

Etude de cas :

Orangina Schweppes en mains nippones

Depuis que cet espagnol Luis BACH a pris la direction du groupe Orangina Schweppes, la pulpe ne reste pas en bas ; En effet et depuis 2007, il s'acharne à secouer un groupe qui n'était pas habitué à ce rythme de changements. Il faut dire que Orangina-Schweppes revient de loin. En 2006, après dix années moroses, ce groupe né en France au milieu du siècle dernier s'est vu racheter par les fonds d'investissement Lion Capital et Blackstone qui ont eu l'idée de débaucher l'énergétique Luis Bach à la carrière internationale. Les actionnaires ont pu se féliciter de ce choix à la fin de l'année dernière quand ils ont revendu l'entreprise au japonais Suntory pour 2,6 milliards d'euros alors qu'ils l'avaient acheté 1,8 milliard.

Dans son travail, BACH a constitué une équipe de hauts cadres de plusieurs nationalités, triés sur le volet. Pour remettre de l'ordre dans la maison, il a mis fin au temps des filiales qui fonctionnent d'une manière quasi-autonome ; Bach a imposé aux directeurs marketing, finances, R&D, supply-chain et communication de tous les pays de se réunir chaque mois pour définir une ligne de conduite globale et se partager leurs meilleures pratiques. Selon lui, il n'y a pas de raisons de considérer que les consommateurs de soft-drinks sont différents entre les pays. A travers une même gamme riche, tous les consommateurs du monde entier -ayant de plus en plus les mêmes goûts pour les boissons- trouveront ce qu'ils aiment.

De même et lors de sa prise de fonction, Luis BACH a découvert effaré que chaque pays possédait son propre petit centre de R&D, chose à laquelle il a de suite remédié à travers un grand centre de recherche international où travaillent des cadres de plusieurs nationalités aussi.

Faut-il pour autant croire que tous ces efforts visent à satisfaire les seuls clients européens ? C'est mal connaître Luis BACH, qui s'est mis en tête de convertir le monde entier aux soft drinks à la française. « Lorsque je suis arrivé, l'international était laissé en jachère », se souvient-il. Le patron s'est appuyé sur les marques d'Orangina, Oasis et Schweppes qui réalisent les trois quarts des ventes et a revu à travers ses filiales les contrats avec les embouteilleurs dans chaque pays. Luis Bach a ainsi changé d'embouteilleurs dans treize pays et a implanté le groupe dans 7 nouveaux pays dont l'Inde, la Russie, l'Afrique du Sud et le Vietnam. Le poids de l'international est alors passée en une seule année de 15 à 20%.

Son prochain objectif ? Ajouter le japonais aux 6 langues que le groupe parle déjà et occuper la troisième place dans le marché des soft-drinks derrière Coca-Cola et Pepsi. « Nous allons profiter de la puissance financière du groupe qui vient de nous acheter Suntory et qui pèse 12 milliards d'euros pour développer nos marques », s'enthousiasme Luis BACH. Et pour prendre des parts de marché à l'international, le groupe mise principalement sur la marque Orangina.

Aujourd'hui, la seule élaboration d'Orangina nécessite la production annuelle de 4 500 hectares d'orangeries et plus de un milliard d'oranges. Chacune comportant des caractéristiques en matière de goût, de teneur en sucres, d'acidité, de couleur, de luminosité et de texture. Le savoir-faire d'Orangina réside dans l'art d'assembler différentes variétés d'agrumes. Le cœur de la formule - tenue secrète - en utilise cinq variétés venues d'Europe, d'Afrique, d'Amérique et d'Asie. Chaque année, du laboratoire situé au « Val Signes » sortent 12 000 tonnes de concentré identique pour le monde entier, la base de l'Orangina. La boisson est embouteillée dans la même bouteille ventrée partout dans le monde en plus des canettes et des bouteilles en plastique sous le même nom d'Orangina. Ses composantes fraîches avec du vrai nectar ont toujours justifié son prix légèrement plus élevé que les prix de ses concurrentes en soft-drinks dans tous les pays où elle est présente. Parallèlement, Orangina élargit sa gamme Orangina Light Tentation avec une nouvelle variété Orange Fraise qu'elle offre à tous ses consommateurs étrangers en même temps. Ces nouveaux produits commercialisés toujours et partout sous le nom d'Orangina ont été repensés, en vue d'améliorer leurs qualités nutritionnelles afin que la marque ne soit pas accusée de favoriser l'obésité infantile.

