



Bonne Maman®

Comment créer de la valeur dans un marché banalisé ? De la grande stratégie dans un petit pot de confiture...

Auteur : Jacques Lendrevie pour mercator.fr (© DUNOD Editeur)

1. LA CONFITURE ET SON MARCHÉ¹

La confiture est un très vieux produit, on pourrait même dire un produit sans âge. La recette en est extrêmement simple : mettre dans une bassine 50% de fruits et 50% de sucre, faire cuire, mettre en pot, et voilà !

Il est difficile de changer la recette. Si on met plus de sucre et moins de fruits, on dégrade sensiblement la qualité. Si on met peu de sucre, on transforme le produit en compote. Pour certains fruits, on peut mettre de la pectine pour faire de la gelée.


La recette de la confiture semble donc intemporelle et l'innovation pour le moins limitée. Certes, on peut imaginer un grand nombre de confitures différentes² en faisant varier les fruits et en les mélangeant (par exemple fraises-framboises), mais les habitudes de consommation sont très traditionnelles. La fraise et l'abricot représentent 60% des volumes achetés. Les fruits exotiques, les marmelades anglaises ont toujours leurs amateurs mais cela ne représente qu'une niche qui n'est pas promise à un fort développement.

I. Évolution et répartition du marché

Le marché de la confiture est un cas typique de marché mature. C'est un marché stable, voire légèrement déclinant, d'une part parce qu'une tendance de fond est de consommer moins de sucre et d'autre part parce que les habitudes de consommation au petit-déjeuner évoluent en laissant moins de place à la tartine-beurre-confiture.

Le marché de la confiture connaît toujours une part importante du « fait maison ». Dans la société rurale d'autrefois, on n'achetait pas de confiture : on la faisait. Dans notre société urbaine, cette habitude tend à perdurer. Qui n'a pas vu sa grand-mère, sa mère ou son père faire de la confiture ?

1 Les données qui figurent dans ce dossier proviennent de sources diverses et notamment de l'agence Dufresne, Corrigan, Scarlett qui gère les budgets de Bonne Maman et d'Andros. Merci en particulier à Anne-Laure Nicod. Les analyses et jugements de valeur n'engagent que l'auteur.

2 Voir des recettes de confitures sur le site Cuisineaz.com 

Et même, qui n'en a jamais fait ? Les statistiques sont difficiles à établir en la matière mais on peut estimer que près d'un quart des consommateurs mangent de la confiture faite à la maison, certes de façon non exclusive.

Cette habitude subsiste alors que la motivation n'est certainement pas économique, le prix de revient de la confiture faite à la maison étant largement supérieur au prix de celle qu'on achète dans les supermarchés (d'ailleurs le consommateur ne calcule pas le prix de revient de la confiture qu'il fait). On fait de la confiture chez soi parce que c'est simple, parce que c'est amusant pour les enfants, parce que c'est bon car on utilise des fruits frais et bien mûrs et enfin parce que cette pratique participe du don : faire de la confiture, c'est la partager avec ceux qu'on aime. La confiture faite à la maison fleure bon le temps d'autrefois.

II. Prix et formats

Sur le marché de la confiture, les prix et les formats sont très variables, ce qui brouille les repères des consommateurs. Il n'existe pas de format standard : on trouve ainsi des pots de 330g, 350g, 370g, 450g, 500g, 750g... Cette profusion de formats rend les comparaisons plus difficiles. Certes, la réglementation rend obligatoire l'affichage du prix au kilogramme mais cette information est peu utilisée par les clients. Pour une même marque, les prix varient sensiblement selon le coût des fruits : la confiture à la framboise est ainsi plus chère que la confiture à la fraise. En outre les prix diffèrent beaucoup au sein des GMS (grandes et moyennes surfaces), entre les supermarchés et le hard-discount et entre les GMS et les magasins de proximité. Enfin, le marché est animé par de fréquentes promotions sur les prix.

III. La segmentation du marché de la confiture par produits

La profession segmente selon le type de produits.³

- **Confiture standard**

C'est le bas de gamme en premier prix, souvent sans marque. Le produit comporte de 35% à 40% de fruits (de qualité médiocre), 60% de sucre et glucose, avec éventuellement des colorants.



Sans marque, 450g. Prix : 0,53€⁴

- **Extra milieu de gamme**

Le produit est de qualité convenable. Il est composé de 45% de fruits, 55 % de sucre, sans colorant ni conservateur.



Marque Materne, Extra, 440 g, Prix : 1,13 €

³ On rappellera que la segmentation marketing est, *stricto sensu*, une segmentation par clients et non pas par produits, en dépit de pratiques courantes.

⁴ Les prix des différents produits illustrés dans ce paragraphe ont été relevés au même moment dans le même supermarché Leclerc.

- **Extra haut de gamme**

Le produit est de qualité. Il est composé de 50% de fruit et de 50% de sucre dont du sucre de canne.



Marque Bonne Maman, 370 g, 1,41€

- **Spécialités** : Au sein du haut de gamme, on distingue les spécialités ou super haut de gamme. Ce sont des produits d'origine et de nature diverses : confitures bio, confitures artisanales, exotiques...



Marque : Périgord d'Antan.
 Confiture artisanale cuite dans un chaudron en cuivre.
 65% de fruit, 35% de sucre de canne. 330g.
 Prix : 3,49€

NB : On intègre dans le segment dit des Spécialités les confitures allégées bien qu'elles soient de nature très différente des produits qui viennent d'être mentionnés. La confiture allégée fut un grand succès à la fin des années 80. Aujourd'hui, elle a gardé une place encore significative. Le sucre y est remplacé par un ersatz comme l'aspartame. Cette confiture est beaucoup moins calorique mais elle perd beaucoup en goût.

Répartition actuelle des ventes de confiture en volume, France

SEGMENT PRODUIT	PART EN VOLUME	TENDANCE
Standard	7%	Décroissance
Extra milieu de gamme	22%	Légère décroissance
Extra haut de gamme	57%	Légère croissance
Allégé	14%	Stable

Au cours des vingt dernières années, le marché a peu progressé en volume, beaucoup plus en valeur. La confiture standard a perdu plus de la moitié de son tonnage (elle représente 7% des volumes et 2,4% en valeur). Le milieu de gamme s'est également effrité, moins que le standard mais en perdant des points régulièrement. Le grand bénéficiaire est le haut de gamme (64% en valeur). L'évolution vers une qualité et des prix supérieurs est d'autant plus marquante qu'il faut tenir compte du développement de la confiture allégée dont les prix sont souvent plus proches du haut de gamme que du milieu de gamme. Le très haut de gamme a progressé mais ses volumes restent toujours marginaux.

IV. Les quantités consommées et la distribution

- La consommation :
 - Taux de pénétration en France : 66% des foyers.⁵
 - Budget moyen annuel : 12 €, ce qui est faible mais c'est une moyenne entre un petit nombre de gros consommateurs et un grand nombre de consommateurs occasionnels.
 - Nombre d'actes d'achat : 6,6 par an
 - Dépense moyenne par acte d'achat : 1,8 €
- Lieux d'achat : la répartition des ventes par circuit de distribution montre le poids écrasant des GMS (près de 95% des ventes en volume en comprenant le hard-discount).
 - Hypers : 50%
 - Supers : 36%
 - Hard-discount : 8,3%
 - Divers : 5,8%

⁵ Ce qui signifie qu'on consomme de la confiture au moins une fois par an dans deux foyers sur trois. Source : LSA-Nielsen 2001.

