

# CAS MARKETING : INNOCENT

## SOMMAIRE

### I. Introduction

### II. Définition et analyse du marché des Smoothies

#### A. Offre « jus de fruit »

#### B. Demande

#### C. Influences environnementales

### III. Diagnostic externe/interne d'INNOCENT

#### A. Diagnostic externe

##### 1. Opportunités

##### 2. Menaces

#### B. Diagnostic interne

##### 1. Points forts

##### 2. Points faibles

#### C. Identification des problématiques possibles

### IV. Plan marketing 2010 pour INNOCENT

#### A. Stratégie marketing

#### B. Mix marketing

#### C. Orientations pour 2011

##### 1. Stratégie marketing

##### 2. Mix marketing

### V. Conclusion

### VI. Bibliographie et sources

#### I) Introduction

Avec 1,6 milliard de litres consommés en 2008 et plus de 25 litres consommés en moyenne par an et par chaque français, le marché des jus de fruits est aujourd'hui un marché en pleine expansion qui ne connaît pas la crise, surtout depuis que le sujet de la santé et notamment du problème de surpoids s'est accentué avec un marché de la « junk food » grandissant. Cependant, une nouvelle tendance a révolutionné ce secteur en lui donnant une nouvelle dynamique : l'arrivée du fameux « smoothie », boisson onctueuse qui est le résultat d'un mélange de fruits entiers fraîchement mixés et de jus de fruit.

Commercialisé à la fin des années 60 par les vendeurs de glaces et les magasins diététiques, ce segment du marché des jus de fruit a observé une forte progression à partir de la fin des années 90, notamment avec la naissance de la marque anglaise Innocent, en 1998, fondée par trois anglais : Richard Reed, Adam Balon et Jon Wright. La société regroupe désormais 275 salariés en Europe dont seulement 20 en France.

A sa création, la marque s'est donné pour but de répondre à l'obésité grandissante chez la population anglaise. Depuis, ses ventes ont explosé et Innocent a observé un chiffre d'affaires de 180 millions d'euros en 2008, avec une moyenne de 2 millions de bouteilles vendues dans le monde (dont 130 000 sur le territoire français), ce qui fait d'Innocent le leader mondial incontesté sur le marché des smoothies.

Cependant, on observe une concurrence de plus en plus rude et Innocent se doit de conserver sa place de leadership. De plus, le rachat d'environ 10 à 20% des parts d'Innocent par la Coca-Cola

Company (groupe possédant des marques célèbres comme Coca-Cola, Fanta, Sprite, Burn, Minute Maid ...) soulève un débat sur l'avenir de la marque car les visions perçues par les consommateurs à propos d'Innocent et de la Coca-Cola Company sont tout à fait à l'opposé l'une de l'autre. En tant que consultants marketing, nous proposerons, après avoir défini et analysé le marché des jus de fruit en restituant le marché des smoothies dans son contexte, un plan marketing 2010 pour Innocent ainsi que nos orientations stratégiques et opérationnelles pour l'année 2011 à venir.

## II) Définition et analyse du marché des jus de fruit

### A. Offre globale « jus de fruit »

#### 1. Marché des jus de fruit

##### \* Segments produits

Le marché des jus des fruits, lui-même un segment du marché des boissons non gazeuses et non alcoolisées, se subdivise en deux catégories : les jus frais et ambiants ainsi que les jus réfrigérés, eux-mêmes sous-segmentés en trois types de jus de fruits distincts :

- \* Les nectars
- \* Les jus à base de concentré (ABC)
- \* Les purs jus
- \* Les smoothies

##### \* Marques

Les marques principales occupant la quasi-totalité du marché des jus de fruits (ambiants et réfrigérés) en France sont les suivantes :

- \* Tropicana
- \* Joker
- \* Pampryl
- \* Cidou
- \* Réa
- \* Granini
- \* Sans oublier les MDD (Carrefour, Auchan, Leclerc, Casino, Cora, ...) leaders incontestables avec plus de 48% de parts de marché et une croissance d'environ 12% par an

##### \* Concurrence

Joker est leader sur le marché des jus ambiants tandis que Tropicana occupe le même rang sur le marché des jus réfrigérés. Mais sur la totalité du marché, les MDD sont ceux qui ont le plus de poids dans la balance.

##### \* Circuits de distributions

Les jus de fruits se retrouvent principalement au rayon frais de toutes les centrales d'achat (de la superette jusqu'aux grandes surfaces de type hypermarché) ou encore sur le circuit CHR (café-hôtel-restaurant) et les boulangeries.

##### \* Indicateurs

Les jus de fruits représentent la plus grosse part des BRSA (boissons rafraîchissantes sans alcool), soit environ 60%.

##### \* Evolutions

Malgré une légère chute des ventes de 0.9% en volume, entre 2007 et 2008, le marché s'est aussitôt repris en main pour atteindre une augmentation de 5% en volume fin 2008.

