

TD L'analyse de la concurrence

Après avoir pris connaissance du document ci-dessous, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Quelle est la tendance du marché des eaux gazeuses ?
2. Quelle est la structure du marché des eaux gazeuses ?
3. Quels sont les concurrents directs de BADOIT ? Les concurrents indirects ? Les concurrents potentiels ?
4. Qualifiez le niveau de concurrence (concurrence générique, concurrence inter segment, concurrence inter produit).
5. Caractérissez la position concurrentielle de chacune des marques présentes sur le marché de l'eau gazeuse.
6. Dans un tableau comparez BADOIT à SAN PELLIGRINO (définissez d'abord vos critères de comparaison).
7. Expliquez la phrase soulignée : « Danone a pris le risque de cannibaliser sa marque pour concurrencer le mythique Perrier (Nestlé Waters) sans se concentrer sur San Pellegrino qui opère sur le même segment ».
8. Quelle est l'image de marque de BADOIT ? de SAN PELLIGRINO ?
9. Quel est le positionnement recherché tant par BADOIT que par SAN PELLEGRINO ?

Badoit face à San Pellegrino (JDN – mai 2007)

Selon une étude Secodip 2006, **61% des Français achètent de l'eau gazeuse au moins une fois par an**. C'est d'ailleurs le seul segment du marché de l'eau qui présente **des volumes en progression: + 3% en 2006**. La championne incontestée des eaux gazeuses, Badoit, est pourtant aux abois. Les résultats 2006 ont été décevants. La marque a perdu 0,9% de parts de marché. Du coup, ces chiffres ont sonné comme un constat. **Badoit, marque leader sur le seul marché hexagonal, est sur le déclin**, tandis que sa jeune rivale, San Pellegrino (dans le portefeuille de Nestlé Waters depuis 1992), vendue dans 115 pays, s'impose tous les ans un peu plus comme la marque challenger du marché.

Et dire que **l'eau italienne n'existait pas il y a 20 ans**. Elle a d'abord attaqué Badoit dans son pré carré du marché hors domicile à la fin des années 80 et a fait le grand saut en GMS (grandes et moyennes surfaces) seulement en 1996. Onze ans plus tard, San Pellegrino rafle 7,2 points de parts de marché (en volume, source IRI 2006) quand Badoit se contente de 15,8%. La marque a vendu 260 millions de bouteilles en 2006 et San Pellegrino, 140 (dont 56% en grande surface). Badoit peut donc voir venir, et la marque a déjà organisé la riposte depuis 2004 en lançant Badoit rouge. Un produit plus pétillant destiné à rajeunir sa cible marketing. Résultat, une hausse des ventes au risque de cannibaliser la marque. **Il s'est vendu en 2006 216 millions de litres de Badoit vert et 30 millions de litres de Badoit rouge**.

Et ce sont bien les volumes et la présence historique de Badoit dans les deux canaux de distribution qui sauvent la marque. 80% de son eau de Badoit sont commercialisés via les grandes surfaces tandis que 20% le sont par le biais de la restauration. **"Badoit représente près de 70% du chiffre d'affaires réalisé par Danone dans les eaux gazeuses"**, ajoute Nathalie Puech-Alquier, soit 84 millions d'euros.

Mais face à son concurrent, Badoit peut mettre en avant les qualités de son eau : forte en bicarbonate et reconnaissable entre toutes grâce à son goût légèrement salé. Les bulles de Badoit sont naturelles au contraire de celles de San Pellegrino. L'eau italienne est gazéifiée par adjonction. "Cela nous permet d'avoir un produit de qualité constante", fait remarquer Stéphane Bartaire, le responsable marketing France des eaux gazeuses pour Nestlé Waters. **Les deux eaux doivent en tout cas faire face à un vieillissement de leur clientèle, un vrai défi**.

Les deux marques leaders partagent des cibles identiques. "Nous visons les amateurs de gastronomie, CSP+ qui recherchent une eau premium, mais nous ciblons également les branchés de

moins de 35 ans", indique Stéphane Bartaire, le responsable du marketing France des eaux gazeuses chez Nestlé Waters. **"Notre cible est plus âgée que la moyenne, reconnaît Nathalie Puech-Alquier, et elle est surtout masculine. Avec Badoit rouge, la clientèle recherchée est plus jeune et plus urbaine". Au delà des parts de marché qu'elles se grappillent entre elles, les deux marques doivent trouver un discours marketing qui puisse séduire de nouveaux consommateurs plutôt attirés par les sodas et les eaux aromatisées.**

En revanche, pour vanter les qualités de leurs eaux les deux marques s'appuient sur des valeurs différentes. **"Badoit est une eau de table aux vertus digestives, symbole de la fête et de la légèreté",** explique Nathalie Puech-Alquier. **Nestlé Waters met pour sa part en avant "l'italienneté" et l'histoire de San Pellegrino.** "L'étiquette de la bouteille n'a pas changé depuis 1899. Aujourd'hui cela donne au produit une histoire mais aussi un côté tendance qui en fait une eau moderne", se félicite Stéphane Bartaire.