2. ACTE 1- LES ANNEES 70 : LANCEMENT DE LA MARQUE BONNE MAMAN

Dans les années 70, le marché était fragmenté entre un nombre considérable de marques locales voire régionales. Il n'y avait pas de grandes marques nationales qui dominaient le marché. Les produits étaient banalisés et toutes les offres se ressemblaient peu ou prou.

Les années 70 furent l'époque du développement de la grande distribution moderne en France. En quelques années, le paysage se transforma complètement avec la multiplication des hypermarchés et des supermarchés qui entraînèrent le déclin très rapide du petit commerce traditionnel.

C'est à cette époque que M. Gervoson, le fondateur de la société Andros, lança la marque Bonne Maman.

I. La cible et le positionnement de Bonne Maman

- La **cible** est large. Bonne Maman ne suit pas une politique de spécialisation ou de niche et s'adresse à la plus grosse part du marché. On ne peut cependant parler de marketing indifférencié car le positionnement de Bonne Maman exclut le segment du premier prix (ou bas de gamme) et le segment des confitures « exotiques » ou artisanales très chères. Bonne Maman a donc adopté une politique de marketing différencié qui s'adresse au segment principal du marché, défini de façon très large : hommes, femmes, enfants, milieux urbain et rural, de tous âges, cherchant une confiture de bonne qualité à un prix convenable. C'est le marché que les professionnels appellent extra haut de gamme.
- Le **positionnement** de Bonne Maman est la clef de voûte de sa stratégie marketing, comme tout bon positionnement doit l'être. C'est l'élément clef qui va permettre de différencier Bonne Maman des concurrents et qui va être ensuite décliné dans le marketing-mix avec une remarquable cohérence. Le positionnement n'est pas dit de façon explicite, mais il s'exprime très fortement dans le produit et la communication

Nous proposons de formuler ainsi le positionnement de Bonne Maman :

Bonne Maman, c'est bon comme la confiture traditionnelle que l'on faisait à la maison.

II. Le marketing-mix de Bonne Maman

- Le produit
 - Le **nom** de la marque évoque à lui seul l'image de l'enfance heureuse et de la tendresse maternelle
 - Le **packaging** est pour Bonne Maman l'élément peut-être le plus important pour exprimer le positionnement. Le pot de Bonne Maman va jouer un rôle déterminant dans son succès. Tous les codes de la confiture faite à la maison s'y retrouvent :
 - La **forme du pot** reprend à l'identique le pot en verre traditionnel que l'on achetait pour faire de la confiture.
 - Le **couvercle** reprend le motif de la toile de Vichy dont on se servait autrefois pour recouvrir les pots de confiture.
 - **L'étiquette** et la **typographie** reprennent le principe de l'étiquette écrite à la main sur laquelle on écrit par exemple « Fraise, été 2007 ».

La qualité du produit Bonne Maman est excellente avec des arômes naturels puissants et des fruits en gros morceaux. Composition : 50% de fruit, 50% de sucre dont du sucre de canne. Sans colorant, ni conservateur.

Pour atteindre ce niveau de qualité en respectant des prix de vente très raisonnables (ce n'est pas un produit de luxe), il faut que Bonne Maman fasse de très gros volumes pour bénéficier d'économies d'échelle rendant compatibles un excellent produit et un prix de vente égal ou peu supérieur à la concurrence.

- **La communication**

Le vecteur principal de la communication est le produit : packaging et nom de marque. Le produit exprime à lui seul très bien le positionnement de la marque.

Les médias traditionnels de communication vont donc avoir simplement pour rôle de conforter et de prolonger la communication exprimée par le produit.

Bonne Maman va utiliser principalement deux médias qui fonctionnent en complémentarité : affichage et presse magazine. En affichage, Bonne Maman utilise beaucoup les dispositifs Decaux qui permettent un excellent rendu des visuels.

La création publicitaire de Bonne Maman est très simple et très efficace. Le visuel évoque une nature généreuse, des fruits frais sur une table dans une maison de campagne, la chaleur du plein été, le temps qui s'est arrêté, l'époque heureuse de son enfance. La création publicitaire est d'une remarquable continuité au long des années, gage d'un positionnement toujours aussi efficace. Le slogan : « Un doux parfum d'antan » exprime le positionnement en mettant en valeur la nostalgie, la tradition, le retour à l'enfance.

Figure : Une publicité remarquable par sa continuité.



Publicité des années 80



Publicité des années 2000

- **Le prix**

Le prix de vente de Bonne Maman est tout à fait comparable à celui des autres marques qui se situent dans le même segment « extra haut de gamme ». Exploiter la valeur de la marque Bonne Maman en augmentant sensiblement son prix de vente lui ferait courir le risque de réduire les quantités vendues et donc les quantités produites (ce qui augmenterait les coûts de revient) et de laisser un espace de manœuvre à la concurrence.

- **La distribution**

L'axe majeur de Bonne Maman en matière de distribution est la grande distribution. L'entreprise a compris très tôt la révolution opérée par l'essor de la grande distribution en France et a adapté l'ensemble de sa politique commerciale en fonction de cette nouvelle donne. Son packaging simple, fort et différent de la concurrence permet d'avoir beaucoup d'impact en linéaire.

III. Bonne Maman leader sur son marché

En quelques années, Bonne Maman a changé la donne sur le marché de la confiture. Dans un marché indifférencié et fragmenté où des produits banalisés perçus comme « industriels » étaient proposés aux consommateurs, Bonne Maman a réussi à faire adopter un positionnement de rupture qui a différencié son offre de celle des concurrents.

Les consommateurs se voient proposer en supermarché ou hypermarché la confiture de leur enfance. La marque a su exploiter toute la charge émotionnelle du « fait maison », une émotion absente dans les offres concurrentes qui proposent des produits simplement faits de fruits et de sucre.

Les résultats confirment le bien fondé de l'approche de Bonne Maman qui est devenu le leader du marché en volume et, surtout, qui est devenue rapidement une marque très rentable.

Fin de l'acte I

3. ACTE II - LES ANNÉES 80 : BONNE MAMAN, BSN ET BONGRAIN

La réussite de « Bonne Maman » fit des envieux. La rentabilité de l'entreprise était devenue l'une des toutes meilleures du secteur de l'alimentaire en raison de la conjonction d'une politique de *premium price*⁶ et des économies d'échelle liées aux volumes vendus. Cela démontrait, à l'évidence, que le marché de la confiture était beaucoup plus attractif que ne le pensaient les industriels du secteur qui n'y avaient vu, jusque là, qu'un produit banal dans un marché traditionnel sans grand avenir.