##### \* Tendances

La tendance « naturalité et santé » allié au plaisir gustatif semble être au cœur du rayon BRSA pour

développer des offres premium, au détriment des autres boissons (eau minérale, sirops, ...). La tendance « smoothie » semble également prendre de plus en plus de poids sur le marché des jus de fruits.

## 2. Segment des « smoothies »

### \* Produits

Lorsqu'on parle smoothie, on pense bien évidemment à la boisson. Les produits smoothies se différencient de par leurs goûts. En effet, on retrouve toujours, quelque soit le fabricant, des boissons à base de deux ou trois fruits différents avec une gamme composée de quatre ou cinq produits.

### \* Marques

Les marques principales occupant la quasi-totalité du marché des smoothies en France sont les suivantes :

- \* Innocent, marque anglaise et précurseur du mouvement smoothie
- \* Immédia, marque française
- \* Michel et Augustin, marque française prenant le nom de ses deux fondateurs, anciens élèves de l'ESCP-EAP.
- \* Tropicana, marque américaine appartenant au groupe PepsiCo
- \* Andros, marque française
- \* Pampryl, marque française du groupe Orangina Schweppes
- \* Danone, marque française du « géant » de l'alimentaire
- \* Hero
- \* Knorr Vie

### \* Concurrence

La concurrence fait rage au sein du secteur des jus de fruits smoothies, surtout depuis l'entrée de gros leader comme Tropicana ou Danone. Malgré cela, Innocent tire son épingle du jeu et possède un peu plus de 50% des parts de marché, suivi par Immédia, une marque française dont la stratégie est axée de très près sur celle d'Innocent et possédant 25% des parts de marché. La dernière marche du podium est attribuée à la marque Andros avec 20% des parts de marché.

### \* Circuits de distributions

Les smoothies suivent les mêmes circuits de distributions que les jus de fruits en général. Mais de par son prix élevé, il est rare de le retrouver dans des boulangeries. On le trouve en revanche dans certains bars à thèmes comme le « Paradis du Fruit » ou des bars à smoothies comme « Zumo » ou « Helixir Smoothie Bar ».

### \* Indicateurs

Tropicana, voulant s'imposer sur ce marché en plein « boom » occupe plus de 80% des circuits de distribution alors que la marque s'est lancée dans ce secteur il y'a moins de deux ans. C'est dire le potentiel de l'image de marque concernant Tropicana.

### \* Evolutions

Le smoothie devient de plus en plus emblématique mais son prix cher fait de lui un produit un peu trop haut de gamme et ferme la porte à une clientèle potentielle.

### \* Tendances

Les smoothies tendent à se développer sur le marché de l'hygiène, de la lingerie féminine et celui du maquillage. Ceci démontre bien que la vague « smoothie » n'en n'est qu'à ses balbutiements et que le meilleur reste probablement à venir.

## B. Demande globale « jus de fruit »

### 1. Approche globale

#### \* Attente des consommateurs

Les consommateurs s'attendent à boire un jus frais, dans un moment de détente ou pour se rafraîchir, sans composants ajoutés (colorants, sucres, conservateurs). Ils veulent surtout connaître la provenance des fruits, ce qui leur donne un gage en terme de qualité et une assurance vis-à-vis du produit-cible.

#### \* Evolutions

La consommation de jus de fruit a été multipliée par 8 en moins de 30 ans ! Et le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter au fil des années (on peut espérer franchir les 2 milliards d'euros d'ici 2 ou 3 ans).

#### \* Tendances

Les jus de fruits ambiants restent les champions du secteur des jus de fruits, malgré l'ascension fulgurante des smoothies.

### 2. Approche du segment des smoothies

#### \* Profils des consommateurs

Une clientèle « bobo » ayant de bons moyens financiers, homme ou femme, mais dont les principaux consommateurs sont multiples : les personnes voulant se faire plaisir tout en dégustant un jus sans sucres ajoutés avec sa saveur onctueuse ou bien les personnes adeptes de produits sains et écologiques. Les jeunes adultes sont principalement ciblés, même si des personnes de tout âge en consomment également.

#### \* Attentes

Tout comme dit précédemment pour les jus de fruits en général, les consommateurs s'attendent à boire un jus frais, dans un moment de détente ou pour se rafraîchir, sans composants ajoutés (colorants, sucres, conservateurs). Ils veulent surtout connaître la provenance des fruits, ce qui leur donne un gage en terme de qualité et une assurance vis-à-vis du produit-cible.

#### \* Motivations

Elles sont diverses et variées. Les clients ayant un engouement pour les aliments santé et pour le bio seront tentés de consommer des smoothies, tout autant que les jeunes actifs voulant un moment « snacking » en cours de journée.

