentiellement pour l'exportation. Au total, seuls 40 % de la production de thé mondiale partent à l'exportation.

Aujourd'hui, près de 70 % des volumes de thé produits sont négociés dans des marchés aux enchères locaux, lieux d'échange privilégiés entre producteurs et transformateurs de thé. Les principaux marchés se trouvent en Inde, au Sri Lanka et au Kenya. Les trois quarts du chiffre d'affaires du marché du thé proviennent toutefois des trois principaux opérateurs : Unilever (Lipton), Tata Global Beverages (Tetley), Associated British Food (Twinings).

La chaîne de valeur du thé s'est transformée sous l'impulsion des nouvelles technologies disponibles dans les pays producteurs. De plus en plus, les producteurs vendent leur matière première sur des marchés électroniques. Les transactions en ligne permettent notamment de réduire les délais de livraison et de paiement.

Le principal défi est de mettre en œuvre les stratégies appropriées en matière d'image de marque et de conditionnement, ainsi qu'un moyen adapté de différenciation des produits réalisant une valeur commerciale supplémentaire pour les producteurs. Les autres défis ont trait à la nécessité de diversifier les marchés pour échapper à l'extrême dépendance à l'égard de seulement cinq marchés d'exportation principaux.

En France, 2 français sur 3 consomment du thé, ce-dernier devient donc la 2<sup>ème</sup> boisson la plus consommée après l'eau. Le consommateur ne distingue pas seulement le thé qu'il va déguster en fonction de sa famille (vert, noir, etc.), mais également grâce à ce qui constitue la dernière étape de préparation du produit final : l'aromatisation du thé.

Le marché français du thé se compose des producteurs et des transformateurs de thé. Les producteurs, ou transformateurs, peuvent soit vendre directement sur le marché, tel Damman Frères, soit vendre via des négociants. Mariage Frères, quant à lui, s'approvisionne directement auprès des plantations et procède à la transformation du thé en France. Il n'y a donc pas négociants en amont pour les achats de matière première, ni en aval pour la distribution.

Les supermarchés en Europe constituent le principal débouché pour les grandes marques, tandis que les détaillants spécialisés ciblent le marché en expansion des thés aromatisés et spéciaux. Ils proposent de plus en plus des thés du commerce équitable : en 2015, les ventes du commerce équitable représentaient 12 % des ventes totales de thé.

Le marché est très concurrentiel, la clé d'entrée est la variété des gammes de produits. Les grandes multinationales comme Unilever, Twinings ou Douwe Egberts sont bien implantées en France. Elles continuent de représenter environ 80 % des ventes de thé industriel et en sachet.

Elles mettent les bouchées doubles pour innover et se diversifier, afin de garder leurs parts de marché et ne pas se laisser concurrencer par les réseaux spécialisés.

La principale évolution ces dernières années est le développement considérable des réseaux spécialisés de thé. Ceux-ci représentent plus de 20 % des ventes en France et affichent une croissance de 10 % par an. Les principales maisons de thé sont Le Palais des Thés, Mariage frères, Betjeman et Barton et Kusmi Tea.

Le succès de Mariage Frères repose tout autant dans la démocratisation du thé haut de gamme en France et en Europe que dans la modernisation de ses codes. Le thé était une boisson vieillotte vendue dans des boutiques d'un autre âge. Ils ont résolument quitté le XIX<sup>ème</sup> siècle pour ouvrir le thé au XXI<sup>ème</sup> siècle. Architecture design, clarté et couleurs, saveurs nouvelles, concepts innovants ont dynamité ce monde désuet.

De plus, la force de Mariage Frères réside surtout dans le mélange sous toutes ses formes que la marque incarne. Mélanges de thés, de saveurs, de plantes, d'origines. Mélange de la tradition et de la modernité. Mixité de la clientèle qui n'est plus exclusivement composée de bobos chics à fort pouvoir d'achat. Mariage Frères a ouvert les portes du thé au plus grand nombre grâce à son réseau d'épicerie fines et de boutiques en France et une vingtaine hors de l'hexagone.

Enfin, l'originalité de Mariage Frères repose principalement sur des goûts accessibles. « Nos thés ne sont pas réservés aux spécialistes. Ils sont faciles à boire et plaisent à tous. Mais nous sommes intransigeants sur la qualité des thés et des arômes qui proviennent des meilleures origines. Et l'expérience Mariage Frères, c'est aussi ses boutiques, son univers coloré et convivial, l'accueil qui vous est réservé et qui vous fait vous sentir chez vous », déclare le PDG de Mariage Frères.