Au début des années 80, pratiquement en même temps, deux grands groupes agroalimentaires attirés par le succès de Bonne Maman décidèrent d'investir le marché de la confiture avec la ferme intention de lui prendre des parts de marché. Il s'agissait de BSN (qui deviendra plus tard Danone) et de Bongrain, un groupe qui, à l'époque, s'implantait rapidement sur les marchés mondiaux du fromage et qui avait également une activité dans les produits sucrés, notamment sur le marché du chocolat avec des marques comme Valrhona et La Maison du Chocolat.

Ces deux groupes prirent pied sur le marché de la confiture en achetant des entreprises et des marques existantes, une pratique fréquente pour pénétrer rapidement un nouveau marché. Ainsi BSN (Danone) prit le contrôle de Materne tandis que Bongrain acheta Fruibourg qui produisait et vendait de la confiture sous la marque Lenzbourg.

Les deux marques Materne et Lenzbourg existent depuis longtemps. Elles appartiennent au segment dit « extra milieu de gamme », inférieur à celui de Bonne Maman. Elles ont une image convenable de produits « sérieux » auprès de leur clientèle mais toutes les deux ont moins de 10% de part de marché avec une DV (distribution valeur ⁷) en GMS inférieure à 20%, ce qui est très faible.

I. Les stratégies des challengers : Materne et Lenzbourg

Quelle stratégie peut être adoptée pour lutter directement contre Bonne Maman ou pour se faire une place sur le marché de la confiture, à côté de Bonne Maman ?

Les voies envisageables

- L'attaque frontale de Bonne Maman
 - En copiant Bonne Maman (politique *me too*)
 - Avec un positionnement différent sur le même segment « Extra haut de gamme ».
- Les stratégies de contournement en resegmentant le marché : attaquer sur un autre segment et un autre positionnement que Bonne Maman mais lesquels ?

A. L'attaque frontale de Bonne Maman

- La stratégie du *me-too*

Si Bonne Maman marche, pourquoi ne pas faire la même chose ? C'est ce que s'est imaginée l'équipe marketing de Lenzbourg en lançant Mamie. Donc pas de Bonne Maman mais une Mamie de bon aloi, pas de toile de Vichy, mais un motif de toile cirée, un bocal de verre... différent. C'est Bonne Maman en moins bien. En effet, impossible de reprendre le pot (modèle déposé), la toile

6 Sur la notion de *premium price*, voir Mercator, 8^e édition, page 285

7 La Distribution Valeur mesure la qualité de la distribution d'une marque ou d'un produit. Une DV de 20% en hypermarchés signifie que la marque est référencée dans des hypermarchés qui font, à eux tous, 20% des ventes nationales de confiture. Sur les notions de DV et de DN (Distribution numérique), voir Mercator, 8^e édition, page 105.

de Vichy (idem) et le nom de marque (idem) : Bonne Maman a préempté les codes de la confiture traditionnelle et la copie est nécessairement moins convaincante.

Mamie ne connut pas de succès et fut rapidement abandonnée.

Mamie, le produit me-too



- L'attaque frontale sur le même segment avec un positionnement et un marketing mix différents

Cette stratégie fut adoptée par les deux concurrents, mais de façon un peu différente.

BSN lança une nouvelle marque, Fruits Gourmands, avec une qualité « extra haut de gamme » analogue à celle de Bonne Maman, un prix identique et un nouveau pot qui avait la forme d'une grosse fraise. Fruits gourmands va être soutenu par des efforts marketing considérables :

- Investissements de référencement en grandes surfaces très importants pour atteindre rapidement une DV de 60% minimum en GMS.
- Investissements importants en publicité avec des campagnes à la télévision sur le thème de la gourmandise. C'est tellement bon qu'on voit un personnage croquer à pleines dents le pot en verre de Fruits Gourmands !

Après avoir rapidement renoncé à Mamie, Lenzbourg tenta de capitaliser sur sa marque en commercialisant une gamme de qualité supérieure. Contrairement à BSN qui avait lancé une nouvelle marque à côté de Materne, Bongrain proposa une « marque fille »⁸ baptisée Plein Fruits en maintenant la marque Lenzbourg sur le packaging. Comme pour Fruits Gourmands, la qualité du produit fut rehaussée pour accéder à l'extra haut de gamme et le packaging était totalement nouveau : forme cristalline, couvercle et étiquette cerclés d'or, nœud paquet cadeau, beau visuel sur l'étiquette, tout ceci se voulant très « statutaire » pour signifier le haut de gamme. Le prix fut aligné sur Bonne Maman, soit 20% plus cher environ que la confiture de base de Lenzbourg positionnée sur le moyen de gamme. Les deux gammes: Lenzbourg et Lenzbourg Pleins Fruits étaient présentes dans les mêmes points de vente, au même rayon.

Contrairement à Fruits Gourmands, les investissements marketing consentis pour Lenzbourg Pleins Fruits furent beaucoup plus modérés : moins d'achat de linéaire et peu de publicité. Le produit « Pleins Fruits » était ainsi plus une montée en gamme de la marque Lenzbourg que le lancement d'une nouvelle marque, comme ce fut le cas pour Fruits Gourmands.

8 Sur les notions de marque mère et de marque fille, voir Mercator, 8ème édition, page 761, c) La double marque.

Gamme traditionnelle Lenzbourg et nouvelle gamme Lenzbourg Plein Fruits

Lenzbourg conserve sa gamme traditionnelle en milieu de gamme



Lenzbourg lance Plein Fruits, un extra haut de gamme pour concurrencer Bonne Maman

B. Les stratégies de contournement et de resegmentation du marché

Les groupes BSN (Danone) et Bongrain accompagnèrent leur attaque frontale de Bonne Maman par une politique de contournement en attaquant sur des segments et des positionnements autres que celui de Bonne Maman mais en restant dans le haut de gamme, la bataille sur les prix n'étant ni dans la culture de ces groupes ni dans leur intérêt économique.

Une nouvelle segmentation à contre-pied de Bonne Maman : Les femmes modernes soucieuses de leur ligne

C'est la stratégie adoptée par Lenzbourg. Les femmes soucieuses de leur ligne sont réticentes à acheter de la confiture, très calorique. Elles souhaitent pouvoir disposer d'une confiture plus légère, moins sucrée, moins risquée pour l'embonpoint. Face à cette attente (latente !), il n'existait à cette époque aucune offre. Ce sera Confipote, dont le nom est la contraction de Confiture et Compote. Confipote est en effet entre les deux. Moins de sucre qu'une confiture traditionnelle mais plus qu'une compote.

Alors que Bonne Maman a une cible universelle et un positionnement ancré dans la tradition, Confipote cible les (jeunes) femmes et s'installe dans la modernité.

II. L'innovation Confipote

On peut l'analyser ainsi :

- Le **concept marketing** de Confipote est original, voire audacieux. Il ne faut pas oublier qu'au moment du lancement de Confipote, la mode de l'allégé n'existait pas. Le concept était précurseur.

Par ailleurs, il est toujours très risqué en marketing de proposer un produit hybride. On peut cumuler les inconvénients de la compote et de la confiture (trop sucré pour de la compote, fade pour de la confiture) alors qu'il s'agit d'allier leurs avantages.