#### \* Freins

Le prix peut être un frein à l'achat. En effet, d'après le panel Nielsen, il faut compter environ 5.20€ en moyenne le litre ! (2.70 à 3.50€ le litre chez Innocent, c'est moins que la moyenne mais ça reste élevé cependant). Le packaging, assez basique et délaissé à première vue, peut aussi freiner le consommateur pointilleux, persuadé qu'il s'agira d'un produit quelconque.

#### \* Indicateurs

Le secteur des smoothies ont contribué à la croissance en valeur du marché des jus fruits réfrigérés pour un total de 339 millions d'euros en 2008.

#### \* Tendances

Les smoothies deviennent un produit de grande consommation et la concurrence grandissante lui donne davantage d'ampleur.

## C. Influences environnementales

Innocent est une marque qui a réussi à se développer en partie grâce à son environnement de marché. Observons-les un peu plus en détail :

\* Ecologique : La nature et l'équilibre écologique étant constamment menacés de jour en jour, Innocent a décidé de « se mettre au vert » et c'est aujourd'hui cette particularité qui caractérise la marque : camions « écolos » recouverts de faux gazon, bouteilles 100% recyclées. Le siège de la société est aussi mis à contribution (papier recyclé, carte Vélib' pour les salariés, ampoules à basse consommation ou encore des meubles en bois brut). Par ailleurs, les fruits qu'Innocent achète sont labellisés « développement durable » par l'organisme de certification Rainforest Alliance.

\* Socio-culturelle : Innocent mise sur un climat amical et veut installer une certaine confiance vis-à-vis de sa clientèle en les incitant, par exemple, à envoyer des messages au siège mais aussi entre les collaborateurs eux-mêmes. Pour cela, le site Internet est très « décalé » avec des phrases du genre « Secouez avant d'ouvrir, pas après ». Certains salariés sont appelés « chef mixeur » et le PDG « banane en chef ». En bref, une attitude enfantine qui fait partie de la culture d'entreprise.

\* Economique : Avec la montée du prix des matières premières, les marques étant sur le secteur des smoothies se doivent de rentabiliser leurs coûts de fabrication avec un prix élevé.

\* Technologique : Le marché des smoothies se veut innovant et c'est pour cela qu'il s'est attaqué au secteur féminin, en particulier avec les gel douche, le maquillage ou encore la gamme de sous-vêtements « smoothie » de chez Dim.

En ce qui concerne les perspectives et facteurs de changement du marché des smoothies, il faut évoquer plusieurs points. Tout d'abord le prix, facteur clé de succès « juteux » pour les fabricants mais jugé trop cher par certains. Il faudrait donc que certaines marques refixent leur prix à la baisse. Le bio est aussi d'actualité et le développement des smoothies 100% bio ne devrait pas tarder à entrer sur le marché.

### III) Diagnostic externe/interne d'INNOCENT

#### A. Diagnostic externe

##### 1. Opportunités

- \* Intégrer toutes les surfaces et éviter une centralisation sur Paris
- \* Préserver le côté décalé de la communication
- \* Création de pack pour booster les ventes
- \* Anticiper les attentes du consommateur en restant à l'écoute de leurs besoins
- \* Préserver le lien « d'intimité » créé avec le consommateur et le renforcer
- \* Réaliser d'une campagne révélant le côté amusant de la marque
- \* Développer d'autres goûts

##### 2. Menaces

- \* La conjoncture économique peut jouer sur le pouvoir d'achat et donc baisser les ventes
- \* Peut être considéré comme un produit la mode et donc peut très bien démodé du jour au lendemain
- \* Moyens mis sur la communication
- \* Tropicana et sa présence dans plus de 80% des circuits de distribution
- \* Montée en puissance des boissons énergétiques, surtout depuis la réintroduction de Redbull sur le marché français.

## B. Diagnostic interne

### 1. Points forts

- \* Leader du marché avec plus de la moitié des parts de marchés en France.
- \* Concerne les personnes de tout âge
- \* Produit haut de gamme qui souligne sa qualité
- \* Image « écolo » forte
- \* Produit bon pour la santé donc augmente la crédibilité des produits Innocent surtout avec les 5 fruits et légumes conseillés en dessous de chaque pub
- \* Communication décalée et unique en son genre
- \* Prix du produit garant de qualité
- \* Packaging chic et transportable
- \* Monopole ou quasi-monopole de la marque = fidélisation de la clientèle
- \* Eloges d'Innocent dans divers journaux et reportages télévisuels
- \* Communication moins onéreuse permettant des économies
- \* Distribution qui montre le positionnement haut de gamme

### 2. Points faibles

- \* Prix élevé par rapport aux principaux concurrents
- \* Positionnement haut de gamme donc n'atteint pas toute la demande
- \* Distribution faible par rapport à Tropicana
- \* Le look du produit : blanc, manque de couleur...
- \* Communication

### Place sur le marché :

Le numéro un mondial des smoothies à des fruits labellisés Rainforest Alliance (développement durable et socialement responsable). Ceci apporte au produit une image écolo. En effet, Innocent revendique ses produits car ils apportent une bonne santé, la bouteille de 25 cl recouvre tout de même la moitié des besoins quotidiens en fruit. De même, ses bouteilles sont 100% recyclables et son packaging contient des connotations amusantes. Tout ceci permet à Innocent de véhiculer une image écolo très forte car elle rallie non seulement la santé humaine en respectant le quotidien fruité mais elle s'engage aussi au respect de l'environnement avec des bouteilles totalement recyclées. Ceci représente un énorme plus pour l'image de marque.

