

Etude du Positionnement de la marque



Etudiants :

Benjamin LERNOULD
Valérie GIMBERT
Malin EKLÖF
Anna LUNDGREN

Enseignant :

Bernard SIBAUD

RAPPORT FINAL

Marketing

2^{ème} Année - Groupe 1

15 avril 2000

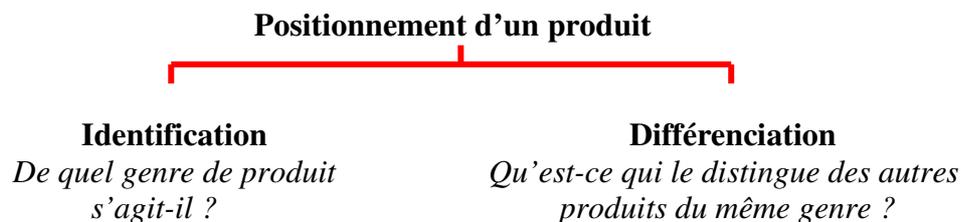
SOMMAIRE

Introduction	Page 2
I. Présentation générale de l'entreprise <i>Yoplait</i>	Page 3
A – Historique de l'entreprise <i>Yoplait</i>	Page 3
B – Segmentation stratégique de l'entreprise <i>Yoplait</i>	Page 5
II. Identification de la catégorie de rattachement de <i>Yoplait</i>	Page 7
A – Généralités sur le yaourt	Page 7
B – Critères d'identification de la marque <i>Yoplait</i> par le consommateur	Page 7
C – Positionnement de la marque <i>Yoplait</i> par rapport aux cibles	Page 10
III. Identification des caractéristiques distinctives de <i>Yoplait</i>	Page 12
A – Généralités sur le marché des yaourts	Page 12
B – La méthode matricielle	Page 13
C – La méthode des profils	Page 14
D – L'analyse factorielle des correspondances multiples	Page 18
Conclusion	Page 22
IV. Annexes	Page 23
V. Références bibliographiques	Page 28

Introduction

Le positionnement est « *l'ensemble des traits saillants et distinctifs de l'image* », c'est-à-dire de « *ceux qui permettent au public de situer le produit dans l'univers des produits analogues et de le distinguer des autres* ». C'est donc « *une représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive du produit* » (Cf. Lendrevie & Lindon, Mercator, Ed. Dalloz, 5^{ème} Edition, p.566).

Le positionnement d'une marque comporte deux volets complémentaires que l'on peut appeler l'*identification* et la *différenciation*. « *L'identification est la catégorie à laquelle le produit est rattaché dans l'esprit du public et la différenciation consiste en une ou plusieurs particularités du produit qui le distinguent des autres produits de même catégorie* » (Ibidem).



Mais le positionnement d'une marque fait également partie intégrante de la stratégie marketing d'une entreprise. C'est pour cette raison que nous nous sommes efforcés de présenter brièvement l'entreprise *Yoplait* dans son ensemble, mais aussi en analysant brièvement son environnement concurrentiel (**Partie I**).

Nous nous sommes ensuite intéressés à l'analyse du positionnement en matière d'identification du produit par le consommateur (**Partie II**).

Enfin, nous avons terminés notre étude sur une analyse du positionnement de *Yoplait* d'un point de vue distinctif (**Partie III**).

Présentation générale de l'entreprise Yoplait

Coopérative laitière depuis 1965 suite à la fusion de Yola et Coplait, *Yoplait* s'est d'abord contentée du marché français avant de devenir aujourd'hui leader sur plus de 1/4 de ses marchés grâce à un système de filiales en Europe et de franchises dans le reste du monde. Depuis 1990, *Yoplait* fait partie du groupe *Sodiaal* et devient la marque phare du groupe. C'est pourquoi nous commencerons par une rapide présentation du groupe *Sodiaal* avant de se pencher sur l'historique et la trajectoire stratégique de *Yoplait*.