Déjà distribuée dans plus de 60 pays, la petite bouteille ventrée d'Orangina, née en Algérie en 1936, part à l'assaut du Japon. Avec 400 000 distributeurs automatiques implantés par Suntory chez tous ses distributeurs sur tout le territoire du Japon (quand Coca Cola n'en possède que 100 000), le groupe compte bien convertir rapidement les japonais à ce nectar qui sera présenté comme un produit haut de gamme à prix légèrement plus élevé que la moyenne du marché. Il s'agit au fait d'un véritable concentré de France en bouteille. Et connaissant l'intérêt des japonais pour la plupart des produits « made in France », le groupe parie sur un succès massif et rapide. D'autant que les Nippons incluent de plus en plus de sucres dans une alimentation qui n'en contenait traditionnellement que très peu. Le Japon servirait alors de tête de pont pour convertir définitivement l'Asie aux joies de la boisson à secouer.

En 2009, BACH a aussi augmenté de 50% les investissements publicitaires quand ses concurrents, crise oblige, ont fait le choix inverse. Cette politique audacieuse a permis à Orangina d'afficher un chiffre d'affaires insolent. Ainsi, la campagne « naturellement pulpeuse », s'est vue traduite en plusieurs langues dans les pays où la marque est présente, mettant en scène partout des animaux aux formes aussi sculpturales que sensuelles. Cette campagne, passée aussi bien à travers TV, internet qu'affiches, a d'ailleurs contribué à faire progresser les volumes de vente de 14% en 2009. La plus forte croissance du rayon boissons en France !

Dernière nouveauté dans le management des Soft-drinks à la BACH : Orangina et avec ses partenaires développe avec des spécialistes du textile sportswear une ligne de vêtements en son nom pour tisser des liens supplémentaires avec ses consommateurs.

*Texte extrait et adapté d'E. BOTTA
Management- Mai 2010*

Questions étude de cas : (14 points)

1. Préciser la stratégie de développement international adoptée par Orangina depuis 2006 ? Expliquer (1,5 pts)
2. Depuis que Bach a pris la direction du groupe Orangina Schweppes, il a adopté par excellence un état d'esprit de marketing international. développer ! (1,5 pts)
3. a. Quelle est la conception des marchés internationaux selon Bach? (1 pt)
b. Quelle est l'orientation stratégique adoptée par le groupe Orangina Schweppes sous sa direction? Expliquer et argumenter (2 pts)
4. Quelle est l'approche du marketing international adoptée par Orangina ? Définir et justifier ! (1 pt)
5. Analyser le marketing mix international adopté par BACH pour les produits Orangina sur le marché japonais (5 pts)
6. Les vêtements Orangina illustrent une forme particulière pour le développement de nouveaux produits. Quelle est cette forme et quels sont ses avantages (2 pts)

Questions de cours : (6 pts)

- 1- En s'internationalisant, une entreprise peut se trouver dans différents types d'environnements internationaux. Présenter ! (2 pts)
- 2- Rappeler brièvement la notion de la segmentation à l'international ! (2pts)
- 3- Citer synthétiquement les informations à collecter pour l'analyse de la structure et le fonctionnement d'un marché. (2pts)

Bon Travail

Corrigé

Etude de cas : Orangina Schweppes en mains nippones: (14 points)

7. Préciser la stratégie de développement international adoptée par Orangina depuis 2006 ? Expliquer (1,5 pts)

Stratégie de la Segmentation transnationale (0,5 pt) qui consiste à multiplier les pays et concentrer son ou ses segments (0,5 pt) car : justification : « Selon lui, il n'y a pas de raisons de considérer que les consommateurs de soft-drinks sont différents entre les pays. A travers une même gamme riche, tous les consommateurs du monde entier -ayant de plus en plus les mêmes goûts pour les boissons- trouveront ce qu'ils aiment » (0,5 pt).

8. Depuis que Bach a pris la direction du groupe Orangina Schweppes, il a adopté par excellence un état d'esprit de marketing international. développer ! (1,5 pts)

Il a fait preuve d'un état d'esprit de tolérance (0,5 pt) et d'éclectisme (0,5 pt) ; en effet, justifications : **au moins 1 justification (0,5 pt)**

- son équipe de management est composée de plusieurs nationalités,
- il parle 6 langues et il veut rajouter le Japonais,
- Bach organise des réunions filiales de toutes les nations où Orangina est présente pour généraliser l'adoption des meilleures pratiques,
- son département de R&D est international avec une bonne coordination ...