En conclusion, le succès de la marque Mariage Frères n'est pas uniquement lié à un marché dynamique, mais trouve également ses racines dans une audacieuse combinaison de valeurs qui lui confèrent un univers unique. La marque joue ainsi subtilement sur une tension entre avant-gardisme, modernité et tradition. La juxtaposition paradoxale mais pourtant fructueuse de ces trois tendances visant à allier passé, présent et aussi futur se concrétise par sa politique marketing. Indéniablement la marque a porté un regard neuf, moderne, original sur le marché du thé !

**Question 1**

**Réalisez une analyse SWOT et déduisez en les implications pour Mariage Frères.**

15 points :

5 points pour l'analyse externe

5 points pour l'analyse interne

5 points pour les implications pour Mariage Frères

Analyse externe

| OPPORTUNITES  | MENACES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cible de Mariage Frères, les CSP +, sont moins touchées par la crise.</li> <li>• Le thé est la 2<sup>ème</sup> boisson la plus consommée dans le monde après l'eau et la consommation mondiale du thé est en hausse.</li> <li>• Croissance en valeur du marché du thé en France grâce au segment haut de gamme.</li> <li>• Progression des ventes dans les réseaux spécialisés de distribution de thé haut de gamme.</li> <li>• Sensibilité au prix faible sur le marché du thé.</li> <li>• Exigence des consommateurs en matière de qualité et de goût sur le thé haut de gamme</li> <li>• Développement de différentes tendances : thé bios, thés de luxe ou « grands crus ».</li> <li>• Hausse de la consommation du thé vert, grâce à la tendance de consommation « santé ».</li> <li>• Tendance de consommation orientée vers le plaisir, le partage de bons moments en réaction à la crise et à la baisse de moral.</li> <li>• Recherche d'expérience à travers l'acte de consommation.</li> <li>• Volonté d'exprimer sa personnalité, son statut à travers les marques achetées.</li> <li>• Développement / renforcement possible du digital, en communication et de la distribution par Internet, pour suivre la tendance du marché.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse générale du pouvoir d'achat en France dans le contexte de crise.</li> <li>• Variabilité des récoltes de thé et cours non indexés : fort risque d'impact sur les prix de la matière première.</li> <li>• Hausse du pouvoir d'achat des 2 gros pays producteurs (Chine et Inde) avec impact sur le prix des thés de moyenne et haute qualité.</li> <li>• Le marché français du thé est presque en état de maturité.</li> <li>• Un univers concurrentiel au sens large (grande distribution incluse) qui comprend de très gros acteurs avec beaucoup de moyens (ex : Unilever).</li> <li>• Une forte concurrence au niveau du marché des thés haut de gamme, avec des acteurs historiques établis.</li> <li>• Les consommateurs tendent à devenir des experts du thé et sont de plus en plus exigeants (sensibilité à la qualité en progression).</li> <li>• Montée de la consommation responsable et sensibilité de plus en plus forte aux aspects sociaux et environnementaux.</li> <li>• Montée en puissance du digital, comme moyen de communication, et essor du e-commerce, comme moyen de distribution.</li> </ul> |

Implications pour Mariage Frères :

- s'appuyer sur la tendance « santé » et sur la hausse de la consommation du thé vert, réfléchir au développement de thés bio,
- réfléchir au développement de thés « grands crus »,
- renforcer l'aspect éthique des produits,
- valoriser la qualité des produits et le goût,
- capitaliser sur le positionnement innovant de Mariage Frères pour se différencier de la forte concurrence,
- renforcer et améliorer l'utilisation du digital, dans la communication et la distribution,

- travailler sur l'expérience en point de vente.

### Analyse interne

| FORCES  | FAIBLESSES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une histoire forte associée au haut de gamme à la française.</li> <li>• Une image de marque, des produits, des points de vente et des RP en parfaite cohérence.</li> <li>• La qualité des produits.</li> <li>• L'originalité des mélanges exclusifs.</li> <li>• L'originalité et l'attractivité du packaging, avec un design élaboré.</li> <li>• Une large gamme de produit, avec un portefeuille produit diversifié, répondant à l'ensemble de la demande (thés classiques et mélanges).</li> <li>• La capacité d'innovation, grâce aux équipes marketing internes qualifiées.</li> <li>• Une politique de développement des points de vente réussie (boutiques en propre, faible dépendance vis-à-vis des circuits traditionnels).</li> <li>• Une bonne présence sur les réseaux sociaux.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un groupe à taille humaine, avec des moyens limités par rapport à d'autres acteurs du marché (Unilever, etc.).</li> <li>• Mariage Frères est dans la catégorie des négociants en thé vs producteurs : pas de maîtrise sur la production de la matière première, primordiale dans le produit.</li> <li>• Une notoriété encore faible.</li> <li>• Faible pénétration de Mariage Frères.</li> <li>• Cible de consommateur assez élitiste.</li> <li>• Un programme de fidélisation encore peu développé.</li> <li>• Une communication orientée uniquement sur l'image et le design, occultant en partie la qualité des produits.</li> <li>• Une expérience client au point de vente à optimiser.</li> </ul> |