### Clientèle fidélisée :

Le monopole dont a disposé la marque à son arrivée sur le marché des smoothies vient du fait qu'Innocent soit un des pionniers sur le marché. Ceci lui a permis, non seulement, d'avoir une avance sur la concurrence mais aussi de fidéliser massivement ses clients avant l'arrivée de la concurrence. En effet, la fidélisation a pu se faire via leur site internet amusant et simple avec une phrase comme celle-ci : « Rejoignez nous nous ne sommes pas une secte bizarre ».

### Le packaging du produit :

Le manque de couleur et le dessin sur le packaging peuvent freiner l'achat du consommateur qui peut être hésitant, voire réticent, à l'idée d'acquérir le produit car il le trouvera moins attrayant que d'autres produits au look plus soigné tels que Tropicana par exemple. Cependant le packaging n'est pas si mauvais qu'il en a l'air. En effet il est facilement transportable lorsqu'il s'agit de petits formats (25cl notamment). Cela permet une dégustation à n'importe quel moment de la journée

pour les jeunes qu'elles ciblent mais aussi pour les salariés urbains et souvent pressés.

Le prix :

Le prix qui est évalué assez chère aux alentours de 3.99 €. Ce prix est un peu plus élevé que celui de Tropicana et les autres concurrents on remarque que les prix des smoothies est bien plus élevé que ces concurrents du marché des pur jus qui sont aux alentours de 2 et 2.50 €. Dans ce cas le prix est considéré comme une faiblesse et limitera la demande qui sera freinée par ce prix et donc le produit concernera la classe assez aisée.

Ce prix est évalué ainsi car les coûts des matières premières et la qualité des fruits insérés et d'autant plus faites au détail pour garantir une qualité élevée et rester en cohérence avec l'image de la marque qui garantit le bien-être du consommateur. Le prix montre que le produit ne s'adresse pas à toutes les personnes.

D'autre part le prix pourrait bien être affecté par la montée du prix des oranges et des pommes ce qui représente une menace.

La communication :

Celle-ci est effectuée de manière inhabituelle. En effet, la communication se fait d'une part avec les livraisons en employant des camions recouverts de faux gazon. Innocent organise des dégustations lors d'événements et participe à des actions caritatives auxquelles elle verse une partie de ces bénéfices.

D'autres éléments comme le bouche à oreille, les supports de presse, l'éloge de la marque et de ses actions, des petites campagnes publicitaires font de sa communication un point fort pour la marque car elle se distingue de la communication ordinaire.

Cependant, ceci peut aussi être une faiblesse si on prend en compte des individus qui ne sont peut-être même pas au courant de l'existence de la marque. Lorsque certains verront des smoothies, ils seront tentés de consommer des marques telles que Tropicana ou Andros, l'image de ces marques étant plus présente chez les consommateurs car elles sont installées sur le marché des jus de fruit depuis des années.

Il est également rare d'apercevoir un camion recouvert de faux gazon en pleine rue. En revanche les reportages faits sur la marque et les smoothies qu'elle propose lui donnent une communication de première classe car Innocent brise les codes de la communication habituelle. Ainsi elle se donne une image différente de celle des concurrents. La faiblesse de communication représente une certaine économie pour Innocent ce qui lui permet de financer d'autres projets et de consolider sa place de leader avec d'autres moyens comme par exemple agrandir sa présence dans les surfaces.

La distribution :

La distribution d'Innocent a certes évolué mais ne concerne pas tous les points de ventes français car celle-ci est assez axée sur Paris et les grandes villes. Néanmoins, elle occupe les grandes surfaces, certains restaurants dont Pasta Cosy, et les TGV. Tout ceci lui confère un positionnement haut de gamme. La distribution de Innocent est axée de façon à respecter son image et son positionnement mais sa non disponibilité peut profiter à Tropicana qui a assuré sa présence dans plus de 80 pourcent des grandes surfaces françaises et qui fait donc une menace pour Innocent.

Le positionnement :

Le positionnement haut de gamme vu le niveau du prix et de la qualité du produit tend plutôt à être une faiblesse car le prix peut décourager certains consommateurs.