A -- Historique de l'entreprise

1 – Le groupe Sodiaal

Créé en 1990, le groupe *Sodiaal* fabrique et commercialise des produits laitiers dont les marques sont connues dans le monde entier. En France et à l'étranger, *Yoplait* (produit frais), *Candia* (lait de consommation) et *Les Fromageries Riches Monts* (fromages) développent les produits de grande consommation, tandis que *Sodiaal Industrie* fabrique des ingrédients laitiers à usage industriel. Premier groupe coopératif laitier français, *Sodiaal* appartient à plus de 16 000 producteurs de lait et emploie 6 500 salariés, pour un chiffre d'affaires de 17 milliards de francs, dont 25% sont réalisés à l'international. Chaque année, *Sodiaal* collecte 2,5 milliards de litres de lait auprès de ses producteurs, soit 10% de la collecte française.

SODIAAL en quelques chiffres (1998) :

- 2,378 milliards de litres de lait collectés
- 15300 producteurs implantés sur 70 départements
- 8000 salariés dans le monde dont 24,7% hors de France
- 18,146 milliards de francs de chiffre d'affaires dont 5,6 milliards de francs à l'international
- 471 millions de francs d'investissements publicitaires réalisés en Europe sur les marques Yoplait, Candia, Le Rustique, Riches Monts, Régilait,...
- Résultat courant : 30 millions de francs
- Résultat net : (55) millions de francs

2 – Yoplait : une coopérative

L'entreprise *Yoplait* est née en 1965, suite à la fusion de deux producteurs de lait (Yola et Coplait), membres d'un groupe de 6 coopératives. Le 23 septembre 1965, la 1^{ère} campagne publicitaire est lancée et connaît un véritable succès. *Yoplait* doit cependant se contenter du marché national jusqu'à la proposition d'une coopérative suisse qui lui propose d'exporter la « petite fleur » à l'étranger. *Yoplait* est désormais numéro deux mondial des produits laitiers frais et la marque la plus diffusée dans le monde, dans cette catégorie de produits. Aujourd'hui, l'entreprise est présente principalement au travers de filiales en Europe et de

franchises dans le reste du monde. Aux Etats-Unis par exemple, l'entreprise *General Mills* (5^{ème} entreprise alimentaire américaine) est devenue franchisée *Yoplait*. L'usage de la franchise (don de la marque, des recettes, du savoir-faire, de l'assistance technique, moyennant un pourcentage sur les ventes) a permis à *Yoplait* de se développer rapidement à l'international. Avec 1 million de tonnes de produits vendus chaque année, *Yoplait* est leader sur plus du quart de ses marchés.

La forte capacité de la marque à s'adapter à la diversité des goûts et des habitudes des consommateurs, autant que sa maîtrise des technologies laitières, sont à l'origine de cette réussite.

Yoplait en quelques chiffres

1 060 000 tonnes vendues à la marque Yoplait dans le monde dont 406 000 tonnes en France
 Chiffre d'affaires : 5,672 milliards de francs dont 31% par les filiales étrangères et l'exportation
 3841 salariés en Europe
 11 sites industriels : 4 en France, 1 en Espagne, 1 en République tchèque, 1 en Pologne, 4 en Grande Bretagne
 Filiales en : Espagne, Grande-Bretagne, Belgique, République tchèque, Pologne, Suède, Finlande, Pays baltes, Grèce
 Franchises dans le reste du monde

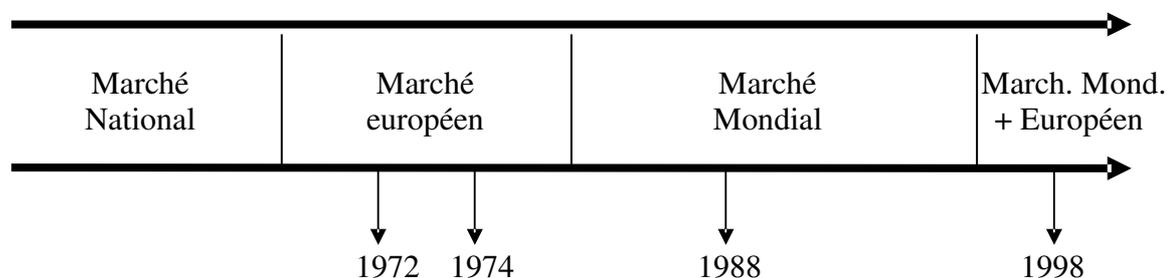
3 – La trajectoire stratégique de Yoplait

1965 : fusion de Yola et Coplait puis 1ère campagne publicitaire de *Yoplait*.