#### Implications pour Mariage Frères :

- développer la notoriété et la pénétration de la marque,
- recruter de nouveaux consommateurs en conservant le positionnement haut de gamme,
- développer le programme de fidélisation,
- capitaliser sur les capacités d'innovation et le positionnement créatif et cohérent de Mariage Frères,
- valoriser la qualité et le goût des produits,
- capitaliser sur le programme de développement des points de vente,
- renforcer l'expérience client au point de vente.

### **Question 2**

**En tenant compte de votre analyse SWOT, fixez les principaux objectifs marketing de la marque.**

*5 points*

Principaux objectifs marketing pour Mariage Frères (découlant de l'analyse SWOT) :

- développer la notoriété et la pénétration de la marque,
- capitaliser sur le positionnement innovant de Mariage Frères pour se différencier de la forte concurrence,
- développer un mix cohérent avec le positionnement,
- renforcer l'expérience client au point de vente.

### Question 3

**Qualifiez la cible et caractérissez le positionnement de Mariage Frères en mettant en évidence comment ce positionnement permet à Mariage Frères de se différencier de ses concurrents.**

20 points :

15 points pour la qualification de la cible et le positionnement de Mariage Frères

5 points pour la différenciation par rapport aux concurrents

#### Cible

Le cœur de cible est constitué de femmes, âgées de 25 à 40 ans, urbaines, de CSP+ avec les caractéristiques et préoccupations principales suivantes :

- cible bourgeois-bohème,
- branchées et connectées,
- hédonistes,
- cultivées, esthètes, sensibles à l'art,
- soucieuses des problématiques de santé et de bien-être,
- amatrices de thé sans forcément être expertes.

#### Positionnement

Grâce à la création de saveurs originales, Mariage Frères propose aux amateurs, une gamme de thés, rooibos et infusions premium, sous la forme de thés traditionnels de grande qualité et de mélanges audacieux.

Mariage Frères offre ainsi une expérience sensorielle inédite alliant modernisme, avant-gardisme et tradition.

La différenciation est marquée par le produit, le packaging, l'image.

La marque rend le thé haut de gamme plus accessible, en alliant modernisme, avant-gardisme et tradition, et en s'inspirant des codes de la beauté.

Note : bien différencier premium / prestige vs luxe.

Exemple en cosmétique : Lancôme = premium vs. Chanel = luxe.

Le prix n'est pas l'unique critère, la notion de rareté ou d'accessibilité du produit est plus importante. Ici on est bien dans du premium et non du luxe.

### Question 1

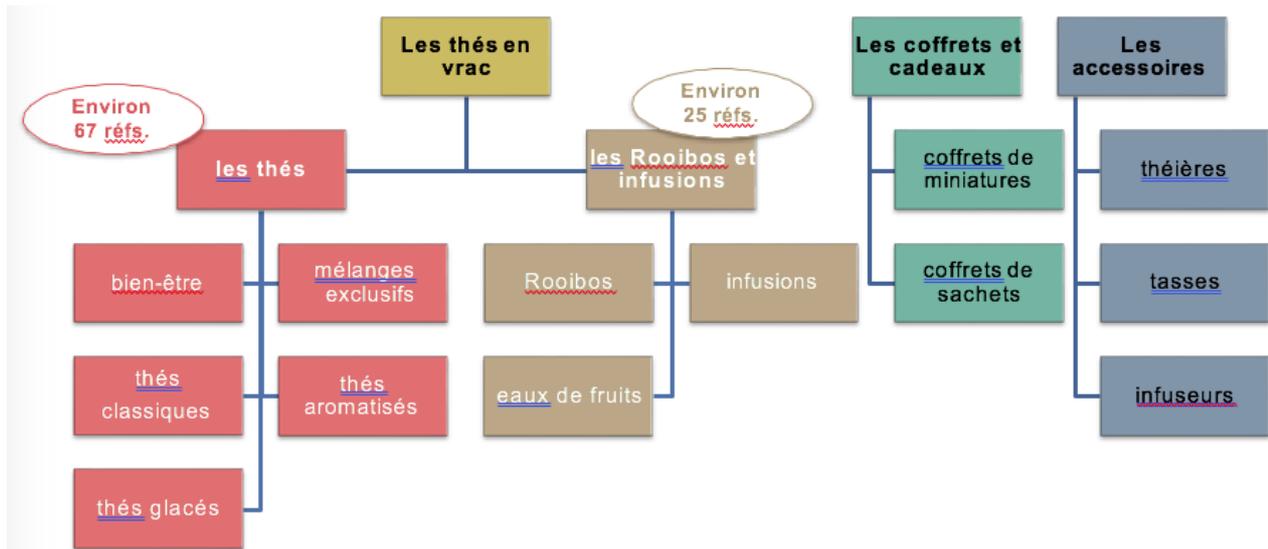
Analysez l'ensemble du marketing mix déployé par la marque. Vous direz en quoi chaque élément du mix vous semble cohérent avec le positionnement.