C. Identification des problématiques possibles

A l'issue du diagnostic externe et interne que nous venons de faire, plusieurs problématiques se posent :

- \* Innocent doit-il se développer sur un segment bio ?
- \* Le ciblage trop « bobo » est-il une menace pour la marque ?
- \* Le prix influence-t-il vraiment les ventes ?
- \* La communication décalée, si propre à Innocent, va-t-elle continuer à séduire ou, au contraire, finir par lasser ?

#### IV) Plan marketing 2010 pour INNOCENT

##### A. Stratégie marketing

###### 1. Ciblage

###### a. Offre

Innocent opère sur le marché des boissons rafraîchissantes non alcoolisées et plus précisément sur le marché des « smoothies » destiné à la grande consommation et, par conséquent, au grand public. La marque possède une véritable notoriété dans ce domaine mais ses produits vieillissent, il serait donc judicieux d'approfondir la gamme en gardant les produits phare tout en proposant de nouveaux mélanges (ex : fraise, framboise etc.). Ainsi l'objectif global d'Innocent pour cette année 2010 sera donc de consolider les cibles conquises et d'améliorer celle des enfants et des jeunes dans les produits cités précédemment.

Les personnes âgées peuvent devenir pour cette année 2010 une nouvelle cible car les jus de fruits ainsi que les boissons aux fruits plates peuvent être concernés. D'ailleurs, on s'aperçoit désormais que la consommation des smoothies Innocent se fait de plus en plus au niveau du cercle familial c'est-à-dire au petit déjeuner avec la famille réunie au complet, ainsi les cibles deviennent de plus en plus large et atteignent une certaine universalité.

Devant cet essor, les grands concurrents s'activent et proposent de nouveaux produits plus « seins » (ex : Joker avec Vital Protect). Innocent doit donc rester prudent et fidéliser davantage pour éviter les consommations volatiles.

###### b. Demande

Voici le profil de consommateurs que nous voulons atteindre : Une clientèle plus large (se démarquant quelque peu de la clientèle « bobo ») touchant donc de toutes les catégories socio-professionnelles, tous les sexes et tous les âges mais dont les principaux consommateurs sont les adolescents et jeunes adultes. Par conséquent, les acheteurs sont principalement des collégiens, lycéens, étudiants ou des jeunes actifs.

Récapitulation des cibles :

- \* Les jeunes adultes : ils se situent entre 15 et 25 ans, ils sont très portés sur le goût et l'image de marque (écologie).
- \* Les enfants : entre 5 et 14 ans, là aussi le goût est très important si ce n'est primordial, de plus les couleurs (packaging) sont aussi une notion importante.
- \* Les adultes : entre 25 et 40 ans, le goût reste bien sûr important mais dans ce secteur l'écologie joue un rôle essentiel, il est même responsable de l'acte d'achat dans la plupart des cas.
- \* Les autres cibles : entre 40 et 80 ans, il s'agit d'une nouvelle cible potentielle pour cette année 2010, la politique écologique de la marque est une véritable valeur ajoutée pour cette cible très portée sur la santé au fur et à mesure des années (logique). La France étant un pays vieillissant en

terme démographique.

## 2. Positionnement

Voici quelques exemples de positionnement qui pourront être perçus par les consommateurs en 2010 :

### « Qualité des produits »

« 100% pur fruit. Sans sucre. Sans concentré. Sans ajout bizarre » est le principal slogan et la principale revendication d'Innocent. La qualité de ses produits est le principal souci de l'équipe d'Innocent. Ils insistent tout d'abord sur les bienfaits de la boisson qu'ils commercialisent, réalisée à base de fruits et uniquement de fruits, sans additifs ni conservateurs, et sans ajout de jus concentré, de sucre ou d'eau. Ils insistent également sur la qualité des fruits qu'ils utilisent pour faire leurs smoothies. Les fruits sont achetés auprès des meilleurs producteurs locaux pour assurer le meilleur goût possible à leurs smoothies.

### « Ethique et engagement »

En matière d'emballage, Innocent fut le précurseur de la bouteille recyclable à 100%. Il existe aussi une « fondation Innocent » travaillant avec des ONG dont le but est de « construire un avenir durable pour ceux qui en ont le plus besoin ». Chaque année, innocent reverse au moins 10% de ses bénéfices à des associations caritatives, dont la majorité à sa fondation. D'autres engagements sont à signaler et notamment le reversement de 0.50 centimes d'euros pour chaque bouteille vendue à une association (ex : « Les petits frères des pauvres »). Ainsi, l'image d'Innocent est construite autour de ses engagements caritatifs et écologique mais ça communication ne se résume pas qu'à cela, en effet le décalage et l'humour de l'entreprise fait office de véritable positionnement au sein de son marché.