- La **cible** : femmes, urbaines, 25-40 ans : des gourmandes qui veulent rester belles.
- Le **positionnement** : Confipote est une confiture allégée en sucre et riche en fruits qui permet aux femmes de satisfaire leur gourmandise tout en gardant leur ligne.

En clair, Confipote autorise le pêché de gourmandise sans ses conséquences disgracieuses.

« Confipote, une gourmandise autorisée »

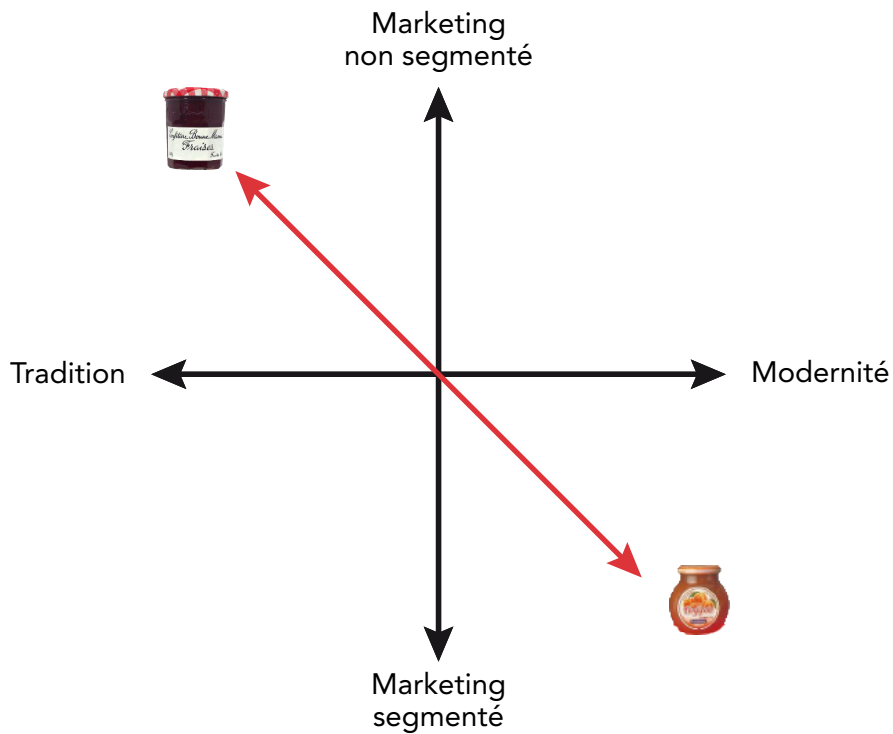


Confipote au moment de son lancement



La gamme Confipote, à son lancement

Confipote à contre-pied de Bonne Maman



III. Le marketing-mix du produit Confipote

- La **composition** : Confipote est fait de 55% de fruits et de 45% de sucre (y compris le sucre provenant du fruit) alors que Bonne Maman, Fruits Gourmands et Lenzbourg Pleins Fruits sont faits avec autant de sucre que de fruits, ce qui avec le sucre provenant du fruit donne, au final, 55 à 60% de sucre (selon la nature du fruit). La diminution de la teneur en sucre dans la recette Confipote est donc réelle mais pas considérable. Pourtant le résultat est tout à fait spectaculaire en bouche : Confipote donne l'impression d'un produit beaucoup moins sucré que les confitures traditionnelles.⁹
- Le **packaging** : l'étiquette rappelle la promesse principale (+ de fruits, – de sucre). Le bocal rond est très différent des pots traditionnels de confiture : c'est à la fois un signe de féminité, de modernité mais également de gourmandise.
- La **Communication** est l'élément moteur du marketing-mix de Confipote. La publicité était en effet indispensable pour faire comprendre ce nouveau concept et pousser au premier achat. L'agence FCA réalisa un excellent spot TV avec un jingle très réussi. Le spot mettait en scène des jeunes femmes modernes, belles, dynamiques et évidemment très gourmandes !
- Le **prix** : Confipote est vendu 20% plus cher que Bonne Maman et ses concurrents ! L'entreprise a considéré que le caractère unique et innovant de l'offre lui permettait de faire passer ce prix. De plus un prix supérieur est indispensable d'un point de vue économique : le produit est plus cher à fabriquer car il contient plus de fruits, les quantités produites sont nécessairement limitées car la marque a opté pour un marketing différencié qui cible un segment nettement plus étroit que celui de Bonne Maman. Enfin cette marge supérieure est nécessaire pour financer le budget de publicité.
- La **distribution** : Le produit est distribué en GMS. Comme il présente une réelle nouveauté, il intéresse les distributeurs. Il est donc beaucoup plus facile et moins coûteux à référencer qu'une nouvelle marque peu innovante comme Fruits gourmands ou Plein Fruits.

Au total Confipote a été perçu par les consommateurs comme un produit nouveau, différent et séduisant. Bon nombre de mères de famille vont l'adopter pour leur propre consommation (Ma Confipote), tout en continuant à acheter Bonne Maman (ou une autre marque) pour leurs enfants et leur mari.

IV. Les tentatives sur le segment des enfants

Au même moment et évidemment sans se concerter, les groupes BSN/Danone et Bongrain lancèrent une confiture destinée aux enfants. Les deux équipes partirent du même constat : les enfants n'aiment pas les fruits entiers ou en gros morceaux.

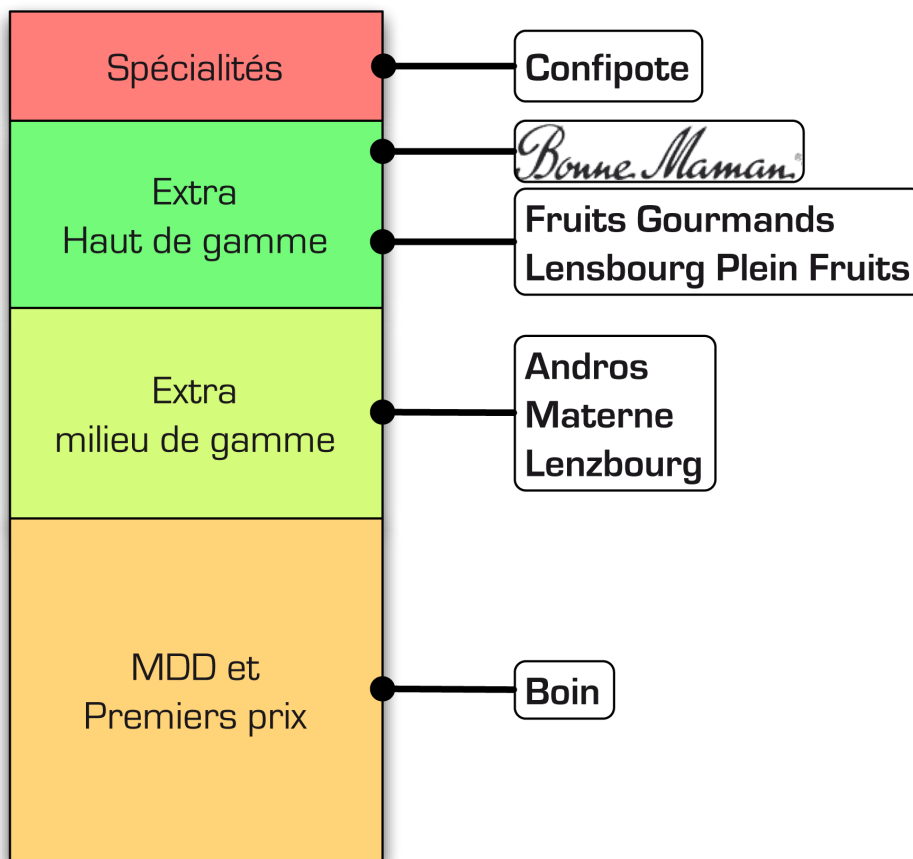
BSN mit sur le marché Confipousse, une confiture quasiment liquide présentée dans une sorte de seringue qui permet d'étaler la confiture sur les tartines. Le produit est retiré après quelques mois. Trop gadget ! Les enfants se lassent vite et les mères n'apprécient guère la confiture qui coule par les trous des tartines sur les habits des enfants, juste au moment de partir à l'école !