9. a. Quelle est la conception des marchés internationaux selon Bach? (1 pt)

Marché Global (0,5 pt) où le marché domestique n'est qu'un espace géographique défini comme unité de base d'un marché mondial unifié (0,5 pt).

b. Quelle est l'orientation stratégique adoptée par le groupe Orangina Schweppes sous sa direction? Expliquer et argumenter (2 pts)

Orientation géocentrique (1 pt) qui se caractérise par : **(1 pt si au moins 2 caractéristiques)**

- plusieurs filiales au niveau mondial avec un état major central
- Attitude liée à une vision universelle sans les barrières des mentalités nationales
- Adoption de la standardisation, parfois tempérée avec adaptations strictement nécessaires au niveau de chaque pays
- Equipe de personnes les plus qualifiées sans souci de nationalité

10. Quelle est l'approche du marketing international adoptée par Orangina ? Définir et justifier ! (1 pt)

C'est l'approche du marketing global (0,5 pt) qui consiste à considérer les marchés internationaux comme une seule unité (0,25 pt) en effet ; « il n'ya pas de raisons de considérer que les consommateurs de soft-drinks sont différents entre les pays. A travers une même gamme riche, tous les consommateurs du monde entier -ayant de plus en plus les mêmes goûts pour les boissons- trouveront ce qu'ils aiment » **OU** « Luis BACH, qui s'est mis en tête de convertir le monde entier aux soft drinks à la française » (0,25 pt).

11. Analyser le marketing mix international adopté par BACH pour les produits Orangina sur le marché japonais (5 pts)

*** Politique Produit :**

- produit dont la formule à base de nectar naturel avec même formule dans le monde entier,
- même marque : marque ombrelle,
- même gamme « made in France » et même emballage

>> Standardisation produit (1 pt) et au moins deux arguments pour (1 pt).

- * Politique Prix :** - Standardisation (ou Standardisation/ adaptation partielle) : Partout où elle est commercialisée, son prix est plus élevé que la moyenne du marché (0,5 pt)
- Ecrémage : Prix plus élevé que la moyenne du marché (0,5 pt)

- * Politique Distribution :** - Mode d'accès : filiale commerciale (Est considérée juste si seulement filiale) (0,5 pt)
- Distribution intensive : 400 000 distributeurs au Japon alors que Coca a seulement 100 000 (0,5 pt)

- * Politique Communication :** Standardisation (0,5 pt): car par exemple son slogan « Naturellement pulpeuse » s'est vu traduit dans toutes les langues. (0,5 pt)

12. Les vêtements Orangina illustrent une forme particulière pour le développement de nouveaux produits. Quelle est cette forme et quels sont ses avantages (2 pts)

L'alliance stratégique (0,5 pt) qui consiste en un partenariat entre 2 firmes complémentaires sur un projet précis (tout en gardant leur indépendance juridique) (0,5 pt) et dont les avantages sont :

- Multiplier les compétences (0,5 pt)
- Répartir les risques (0,5 pt)

Questions de cours : (6 pts)

4- En s'internationalisant, une entreprise peut se trouver dans différents types d'environnements internationaux. Présenter ! (2 pts)

Selon l'importance des forces globales poussant à la standardisation et de celles locales poussant à l'adaptation, on distingue les 4 types d'environnement international : (matrice)

- **Env. Global** : Forces globales fortes et forces locales faibles
- **Env neutre** : Forces globales faibles et forces locales fortes
- **Env Transnational** : Forces globales fortes et forces locales fortes
- **Env multi domestique** : Forces globales faibles et forces locales fortes

5- Rappeler brièvement la notion de la segmentation à l'international ! (2pts)

C'est une technique qui consiste à regrouper les différents clients potentiels internationaux en des segments intra-homogènes et inter-hétérogènes. Elle se compose d'une Macrosegmentation (Pays, régions...) **(1 pt)** et d'une Microsegmentation (Segments clients, ...) **(1 pt)**

6- Citer synthétiquement les informations à collecter pour l'analyse de la structure et le fonctionnement d'un marché. (2pts)

Demande

Concurrence

Distribution

Communication

Prix

Env. Légal et administratif

0,5 par élément et au moins quatre éléments pour avoir 2 pts.