■ "Badoit, c'est un peu le Champagne de l'eau, n'hésite pas à vanter Nathalie Puech-Alquier, c'est le plaisir de l'eau sans prendre d'alcool. Notre produit est naturellement gazeux, au contraire de San Pellegrino", tacle Nathalie Puech Alquier. Mais difficile pour le consommateur de constater cette différence dans les rayons, tant **les couleurs des deux marques sont banales. Vert pour Badoit et turquoise pour San Pellegrino.** Seule l'apparition de Badoit rouge en 2004 a bouleversé les codes. Et encore, Danone est revenu à plus de sagesse. "Au lancement Badoit rouge n'avait pas la même étiquette que Badoit Vert, mais au fil du temps on a rapproché les deux afin de faciliter la gestion de marque," raconte aujourd'hui Nathalie Puech-Alquier.

"La marque est toujours dans une démarche de recrutement de nouveaux clients, mais tient à maintenir un positionnement haut de gamme" prévient Stéphane Bartaire, fier de raconter comment la marque San Pellegrino s'est installée en GMS et en restauration presque toute seule. En face **Badoit s'agite et a lancé depuis février un nouveau format de bouteille, la Badoit 75cl.** "L'innovation est une de nos armes, ce nouveau format est adapté pour deux personnes à table, affirme Nathalie Puech-Alquier. L'élégance de la bouteille va nous permettre de recruter une clientèle haut de gamme."

Nous avons été trop discrets en communication l'année dernière. Nestlé a frappé fort, mais nous allons être plus visibles en 2007", prévient Nathalie Puech-Alquier, directrice des eaux gazeuses de Danone. Le groupe français est échaudé par le lancement réussi de l'Eau de Perrier, un nouveau concurrent sur les eaux pétillantes. Mais à l'instar des parts de marché, **la bataille des parts de voix tourne à l'avantage de Badoit : 13% pour l'eau française contre 3% à l'eau italienne, selon TNS Secodip. Dès janvier Badoit a lancé un efficace plan hors-média avec des cours "d'eaunologie"** dispensés par le meilleur sommelier de France 2004, Dominique Laporte. Quotidiens et magazines se sont jetés sur l'événement dans la pure mouvance des bars et épicerie à eaux. "Ca a eu pas mal d'échos" se félicite Nathalie Puech Alquier. Couplé à une campagne d'affichage, Danone a mis le paquet pour assurer le succès du lancement en GMS (grandes et moyennes surfaces) de son nouveau format de bouteille de 75cl.

"Nous aussi nous travaillons avec des sommeliers, rappelle Stéphane Bartaire, mais **nous le faisons de façon moins visible que Badoit. Plutôt que d'en faire un plan hors-média, nous nous inscrivons avec ces professionnels dans une démarche d'éducation à l'eau.** Ce sont eux qui choisissent les eaux qu'ils serviront à leurs clients. Depuis quatre ans, nous leur éditons un guide de l'eau." Le seul événement hors-média de San Pellegrino, c'est le salon du fooding consacré tous les ans, à l'automne, aux nouvelles tendances culinaires.

Badoit consacre l'essentiel de ses ressources de communication à la télévision. Les héros de la saga des publicités Badoit, depuis les Frères Jacques à la Cigale et la Fourmi en passant par Snoopy, rencontrent toujours un succès auprès des consommateurs, et Danone entend bien enfoncer le clou cette année. Tout le contraire de **San Pellegrino qui refuse de faire de la télévision.** "Nous avons bien fait quelques spots sur des chaînes thématiques, type LCI ou Paris Première, en décembre 2005", reconnaît Stéphane Bartaire. "Mais autrement nous ne voulons pas apparaître en télévision et San Pellegrino n'envisage pas d'y être prochainement. Cela participe à notre stratégie de conquête d'une clientèle haut de gamme."