### « Communication décalée et drôle »

La communication de la marque est principalement basée sur l'humour ce qui ne manque pas de contribuer à la fidélisation de la clientèle, les slogans du type : « secouez avant ouverture, pas après » sont monnaie courante et c'est ainsi que Innocent se distingue dans son positionnement de marché. Cette communication rend la marque unique et donc attractive. De plus elle permet de créer une relation spécifique avec chacun des consommateurs, il s'agit là d'un marketing en « one to one ». Innocent compte donc sur cette proximité pour créer le bouche à oreille et c'est ainsi que Innocent avance depuis sa création.

## 3. Objectifs marketing à moyen terme

### a. Qualitatifs

L'objectif en terme de produit pour l'année 2010 est donc d'augmenter le poids de Innocent sur son marché qu'il a ironiquement créé lui-même. Les arrivées d'Andros ainsi que de la marque Immédia ont diminué de manière quasi immédiates les parts de marché de Innocent.

Par conséquent, pour y remédier, Innocent est dans l'obligation de multiplier les campagnes publicitaires pour cette 2010. La stratégie du « one to one » sera toujours exploitée mis à plus grande échelle, ce n'est pas parce qu'Innocent fait de la communication par des grands panneaux publicitaires qu'il va remettre en cause ce marketing spécialisé. En effet, les slogans toucheront toujours de manière chaque consommateur.

En France, Innocent n'a pas beaucoup utilisé de cette stratégie pour ne pas dire jamais car il s'agit

d'une « petite entreprise » et il est désormais important qu'elle passe le cap pour devenir une véritable firme à l'avenir car le potentiel est très important. Innocent est capable de toucher tout type de clientèle, il faut donc en profiter. De plus le marketing personnalisé entrepris depuis le début garantira un socle important de clients fidèles ce qui est une véritable force.

Avec l'arrivée de Tropicana, Innocent est en train de montrer ses faiblesses, plus exactement devant le marketing agressif de Tropicana qui couvre désormais 80% des grandes surfaces de France.

Innocent paraît un peu « mise en arrière » avec son marketing « gentillet ». L'arrivée des « gros » est donc un signe fort pour Innocent, il faut que l'entreprise affirme ce marketing personnalisé mais à grande échelle et cela passe par de forts investissements. L'entreprise doit pouvoir prendre ses risques puisqu'elle détient une part importante de clients fidèles.

De plus avec l'invasion de Tropicana, Innocent est dans l'obligation de devoir se distinguer et cela passe par des couleurs vives ne serait ce qu'au niveau des produits en rayon le blanc semble trop présent et donc moins voyant ; il faudrait innover de ce côté-là.

## b. Quantitatifs

Innocent doit consolider sa place de leader sur le marché des smoothies en innovant ses gammes par exemple ou en attaquant un nouveau secteur encore inexploré. Ainsi, la marque pourrait espérer gagner 1 ou 2% de parts de marché, augmenter ses ventes de 10% et atteindre, les 190 millions d'euros de chiffre d'affaires. Ceci étant la tâche ne sera pas facile car l'arrivée des « gros », ayant de meilleurs moyens financiers, peuvent changer la donne. Comme le dit Sophie Lécluse, « Innocent va devoir garder la pêche ... ».

## B. Plan marketing

### 1. Produit

Innocent est un produit dont la qualité perçue auprès du consommateur n'est plus à refaire. Ce produit qui restitue à merveille les bienfaits de la nature. De ce fait, la qualité et la composition (fruits mixés + jus de fruits pressés) doivent rester inchangés.

Les différents parfums composants les smoothies doivent aussi rester inchangés. Les produits phares de la marque en 2010 sont les suivants :

- \* Orange, mangue
- \* Fraise, banane
- \* Mangue et fruits de la passion
- \* Ananas banane & coco
- \* Fraises et mures
- \* Fraises et banane

Ces recettes qui ont fait la réputation d'Innocent doivent absolument rester en l'état. Innocent s'est distingué à travers une règle d'or : le 100% naturel. Cette formule est la caractéristique principale de la marque, cela implique que les produits Innocent ne contiendront jamais :

- \* de concentré de fruit
- \* d'additif
- \* de colorant
- \* d'OGM
- \* de conservateur
- \* de sucres ajoutés

Avec une composition, une qualité du produit et un respect de la règle d'or, il ne reste qu'à Innocent de se diversifier avec de nouvelles recettes inédites et innovantes.

Les différents formats resteront inchangés également. Des petites bouteilles de 25cl jusqu'aux bouteilles d'un litre, avec une l'introduction d'une nouveauté : les « collectors » d'1,5 ou 2 litres afin de fidéliser davantage la clientèle déjà séduit.

## 2. Prix

Le prix des smoothie de la marque Innocent pour une bouteille d'un litre oscille aux alentours de 4€. Ce prix est légèrement au dessus des prix généralement constatés pour des produits similaires (concurrents directs d'Innocent qui varient de 2,5 à 3,5€ pour un litre) et très au dessus des jus de fruits du marché (purs jus, jus à base de concentré et nectars).