⁹ On peut voir dans Confipote le précurseur des confitures sans sucre qui connaîtront le succès, un peu plus tard, à la fin des années 80 avec la mode des produits allégés. Toutefois Confipote n'appartient pas, techniquement, à la catégorie des confitures allégées dont la teneur en sucre est réduite entre 25 et 35%, le sucre étant remplacé par un ersatz comme l'aspartame. Les confitures allégées sont hypocaloriques, ce qui n'est pas le cas de Confipote. Par ailleurs, les goûts des confitures allégées et de Confipote sont très différents – et ceci à l'avantage très net de Confipote. L'ersatz de sucre rend les confitures allégées beaucoup moins gourmandes que les confitures traditionnelles. Le souci de santé doit vraiment l'emporter sur la gourmandise pour pousser à l'achat d'une confiture allégée.

Lenzbourg lança Kidifruit, une pâte à tartiner aux fruits, un produit de qualité avec un pot qui sortait totalement des références de la confiture, une typo et des couleurs jeunes, vert fluo, mauve... Les tests du produit montrèrent très vite que ce n'était pas gagné. Les enfants aimaient le produit mais dans une tranche d'âge étroite qui allait de 6-7 ans à 10-12 ans. Les mères trouvaient que ça faisait très artificiel. On ajouta des vitamines pour les rassurer mais sans emporter leur conviction. Le produit fut lancé sans publicité pour ...voir. Il fut bien accepté par la distribution qui trouva que c'était une innovation intéressante à référencer dans le rayon de Nutella, la star ! Les premiers mois furent plus encourageants que prévu. Les ventes (de curiosité) augmentèrent avec l'accroissement de la DV (distribution valeur), mais lorsque les gains de DV ralentirent, les ventes plongèrent. Les premiers achats n'avaient pas été suivis de rachat. C'était la condamnation de Kidifruit qui fut alors retiré du marché.

V. Synthèse : analyse comparée des choix de segments de marché des marques de confiture

1. Toutes les initiatives de la concurrence portent sur le segment Extra Haut de gamme
2. Sur le segment Extra milieu de gamme, les marques traditionnelles conservent leur position sans rien changer à leur politique marketing, l'effort principal étant de développer et de préserver leur DV.



Andros est l'autre marque de l'entreprise qui possède Bonne Maman. Grâce à ces deux marques, l'entreprise bénéficie à plein des effets de volume en termes de production ou de distribution. En grande distribution, le référencement de la confiture Andros est tiré par celui, naturel et fort, de Bonne Maman.

Boin vend une partie de sa production sous sa marque avec de la publicité à la télévision, en format très court de 4 secondes (« Boin c'est bon ! »). Le poids de Boin est plus important que ne le laisserait entendre ses 5% de part de marché car Boin est un fournisseur important de marques de distributeurs.

VI. BILAN DES ANNÉES 80

A. Parts de marché et parts de voix des marques

En 1975, le montant total des dépenses de publicité sur le marché français de la confiture était de 76 000 € (500 000 F), ce qui était très peu. La seule marque nationale active sur le marché publicitaire était Bonne Maman, les autres marques, aux moyens réduits, n'ayant pas vraiment les moyens de réagir à l'arrivée de Bonne Maman.

Au début des années 80, la situation changea du tout au tout avec l'arrivée des groupes BSN (Danone) et Bongrain. Ces groupes ont des moyens financiers importants, une ambition réelle sur ce marché et un savoir-faire marketing incontestable. Les dépenses de publicité explosèrent.

En termes d'investissements publicitaires, il faut raisonner en parts de marché (ou mieux, en parts de segments) et en parts de voix¹⁰. On définit ses budgets publicitaires en proportion de la part de marché prévisionnelle. Plus la concurrence investit, plus cela conduit à investir plus d'argent pour maintenir sa part de voix. C'est le cercle vicieux de la part de voix.¹¹

En 1985, les dépenses totales de publicité se montaient à 6,8 millions d'euros (43 millions de francs), soit près de dix fois ce que l'on dépensait en 1975 !

Indicateurs des positions concurrentielles en 1985

Jaune : marques du groupe Andros Vert : groupe BSN-Danone Bleu : groupe Bongrain

MARQUES	Ventes (en tonnes)	Part de marché sur segments haut et milieu de gamme	Part de marché relative*	DV	Notoriété**		Dépenses publicitaires (millions €)	Part de voix
					Spont.	Assist.		
Bonne Maman	12 410	30,00%	1,80	90	55	85	1,4	21%
Andros	6 840	16,40%	0,55	48	26	55	0,9	14%
Fruits Gourmands	3 780	9,00%	0,30	37	8	30	2,0	30%
Materne	4 050	9,70%	0,32	27	20	55	0,9	11%
Confipote	3 060	7,30%	0,24	55	10	40	1,2	19%
Lenzbourg Plein Fruits	2 880	6,90%	0,23	35	12	35	0,0	0%
Lenzbourg	2 910	7,00%	0,23	20	12	35	0,0	0%
Boin	2 360	5,60%	0,19	18	11	35	0,4	5%

* Part de marché relative d'une marque. C'est le rapport entre la part de marché de la marque et la part de marché du leader. Pour le leader, c'est le rapport de sa part de marché à la part du n°2. Seul le leader a une part de marché relative supérieure à l'unité.

** Notoriété : dans la colonne de gauche, chiffres de notoriété spontanée ; dans la colonne de droite, chiffres de notoriété assistée. Les chiffres de notoriété sont en pourcentage. Ils sont identiques pour Lenzbourg Plein fruits et Lenzbourg milieu de gamme puisqu'il s'agit de la même marque.

10 On rappellera que la part de voix d'une marque est le rapport de ses dépenses publicitaires à l'ensemble des dépenses publicitaires sur son marché. Les investissements publicitaires et les parts de voix sont donnés par la pige Secodip.