20 points

Mix : Le produit

Les gammes :

L'offre produit de Mariage Frères se structure selon la logique de gamme suivante :



Les thés et les mélanges :

Si la marque propose des thés classiques, le cœur de la marque Mariage Frères repose sur des mélanges exclusifs :

- feuilles de thé de très haute qualité, parfois présentes seulement en faible quantité dans les mélanges (ex : 10 % seulement dans De-stress),
- et/ou épices,
- et/ou fruits.

Un soin particulier est porté à la sélection des matières premières afin de favoriser l'expérience sensorielle du consommateur.

Les produits sont tous développés en interne par l'équipe de Mariage Frères.

Au niveau du produit, la marque opère une stratégie de différenciation par le goût (des mélanges exclusifs, innovants et audacieux) et par la promesse d'évasion ou de bien-être mais aussi par le packaging.

Le packaging :

Les grosses boîtes magnifiant la marque en magasin sont déclinées pour la vente en conservant les mêmes codes.

Contenants :

Les thés et les mélanges sont proposés en plusieurs formats :

- boîtes en fer de format standard 125 g, 250 g,
- recharges disponibles en sachet vrac de 125 g,
- coffrets cadeau.

Décor :

- décors sobres et chics,
- un texte présent sur toutes les boîtes rappelant l’histoire et les origines de la marque,
- outre les mentions légales et le pavé historique, le texte descriptif est minimaliste, et se contente d’indiquer la marque, le nom du produit, les ingrédients et les consignes d’utilisation (temps d’infusion + température de l’eau).

Différenciation vs. l’univers un peu austère ou naturaliste de certaines maisons.

### **Mix : Produit / Packaging – cohérence avec le positionnement**

Le contenu et packaging sont en accord avec le positionnement haut de gamme de la marque, tout comme avec son équilibre entre tradition (thés classiques, boîtes métalliques intemporelles) et innovation (mélanges audacieux, univers coloré).

### Mix : Le prix

On peut parler ici de politique d’écémage.

La comparaison avec la concurrence indique que Mariage Frères se situe bien dans le marché du thé premium.

La gamme de prix est cependant plus étendue que la plupart de ses concurrents. Mariage Frères propose par exemple de thés d’exception et des thés grands crus à des prix très élevés.

### **MIX : Prix – cohérence avec le positionnement**

- le positionnement prix de Mariage Frères est lui aussi en accord avec le positionnement premium de la marque.
- les prix au sachet mousseline sont globalement plus élevés que la concurrence, Mariage Frères semble privilégier la vente en boîte ou en sachet vrac, ce qui est cohérent avec la place importante qu’a la boîte métallique pour la marque.

### MIX : La politique de distribution

Distribution physique :

- grande distribution & corners : distribution sélective : la marque a également des corners dans des grands magasins comme Les Galeries Lafayette, Le Bon Marché, le Printemps, etc.
- boutiques en propre : un réseau de boutiques en propre a été développé en France (40 boutiques) et à l’étranger (20 boutiques).

Concept des magasins (corners, boutiques en propre ou franchisés) :

- toutes les boutiques sont situées en zone urbaine,
- l’ambiance dans les espaces Mariage Frères est très chaleureuse et rappelle les maisons de thé : bois, éclairage diffus, mettant largement en valeur les produits colorés de la marque,
- les produits sont en libre-service dans les boutiques, une boîte de chaque référence est laissée ouverte pour que le client puisse voir et sentir le mélange.