Cette différence de prix donne une image forte de produit haut de gamme à Innocent qui doit rester en l'état. Pour 2010, le prix de tous les produits Innocent doivent rester les mêmes.

Un changement brutal de prix créerait le trouble pour le consommateur habitué à acheter le produit régulièrement mais aussi pour le nouveau consommateur surpris. Aussi la qualité des jus Innocent et le coût de fabrication ne permettent pas à l'entreprise de baisser le prix de la bouteille. Par exemple, la mangue ou la myrtille qui entrent dans la composition de certains jus ont un prix d'achat élevé. C'est pour cela, fort d'un cahier des charges riche en contrainte, le coût de fabrication et de conservation (se trouve au rayon frais des grandes surfaces) pousse Innocent à un prix de commercialisation élevé.

Il est intéressant de noter que tendre à baisser le prix du smoothie serait aussi mal perçu par le consommateur qui voit le produit comme le luxe des jus de fruits. L'image même d'Innocent en serait affectée.

## 3. Distribution

Les canaux de distribution qui permettent aux produits Innocent d'occuper plus de 50% de part de marché doivent rester les mêmes. Ces canaux de distribution sont les suivants :

- \* Les grandes et moyennes surfaces
- \* Les magasins spécialisés type magasins de bien-être
- \* Les réseaux de proximité type épicerie
- \* Les bars
- \* Les restaurants
- \* Les hôtels

Les grandes et moyennes surfaces réalisent la quasi-totalité des ventes.

Il serait important de conforter la place d'innocent dans les bars, restaurants et hôtels qui sont actuellement très en-deça du potentiel réalisable. Ces lieux sont l'occasion d'accroître la notoriété d'Innocent dans les yeux du consommateur comme un produit fiable, disponible partout et ayant la confiance du cafetier qui le propose.

La présence d'Innocent dans les distributeurs automatiques (dans le métro par exemple) est aussi à développer. Un partenariat avec des entreprises de distribution automatique serait intéressant dans une optique de croissance.

Un point d'honneur sera aussi mis sur le merchandising et les 4R (le bon produit au bon moment, à la bonne place et au bon prix) afin d'écouler les stocks et de réorganiser les zones de chalandise et le linéaire afin de sauvegarder la durée de vie limitée des smoothies et d'éviter de trop grosses pertes.

## 4. Communication

### a. Cibles

Comme nous l'avons développé lors du ciblage de la demande lors de la stratégie, nous allons cibler notre clientèle de la manière suivante :

- \* Les jeunes adultes : ils se situent entre 15 et 25 ans, ils sont très portés sur le goût et l'image de marque (écologie).
- \* Les enfants : entre 5 et 14 ans, là aussi le goût est très important si ce n'est primordial, de plus les couleurs (packaging) sont aussi une notion importante.
- \* Les adultes : entre 25 et 40 ans, le goût reste bien sur important mais dans ce secteur l'écologie joue un rôle essentiel, il est même responsable de l'acte d'achat dans la plupart des cas.
- \* Les autres cibles : entre 40 et 80 ans, il s'agit d'une nouvelle cible potentielle pour cette année

2010, la politique écologique de la marque est une véritable valeur ajoutée pour cette cible très portée sur la santé au fur et à mesure des années (logique). La France étant un pays vieillissant en terme démographique.

#### b. Objectifs

Voici la liste des différents objectifs que nous proposons pour Innocent en 2010 :

- \* Campagne publicitaire massive
- \* Attirer une nouvelle clientèle
- \* Augmenter la part des consommateurs
- \* Favoriser l'acte d'achat des consommateurs pouvant être freinés par le prix
- \* Garantir l'avenir de la marque
- \* Augmentation du chiffre d'affaires global
- \* Allier le goût, l'écologie et la santé
- \* Fidéliser la nouvelle clientèle potentielle

#### c. Axes

Innocent, pionnier de ce qu'on pourrait appeler « l'écologo-marketing », doit garder son positionnement et le renforcer. Mais l'objectif sera d'attirer une nouvelle clientèle essentiellement représentée par les consommateurs les moins touchés par Innocent, c'est-à-dire les plus de 40 ans. En effet cet âge illustre une clientèle qui prend conscience de l'importance de l'équilibre alimentaire pouvant aller de manière chronique au fur et à mesure des années.

De plus, son slogan « les fruits tout nus » peut déplaire à certaines personnes puritaines ou n'appréciant pas l'humour décalé. Il faudra donc aussi penser à ce type de clientèle en redirigeant une communication un peu plus « mûre » et moins enfantine, tout en gardant l'état d'esprit d'Innocent.

#### d. Stratégie Médias/Hors Médias

Notre stratégie consistera à attaquer fort la communication afin d'optimiser au maximum les chances pour Innocent de se frayer un chemin considérable en vue d'augmenter de manière exponentielle le contact avec la clientèle.