11 Pour des développements plus fournis sur la part de voix, voir Mercator, 8^e édition, pages 480 et 506

NB : La part de marché de chaque marque a été calculée sur un marché regroupant les ventes du segment milieu de gamme (extra milieu de gamme) et du segment haut de gamme (extra haut de gamme). Bonne Maman, Confipote, Fruits Gourmands, Plein fruits sont des marques positionnées sur le segment haut de gamme tandis que Materne, Lenzbourg et Boin sont sur le segment milieu de gamme. Les performances des marques haut de gamme sont évidemment nettement supérieures lorsqu'on calcule leur part de marché sur le seul marché haut de gamme. Ainsi la part de marché de Bonne Maman passe de 30% à 51%, celle de Fruits Gourmands de 9% à 15,6%, celle de Confipote de 7,3% à 12,6% et celle de Plein Fruits de 6,9% à 11,8%. Ceci dit, l'ambition des marques positionnées haut de gamme est également de mordre le plus possible sur le milieu de gamme et leur communication vise les deux segments. Il est donc plus logique de calculer les parts de marchés et les parts de voix en regroupant les deux segments.

B. Trois entreprises dominent le marché mais Andros-Bonne Maman reste de loin le leader

Le marché a été restructuré autour des marques de trois entreprises qui, à elles seules, font, en 1985, 86% du marché.

- **Le groupe Andros** détient à cette époque un peu plus de 46% du marché ¹². A noter la belle performance de la gamme traditionnelle vendue sous la marque Andros et qui est positionnée dans le milieu de gamme où les volumes restent très importants, ce qui signifie que la demande est élastique au prix. Andros est tirée par Bonne Maman, ce qui lui assure une excellente distribution (voir plus loin les chiffres de DV).
- **Le groupe Bongrain** détient un peu plus de 21% du marché. La décision a été prise de ne plus partager les ressources disponibles pour la publicité entre Confipote et Lenzbourg Plein Fruits et de tout miser sur Confipote. C'est un choix stratégique pour Bongrain, qui est d'autant plus difficile à prendre que la marque Lenzbourg fait des volumes importants qui ne sont plus soutenus par la publicité. Cependant il y a un vrai concept derrière Confipote qui a besoin de publicité alors que Lenzbourg Plein Fruits a trop peu d'atouts à faire valoir contre Bonne Maman : pour que la publicité soit efficace, il faut une promesse différente et motivante. Par ailleurs la contribution unitaire de Confipote est supérieure à celle de Lenzbourg Plein fruits.
- **Le groupe BSN-Danone** détient près de 19% du marché. La performance de Fruits Gourmands est décevante compte tenu de l'importance des investissements publicitaires. Il faut certainement remettre en cause le concept produit ou le positionnement ou la promesse publicitaire ou la création publicitaire – ou bien tous ces éléments !

C. Le surinvestissement publicitaire

Deux marques sont en fort surinvestissement publicitaire (rapport part de voix / part de marché nettement supérieur à l'unité) : Fruits Gourmands et Confipote.

Fruits Gourmands surinvestit en publicité parce que BSN/Danone est convaincu que son point fort est son expertise en marketing et en publicité. En devenant leader en part de voix, l'entreprise espère jouer les rouleaux compresseurs face à la petite entreprise Andros.

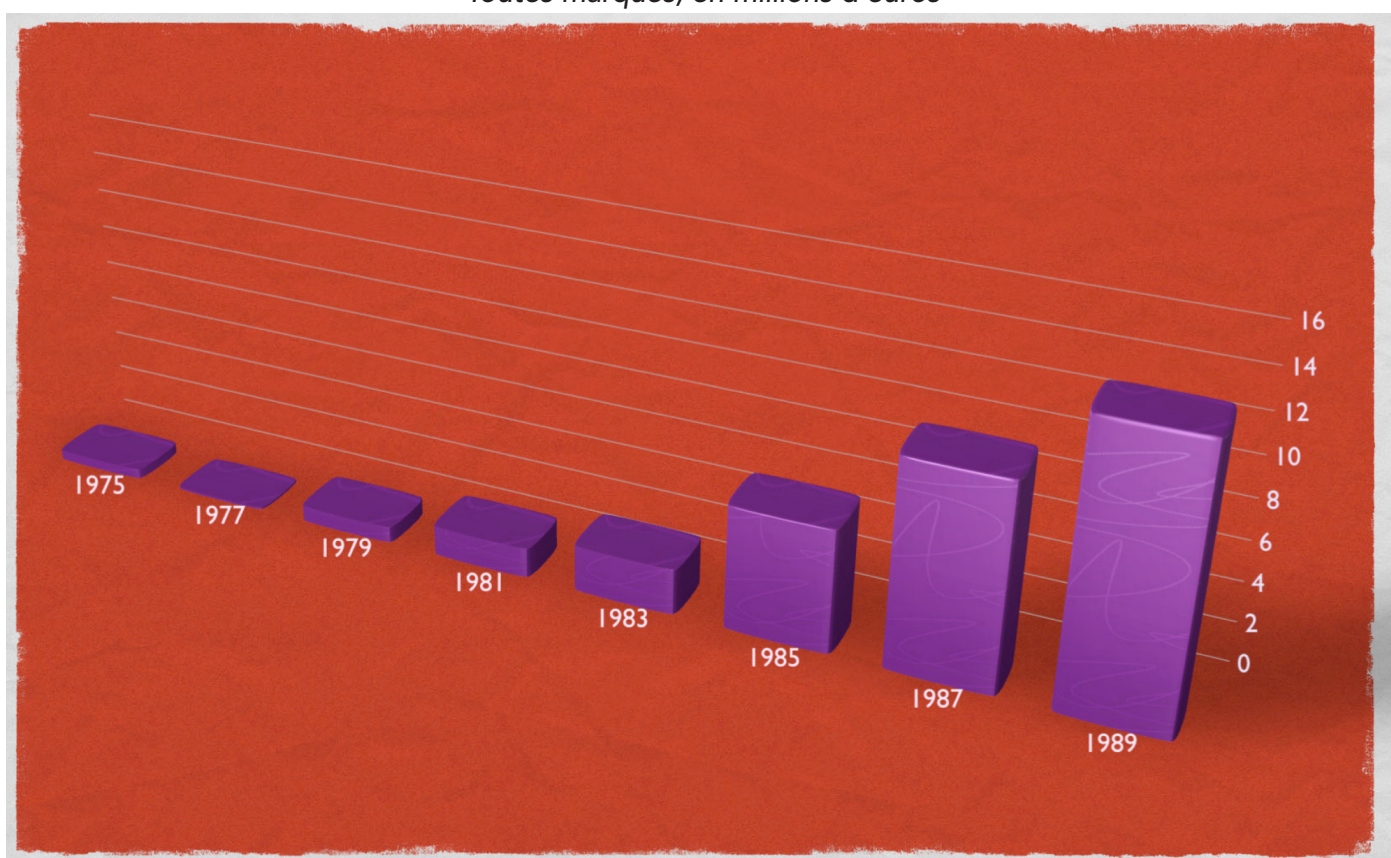
Confipote investit également beaucoup plus que Bonne Maman, car il est nécessaire de communiquer sur le concept du produit pour le faire connaître et l'assimiler.