1969 : Exportation de la marque. Le Groupe devient franchiseur et s'implante en Suisse.

1990 : *Yoplait* et *Sodiaal* unissent leurs forces permettant ainsi à *Sodiaal* de se spécialiser dans les produits frais.

1996 : *Yoplait* décide de se recentrer sur le marché Européen en rachetant des franchises (Espagne, Grande-Bretagne, Pologne et République tchèque).



1972 : Implantation en Espagne.

1974 : Innovation avec le yaourt à boire, le *Yop*.

1988 : *Yoplait* change de cible pour le *Yop* : les adolescents succèdent aux enfants, c'est un succès national.

1998 : *Yoplait* devance *Danone* aux Etats-Unis grâce au *Go-Gurt* et devient n°1 sur le marché des allégés en France (84 % des parts de marchés).

B—La segmentation stratégique de l'entreprise

(cf. page suivante)

Ainsi *Yoplait* assure la fabrication et la distribution de produits frais destinés au grand public au sein du groupe *Sodiaal*. Son histoire et sa trajectoire stratégique reflètent le point fort de *Yoplait* : une internationalisation rapide et réussie, et ce grâce à un système de franchises très efficace. Avec un chiffre d'affaires de presque 6 milliards de francs dont 31% à l'extérieur, on comprend pourquoi *Yoplait* est la marque phare du Groupe.

V

Vocation

Alimentaire

Métier

Le lait

Segments

Grand Public

Couples Produits / Marché

Personnes suivant un régime spécifique ou amaigrissant

(surveillant leur ligne) :

- Crème fraîche allégée 15% MG
- Yaourt 0% MG ou à l'aspartame
- Fromage frais 0 ou 10% MG
- Fromage blanc 0 ou 10% MG

Enfants :

- Crème fraîche
- Yaourt lait entier
- Dessert lacté frais
- Fromage frais 40% MG
- Fromage blanc 40% MG
- Petits Suisses

Adolescents :

- Crème fraîche
- Yaourt lait entier
- Fromage frais 40% MG
- Fromage blanc 40% MG
- Petits Suisses
- Yaourt à boire

Adultes :

- Crème fraîche
- Yaourt au lait 1/2
- Fromage frais 2
- Fromage blanc

Vocation : uniquement dans l'alimentaire.

Métier : Le savoir-faire de *Yoplait* réside dans la maîtrise du travail du lait. Cela passe aussi bien par la recette que par sa transformation au cours du cycle de production.

Segments : *Yoplait* distribue ses produits uniquement au grand public. En effet tout le segment de marché est indépendamment par la filiale *Sodiaal industrie*.

Couples Produits / Marché : Les différents marchés sont constitués par les cibles visées par *Yoplait* : enfant / ligne / santé, sachant que chaque cible peut accéder à toute la gamme de produits *Yoplait*.

Identification de la catégorie de rattachement de Yoplait

Nous nous contenterons, pour la suite de l'étude, de nous concentrer sur l'activité "yaourts" qui est l'activité qui semble être la plus « dynamique » parmi celles de *Yoplait*.

A --Généralités sur le yaourt

Le yaourt est un produit naturel et digeste que l'on surnomme souvent "le désinfectant de l'intestin" car il réduit la concentration des graisses intestinales.

En 1970 les yaourts n'étaient consommés que dans un foyer sur deux. Maintenant, près de 95 % des foyers en consomment. En 1980, les français consommaient environ 8 kg / an et en 1997, cette consommation a doublé.

En France, le marché reste marqué par l'époque où le yaourt était considéré comme un produit de santé et vendu exclusivement en pharmacie (tout comme l'eau minérale). La plupart des jeunes consommateurs ignorent ce fait historique qui affecte pourtant profondément la culture du marché français. Le produit de référence, le produit « basique », en fonction duquel toutes les variantes sont déclinées, est ainsi le yaourt nature, symbole de bonne santé.

Le yaourt aromatisé *Yoplait* est perçu comme un yaourt nature doublé d'un additif. La logique de santé prévaut.