Point commun malgré tout des deux marques, de fréquentes campagnes en presse magazine. "Quand on fait de la communication, c'est essentiellement par l'image", justifie Stéphane Bartaire. "Nous avons deux campagnes presse tous les ans. Une de mai à juillet et une seconde en novembre-décembre." Badoit n'est pas en reste, et travaille sur des plans identiques: "Nous lancerons dans les prochaines semaines une campagne en presse magazine pendant deux mois", réplique Nathalie Puech-Alquier.

Sur le marché alimentaire Badoit (15,8% en volume et 18,9% en valeur) devance encore largement San Pellegrino (7,2% en volume et 9% en valeur), mais pour combien de temps? Si les résultats de Badoit rouge sont satisfaisants, **Danone a pris le risque de cannibaliser sa marque pour concurrencer le mythique Perrier (Nestlé Waters) sans se concentrer sur San Pellegrino qui opère sur le même segment.**

Badoit lance un nouveau format de bouteille

Nestlé Waters ne s'y est pas trompé. "Quand on vu le succès de San Pellegrino en restauration, nous avons décidé de la lancer en alimentaire", raconte Stéphane Bartaire. **"On n'a pas eu besoin de faire de promotion, l'image haut de gamme acquise dans la restauration était la meilleure porte parole de la marque.** Ensuite, nous avons laissé la marque s'installer progressivement. On gagne 1 point tout les ans", résume Stéphane Bartaire. "Les eaux en grande surface sont en déclin structurellement", se défend Nathalie Puech-Alquier.

Mais Danone n'entend pas se laisser faire et mise désormais sur les formats. **Finis les canons de la profession en 50cl et 1 litre. Badoit débarque depuis le début de l'année avec un 75cl.** "Une bouteille de cette contenance correspond exactement à la consommation de deux personnes lors d'un repas", assure Nathalie Puech-Alquier.

Devant cette multiplication des formats (50cl, 75cl et 1litre) et de sa gamme, le concurrent de Badoit reste imperturbable et prend l'exact contre-pied de ces ouvertures. "Nous avons une offre simple, avec deux produits, 1 litre et 50 cl", martèle Stéphane Bartaire. San Pellegrino regarde avec attention toutes les tentatives de son concurrent afin de ne pas perdre le terrain qu'il a gagné. **Mais comme Badoit, San Pellegrino ne distribue via les réseaux alimentaires que des bouteilles en plastique.** "Sauf pour des points de vente premium comme Monoprix où nous commercialisons en exclusivité une petite bouteille de 75cl en verre." Car autrement impossible de trouver une bouteille d'eau gazeuse en verre ailleurs qu'au restaurant. Là aussi Badoit a décidé de faire bouger les lignes.

C'est sur le marché CHR (Café-hôtel-restaurant) que San Pellegrino a construit sa légitimité. La marque de Nestlé Waters continue de grignoter des parts de marchés au leader incontesté (mais menacé) Badoit. Selon le dernier relevé du panel Gira foodservice, le seul qui fasse autorité auprès des marques, **en 2005 Badoit devançait San Pellegrino: 35,2% contre 21,4%.**

Pour reprendre l'avantage, Badoit fait cette année coup double. La marque a lancé en février, Badoit rouge, conditionnée en bouteille de 50 cl. En offrant deux versions d'eau gazeuse dans les restaurants, où la demande est nettement plus forte en eau pétillante qu'en eau plate, Danone entend ainsi accroître ses ventes et conserver son avance. Et d'ici quelques jours Badoit va aussi briser un canon du marché en lançant sa bouteille de 75cl, en verre naturellement, mais en verre perdu, c'est à dire à usage unique. San Pellegrino et Badoit ont toujours vendu en verre consigné. La bouteille consignée sert plusieurs fois et coûte donc moins cher au restaurateur, et au client. A verre perdu, c'est l'inverse qui va se produire. Une bouteille plus chère va nécessairement entraîner un positionnement encore plus haut de gamme. "Cette bouteille sobre et élégante permettra une offre distinctive avec celle d'Evian (Danone), précise Nathalie Puech-Alquier, la directrice des eaux gazeuses de Danone. Notre ligne stratégique, c'est le service à table."

Une ligne stratégique qui interdit à Badoit de servir son eau dans les cafés, "Nous faisons que de la restauration, contrairement à San Pellegrino." "Oui, nous faisons les cafés, mais ce ne sont pas le gros de nos ventes, rétorque Stéphane Bartaire. Nous faisons les trois quarts de nos ventes en restauration." Forcément plus prestigieux. Et de mettre en avant une nouvelle fois la simplicité de l'offre de Nestlé Waters, où comme en GMS les clients choisissent entre une bouteille de 50cl ou de 1 litre. Des bouteilles en verre qui peuvent être consignées.