¹² Nous raisonnons toujours sur le marché : segment haut de gamme plus segment milieu de gamme, les premiers prix, les marques de distributeurs et les spécialités «exotiques» étant hors du marché pertinent des marques étudiées ici.

Bonne Maman est en sous-investissement avec un ratio part de voix / part de marché égal à 0,7. Bonne Maman sous-investit parce que la publicité n'est pas l'élément moteur de son marketing-mix. Le nom de sa marque et le packaging communiquent très bien le positionnement et la présence de Bonne Maman en distribution est excellente (voir les chiffres de DV dans le tableau ci-après). Enfin l'efficacité de la publicité ne se mesure pas uniquement en termes de budgets et de part de voix. La publicité de Bonne Maman a une efficacité supérieure à celle de Fruits gourmands pour un budget inférieur parce qu'elle a une promesse forte et différente à faire valoir.

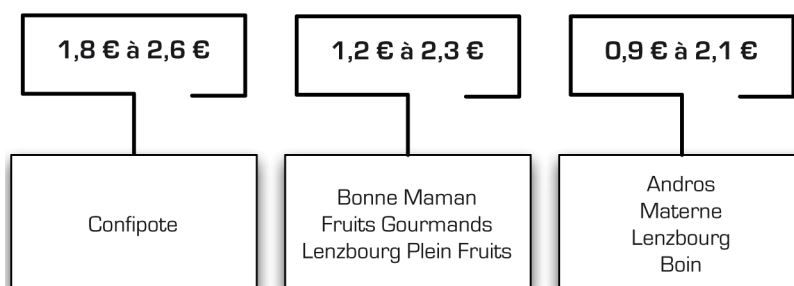
L'inflation des dépenses publicitaires va se poursuivre jusqu'à la fin des années 80 pour culminer à 14 millions d'euros (90 millions F) environ, ce qui est un chiffre considérable sachant que le volume du marché total ne progresse que très peu.

*Évolution des dépenses de publicité
Toutes marques, en millions d'euros*



La dépense publicitaire est en quelque sorte un substitut à la guerre des prix que ne veulent pas et que ne peuvent pas faire les concurrents de Bonne Maman. Les prix s'alignent par segment de marché, seule Confipote se distingue avec un prix hors normes – et ce d'autant plus que le pot de Confipote est de 330g, contre 370g pour Bonne Maman.

Prix par pot selon les circuits de distribution :



D. Une structure de coût nettement favorable à Bonne Maman

Financièrement, la position de Bonne Maman est très confortable alors qu'elle est très délicate pour les autres et particulièrement difficile pour Fruits Gourmands.

- **Des coûts publicitaires considérablement inférieurs.** Ramenons le montant des budgets publicitaires au kilo vendu. On obtient alors pour Bonne Maman : 11 centimes d'euro le kilo, Confipote : 39 centimes d'euro, Fruits Gourmands : 53 centimes. Ces dépenses publicitaires grèvent le compte de résultat de Fruits Gourmands qui doit être lourdement déficitaire. La situation de Confipote est différente : certes les dépenses publicitaires sont également élevées, mais le prix du produit est supérieur. De ce fait le surinvestissement publicitaire est en quelque sorte épongé par la marge additionnelle.
- **Moins de coûts de distribution.** Un distributeur qui conçoit son rayon confitures a besoin de Bonne Maman qui est incontournable, pas nécessairement de la marque Fruits Gourmands qui peut être absente et remplacée par une autre marque. En conséquence, Bonne Maman ne paie pas de « primes » de référencement alors que c'est le cas de Fruits Gourmands. Confipote n'a pas de coûts de référencement ou bien ils sont réduits en raison de son caractère novateur qui intéresse la distribution.
- **Effet coût/volume.** Des tonnages importants se traduisent par une diminution des prix de revient : meilleure négociation sur le sucre, sur la fabrication des pots en verre, sur l'achat des fruits et gains de productivité avec des lignes de production qui tournent plus longtemps pour fabriquer le même produit sans être obligé de les arrêter fréquemment, de les nettoyer pour passer à un autre fruit.

Au total, tout démontre que Bonne Maman a un prix de revient unitaire très inférieur à celui de Fruits Gourmands, ce qui fait qu'avec des volumes supérieurs, Bonne Maman est très rentable quand Fruits Gourmands est très déficitaire.

Confipote s'en sort mieux parce que sa différence la met – relativement – à l'abri de la concurrence directe de Bonne Maman et lui permet de se vendre plus cher. Toutefois son positionnement lui ouvre un marché potentiel nettement inférieur.

Lenzbourg Plein Fruits vivote, sans grand espoir de développement. Comme Fruits Gourmands, il n'apporte pas assez de valeur au consommateur par rapport à des confitures de qualité un peu moindre mais à des prix nettement inférieurs. Cependant, Lenzbourg évite les dépenses publicitaires et limite ainsi le risque de faire plonger le compte de résultat. En contrepartie, les perspectives de ventes sont très limitées.

A la fin des années 80, la mode de l'allégé profite à Confipote et semble menacer pour un temps Bonne Maman, mais la qualité organoleptique de Bonne Maman et surtout sa marque et son positionnement sont une bonne protection. La confiture allégée s'adresse à un public spécifique qu'Andros va savoir capter en devenant le leader sur ce segment, notamment grâce à sa bonne DV. Le positionnement de Bonne Maman lui interdisait de faire de l'allégé avec un ersatz de sucre. Andros a joué le rôle de marque « flanker » pour profiter de l'espace interdit à sa marque amirale. Encore bien joué pour la direction du groupe Andros !

E. Trois petits tours et puis s'en vont

C'est le groupe Bongrain qui jeta le premier l'éponge en 1989. L'entreprise s'en sortit bien en revendant son activité confiture à Danone. Ce qui intéressait Danone n'était pas la marque Lenzbourg mais Confipote. La décision de mettre tout le budget de publicité sur Confipote au détriment de Lenzbourg et de Lenzbourg Plein fruits avait été un pari risqué, mais qui s'avéra fondé.

Quelques années plus tard, Danone clarifia sa stratégie en se recentrant sur trois activités principales :

- les produits laitiers frais (Danone est aujourd'hui le n°1 mondial sur ce marché)
- les eaux conditionnées (n°1 mondial)
- les biscuits et snack céréaliers (n°2 mondial)

La confiture n'ayant plus sa place dans cette stratégie, Danone revendit en 1993 son activité confiture à l'Anglais Hillsdown qui se développait en Europe en regroupant des parts de marché donc des volumes et en jouant sur des gains de productivité. Hillsdown racheta Boin en 2000.

Fin de l'acte II

4. ACTE III - LES ANNÉES 2000 : INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT

Au début des années 2000 le segment haut de gamme et spécialités (dont les confitures allégées) est en progression alors que le milieu et le bas de gamme connaissent un léger déclin, une évolution que l'on constate sur de très nombreux marchés.

Bonne Maman totalise une part de marché écrasante de 56% sur le total haut et milieu de gamme. Sa DV est sans appel : pratiquement 100% !