#### Plan médias

Nous misons essentiellement sur les activités visuelles c'est-à-dire la télévision, l'affichage et la presse. Nous ne jugeons pas utile d'utiliser la radio et le cinéma car ils ne touchent qu'une faible part de la population.

##### \* Télévision :

Nous insistons sur l'importance de l'écologie, base principale et fondatrice de la société. Pour cela, il serait donc judicieux de mettre en évidence le processus de production d'un smoothie tout en respectant les étapes d'une chaîne de production écologique.

##### \* Affichage :

L'important est d'insister sur l'image de marque, ainsi l'affiche mettra en avant un nouveau slogan du type « 100% écologique + 100% smoothie = 100% Innocent ».

##### \* Presse :

Notre objectif est de pouvoir promouvoir Innocent par l'intermédiaire de la presse gratuite telle que



## C. Orientations pour 2011

### 1. Stratégie

La stratégie d'Innocent à l'horizon 2011 sera celle d'un groupe toujours plus fort de son leadership sur le marché des smoothies. Elle sera celle d'une entreprise qui détient toujours 50% de part de marché.

De nouveaux parfums conçus en recherche et développement feront leur apparition en 2011.

En ces temps de crise et de catastrophes naturelles, Il serait dans l'esprit de la marque Innocent de collaborer avec des labels de type fairtrad (Max Havelaar par exemple), afin de donner à notre marque une image irréprochable de qualité déjà perçue mais aussi une image de morale par rapports à certains fruits rares entrant dans la composition de nos produits.

Le projet de développer une gamme bio est aussi à l'étude. Mais sortir une gamme bio scinderait en deux notre gamme et décrédibiliserait les produits déjà existants et qui ont fait la renommée de notre marque.

Il serait intéressant pour Innocent de tendre à élever l'image de nos produits vers une image encore plus luxueuse, et dans le même moment, créer une marque filiale d'Innocent qui offrirait des jus de fruits type smoothie 100% naturels avec une positionnement prix beaucoup plus modeste. (type smoothie discount comme celui de la marque Leader Price).

### 2. Mix

#### \* Produit

Les smoothies doivent à travers une labélisation « fair-trade » (commerce équitable) avoir un goût qui paraîtra au palais du consommateur de meilleur goût. La qualité du produit reste bien évidemment irréprochable.

#### \* Prix

Le prix va tendre à augmenter très légèrement ( aux alentours de 10%), cela s'expliquera en partie par l'approvisionnement de fruits issus de l'agriculture équitable plus chère que des fruits de circuits classiques.

#### \* Distribution

Les réseaux de distribution resteront inchangés avec comme coeur de distribution les grandes et moyennes surfaces car ce sont les canaux qui restent de loin les plus profitables à Innocent. Les communes rurales seront aussi davantage touchées car elle représentent tout de même la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. Par conséquent, éviter de focaliser les ventes sur ce mouvement parisien serait un plus.

#### \* Communication

Les voies de communication resteront les mêmes avec une grosse campagne de publicité lors du lancement de la commercialisation des produits issus du commerce équitable et un humour légèrement moins décalé pour tenter de séduire les plus « rigides » à un nouveau concept de marketing.

## V) Conclusion

Pour conclure, le plan marketing que nous avons proposé pour Innocent est principalement de garder sa ligne de conduite écolo et décalée, tout en apportant quelques améliorations, notamment en termes de développement de nouvelles gammes de goûts et surtout d'un possible commerce équitable, relevant davantage un prestige déjà acquis par la marque. Ainsi, le développement des ventes et du chiffre d'affaires se ferait quasi instantanément et le leadership pourrait en être assuré pour les années à venir.

Cependant, n'oublions que Coca-Cola peut aussi être un acteur du futur : car en rachetant des parts à Innocent, cela peut freiner le potentiel d'Innocent face à ce géant souvent considéré comme « générateur d'obésité » et de « junk food ». Cela portera-t-il vraiment préjudice au délicieux smoothie tout innocent comme le rappel si bien le nom de la marque ou cela sera-t-il encore plus lucratif ? Le mystère reste entier ...

## VI) Bibliographie et sources

- \* Sophie Lécluse, « Innocent, pionnier du marketing écolo », Management (Juillet-Août 2008)
- \* Flore Fauconnier, « Qui sont les champions ... du jus de fruit », Le Journal Du Net (16/08/2006)
- \* Capucine Cousin, « La vogue des smoothies (la guerre des marques ...), L'entreprise.com (04/03/2009)
- \* Articles LSA (2008-2009)
- \* Articles Internet-L'expansion (2008)
- \* Site officiel d'Innocent : [www.innocent.fr](http://www.innocent.fr)
- \* XERFI
- \* Wikipédia