Distribution virtuelle : site internet de la marque :

- lancé en 2000, il représente 10 % des ventes de la marque en valeur,
- Mariage Frères propose sur internet les produits du catalogue en versions française, anglaise et japonaise.

### **MIX : Politique de distribution – cohérence avec le positionnement**

Dans la logique de la démocratisation du thé haut de gamme, les produits Mariage Frères sont disponibles à la fois dans un réseau de boutiques de la marque, mais aussi en distribution sélective (Galeries Lafayette, etc.).

L’univers des points de vente, s’accorde avec le positionnement proche des codes de la beauté.

### MIX : La communication

La communication se situe plus au niveau de la marque et de ses valeurs, que des produits, même si la marque n'a pas pour vocation de communiquer autour de ses produits.

Mariage Frères s'appuie sur plusieurs canaux de communication, utilisant à la fois la communication one-to-many (communication publicitaire limitée) ou la communication one-to-few (Tea Club et Ateliers).

L'ensemble des types de communication est en parfaite cohérence de manière à illustrer les différentes facettes de la marque.

Le CRM et l'évènementiel :

- événements organisés par la marque : les Ateliers : organisation d'événements dans les boutiques,
- création du Tea Club pour fidéliser, mieux connaître et faire plaisir aux clients.  
L'objectif est de créer un engagement / rassemblement autour de la marque et de son univers, de renforcer la relation client.

Les réseaux sociaux sont systématiquement relayés sur le web et les réseaux sociaux.

L'objectif est d'informer et d'animer la communauté.

### **MIX : Communication – cohérence avec le positionnement**

Mariage Frères utilise peu voire pas la promotion des ventes, ce qui est cohérent avec son positionnement premium.

Dans sa communication, Mariage Frères ne choisit pas une communication produit mais construit son imaginaire à travers le code fort de la marque : sensorialité, originalité, etc.

Sa politique de communication s'appuie pleinement sur son positionnement entre modernité et tradition.

Son activité sur les réseaux sociaux est également cohérente avec le positionnement « jeune » et moderne de la marque.

## **Question 2**

### **Faites des propositions d'optimisation concernant l'expérience client dans le point de vente.**

*20 points*

#### Faire découvrir les produits via les 5 sens :

- faire déguster les nouveautés aux passants,
- organiser des « blind tests » en faisant deviner aux participants de quoi sont composés les thés, savoir dans quel imaginaire chaque thé les amène,
- via quelques questions posées aux consommateurs (possibilité de le faire de chez soi ou en magasin via une tablette), un profil sera déterminé avec un thé Mariage Frères correspondant (Chacun sa personnalité, chacun son thé Mariage Frères !),
- créer des univers différents dans les boutiques pour mettre en avant des éditions spéciales.

#### Créer du service autour du produit :

- service « premium » spécial « cadeau de dernière minute » où un livreur viendrait livrer du thé dans l'heure avec un paquet cadeau déjà tout fait,
- multiplier les occasions d'achat en développant l'achat impulsif via des applications comme Instagram. (Par exemple : la plate-forme Like2buy permet aux entreprises de vendre leurs produits directement via Instagram).

#### Faire le buzz autour de « la boîte métallique » :

- organiser un évènement exceptionnel où chaque consommateur pourrait ramener sa / ses boîtes métalliques Mariage Frères (par exemple : un artiste récupérerait toutes les boîtes récoltées et construirait une œuvre d'art avec ; chaque participant contribuerait donc à la construction de cette œuvre et se verrait remettre un cadeau de la part de la marque),
- concours Instagram où chacun poste une photo de sa boîte et son utilisation après avoir consommé tout le thé : « quels trésors dans votre boîte Mariage Frères ? » #lestresorsdemaboiteMariageFrères

**GRILLE DE NOTATION**  
**- Etude de cas marketing -**

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR \_\_\_\_\_

N° de candidat \_\_\_\_\_

| Dossier   | Note attribuée | Observations obligatoires |
|---|----------------|---------------------------|
| Dossier 1 - Le thé : de la production à la consommation | /30            |                           |
| Dossier 2 - Le marché du thé                            | /40            |                           |
| Dossier 3 - Les distributeurs de thés premium           | /40            |                           |
| Présentation et orthographe                             | /10            |                           |
| TOTAL   | /120           |                           |

Appréciation générale :

---

---

---

---

---

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Signature :