Les dépenses totales de publicité sur le marché de la confiture ont considérablement baissé puisqu'elles s'établissent à 2,7 millions d'euros en 2002 contre 14 en 1990. Bonne Maman est la seule marque de confiture qui investit avec régularité et puissamment avec une part de voix de 60% en 2002 – une part de voix qui progressera encore dans les années suivantes.

*Évolution des investissements publicitaires sur le marché français de la confiture
Brut Secodip en K €*

Brut SECODIP	1998	1999	2000	2001	2002
Andros	-	-	-	827	577
Berger (confiture)					
Bonne Maman	2 279	2 138	1 401	1 734	1 655
Confipote	303	427	341	-	518
Vergers Aliénor	802	644	302	-	-
Fruissonade	1 724	304	-	-	-
Autres	328	13	29	32	39
TOTAL MARCHE	5 436	3 526	2 073	2 593	2 789

Sur le marché européen, l'entreprise familiale Andros-Bonne Maman est devenu le numéro 3 derrière l'Anglais Hillsdown et l'Allemand Schwartau.

Le jeu s'étant calmé sur le marché français avec le départ des deux gros challengers Danone et Bon-grain, la vie est devenue plus facile pour Bonne Maman mais aussi talentueuse soit-elle, une marque prend toujours le risque de vieillir si elle n'innove pas. Comment innover lorsque le positionnement de la marque tient à la nostalgie du passé ? Comment se développer quand on domine déjà son marché ?

Bonne Maman va s'engager dans trois voies. Nous qualifierons la première de tactique, les deux suivantes de stratégiques.

- élargir sa gamme dans son produit de référence : la confiture
- étendre sa marque en diversifiant ses activités
- se développer sur de nouveaux marchés à l'international.

I. L'extension de la gamme Bonne Maman

Bonne Maman a choisi d'étendre sa gamme de confiture avec le lancement de « Bonne Maman légère et fruitée » et de « Bonne Maman Confitures d'Antan », deux nouveaux produits vendus plus cher que la « Bonne Maman » classique.

Bonne Maman complète sa gamme



Classique
370g
50% fruit
50% sucre et
sucre de canne



Confitures d'Antan
370g
ex : fraises et
fraises des bois
50% fruit
50% sucre et
sucre de canne



Légère et Fruitée
340g
55% fruit
45% sucre

La gamme « Légère et fruitée » est une attaque à peine déguisée de Confipote dont elle reprend la même recette. La gamme « Confiture d'Antan » privilégie des compositions de fruits qui sont plus rares et coûteuses (par exemple fraises des bois).

II. L'extension de marque : un enjeu stratégique

Bonne Maman a une DV et une notoriété exceptionnelles, un capital d'image et émotionnel remarquables, mais la marque est toujours sur le marché de la confiture alors que son potentiel d'extension est réel.

Comment capitaliser sur la force de la marque tout en ne brouillant pas son positionnement ? L'agence Dufresne, Corrigan, Scarlett définit ainsi le territoire de Bonne Maman :

- savoir-faire
- nature façonnée par l'homme : le fruit domestiqué
- tradition
- douceur
- générosité du cœur
- émotion du goût

À quels produits pourraient s'appliquer aisément de telles valeurs en dehors de la confiture ? La réponse est simple : la pâtisserie qu'on fait à la maison.

Les éléments forts de cette extension de marque vers une nouvelle catégorie de produits sont les suivants :

- La continuité est assurée par un positionnement identique (biscuits traditionnels comme on les faisait à la maison), par la marque Bonne Maman et par le code graphique de la toile de Vichy qui identifie le packaging.
- Les produits sont simples et traditionnels : tartelettes, galettes au beurre, etc. Ce

sont des produits que les papas et les mamans font encore le dimanche, avec la participation des enfants gourmands. La qualité est irréprochable et le goût évoque le «fait maison».

- La communication soutient le lancement des produits. Il n’y a qu’à comparer les publicités confiture et biscuit pour constater la remarquable continuité d’expression. En linéaire, la force de la marque et l’impact du packaging assurent une part importante de la communication : une nouvelle marque qui se serait lancée avec ce type de produit n’aurait pas eu du tout le même succès que Bonne Maman.
- Le prix est résolument haut de gamme, contrairement à la confiture. La stratégie de Bonne Maman, face aux géants de l’agro-alimentaire comme Danone qui domine le marché des biscuits, n’est pas d’être leader en volume sur les nouveaux produits d’extension de marque mais de générer une forte rentabilité. Entré dans un marché fortement concurrentiel, Bonne Maman joue à fond la carte de la différenciation : boîtes plus carrées, tartelettes ensachées individuellement, haute qualité, prix élevé.
- Distribution : l’offre innove clairement sur le rayon et permet des marges plus élevées aux distributeurs.



Extension de la marque Bonne Maman

III. L'internationalisation

Si les deux politiques précédentes datent de la fin des années 90, la conquête de marchés étrangers a été entreprise depuis beaucoup plus longtemps. Dans un premier temps, Bonne Maman a fait comme beaucoup de marques. L'internationalisation a été pensée et mise en oeuvre comme un relais de croissance. Il s'agissait plus d'export avec des importateurs-distributeurs locaux que de véritable politique d'internationalisation. A l'étranger, Bonne Maman s'est retrouvée avec un positionnement haut de gamme cher se réclamant de la gastronomie française et une distribution spécialisée.

Le succès de Bonne Maman est incontestable: aux Etats - Unis (en Californie notamment), dans de très nombreux pays comme le Japon, la Russie mais aussi plus près de chez nous en Allemagne, le plus gros marché de la confiture en Europe et en Grande Bretagne, un pays qui sait ce que confiture de qualité veut dire.

L'acte III se poursuit...

5. QUESTIONS :

1 - La segmentation du marché de la confiture présentée page 2 est une segmentation produits. Or, la segmentation marketing se fait sur les clients et consommateurs. Comment peut-on segmenter les clients actuels et potentiels du marché de la confiture ? On ne retiendra évidemment que les critères opérationnels.

NB : On pourra se référer à Mercator, 8ème édition, page 677 : Les 4 principaux critères de segmentation et page 698 : Les conditions d'une bonne segmentation.

2 - Comment analysez-vous le positionnement de Bonne Maman ? Quelles sont ses forces ? Y a-t-il des faiblesses ?

NB : Voir Mercator, 8ème édition, page 733 : Six critères pour définir un bon positionnement.

3 - Quel est l'élément moteur du marketing-mix de Bonne Maman à son lancement ?

Est ce

- Le produit
- Le prix
- La communication
- La distribution ?

Expliquez votre réponse.

4 - Quelle était la (ou les) condition(s) indispensable(s) à la crédibilité et donc au succès du positionnement de Bonne Maman au moment de son lancement ?

- Un investissement publicitaire important
- Une qualité perçue excellente
- Un prix plus bas que la concurrence
- Une bonne couverture de la distribution
- Une autre raison :

5- Comment analysez-vous l'intérêt des nouveaux produits Bonne Maman :

- Bonne Maman : « confitures d'Antan »
- Bonne Maman : « Légère et fruitée »