En France, le consommateur est de plus en plus tourné vers le « bio », symbole de la renaissance du yaourt nature, vecteur de santé puis de plaisir. Mais *Yoplait* ne s'est pas encore lancé dans ce segment de marché.

B – Critères d'identification de la marque par le consommateur

Le tableau suivant concerne les appréciations des consommateurs vis à vis des yaourts en général et leur valeur relative (ce qui nous donne un aperçu des perceptions des consommateurs au niveau des yaourts).

Appréciation des consommateurs (plusieurs réponses possibles)	Valeur relative
Très facile à digérer	82 %
Facile à consommer tel quel	76%
Bon pour la santé	70 %
Surtout pour les enfants	67 %
Pour les gens qui font attention à leur ligne	67 %
Qui constitue un vrai dessert	66 %
Qui fait plaisir en fin de repas	65 %
Que l'on mange avec gourmandise	59 %
Qui a un excellent goût	56 %

Source : Cidil 1994

En ce qui concerne la marque *Yoplait*, les résultats de notre étude sont les suivants :

Appréciation des consommateurs vis-à-vis de la marque <i>Yoplait</i>	Valeur relative
Les yaourts <i>Yoplait</i> sont faciles à digérer	56,25 %
Les yaourts <i>Yoplait</i> s'adaptent aux nouvelles tendances en matière de goûts	62,50 %
La gamme des yaourts <i>Yoplait</i> est relativement étendue	68,75 %
Le conditionnement des yaourts <i>Yoplait</i> est attrayant	56,25 %
Les yaourts <i>Yoplait</i> gardent l'authenticité du yaourt	43,75 %
Les yaourts <i>Yoplait</i> sont mangés par gourmandise	37,50 %
Les yaourts <i>Yoplait</i> sont mangés par plaisir	43,75 %
La marque <i>Yoplait</i> est renommée	37,50 %
Le prix des yaourts <i>Yoplait</i> est relativement modéré	75,00 %

Le yaourt *Yoplait* est associé à l'idée d'un plaisir qui peut particulièrement être apprécié par les adultes. Le yaourt nature est perçu comme un yaourt aux fruits sans les fruits et sans le plaisir : un produit adapté uniquement aux régimes.

Pour analyser le positionnement de la marque *Yoplait* donné par le consommateur, l'approche la plus judicieuse nous a semblé être de séparer celle-ci en deux grandes catégories correspondant aux deux grandes tendances de consommation de yaourts. Nous trouverons donc, les régimes normaux, regroupant les consommateurs attirés par le produit pour des raisons de goût, d'habitude de consommation ou bien même pour des raisons d'attrait envers les produits laitiers, et les régimes spécifiques, concernant des consommateurs recherchant l'aspect « santé » du yaourt, les apports nutritionnels et énergétiques ou la faible teneur en matière grasse.

Nous avons également identifié deux grandes familles de yaourts :

- **Les yaourts « Natures » :** Ce sont les natures standards au lait écrémé (environ 1% de matières grasses), les yaourts au lait entier avec une teneur en matières grasses supérieure à 3%, et les yaourts maigres au lait écrémé avec une teneur en matières grasses inférieure à 1%.
- **Les yaourts « Elaborés » :** Concernant tous les yaourts possédant l'addition d'un élément supplémentaire tel que le « sucré », le « fruité » avec pulpe ou morceaux, le liquide à boire, le Bio...

Pour chacune de ces catégories, nous avons établi une grille de positionnement des yaourts Yoplait d'après la perception de ces derniers par leurs consommateurs.

	« Régimes normaux »	« Régimes spécifiques »
Yaourts Natures	<ul style="list-style-type: none"> - La marque <i>Yoplait</i> a su conserver l'authenticité du yaourt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le yaourt <i>Yoplait</i> permet de maîtriser les calories et les matières grasses. - <i>Yoplait</i> a su introduire de nouveaux « éléments » santé (Bifidus Actif, Soja, Caséine alimentaire...)
Yaourts élaborés	<ul style="list-style-type: none"> - La marque sait mettre en valeur le couple concept / produit. - La marque <i>Yoplait</i> maîtrise les différents goûts, textures et composants du yaourt. - Le conditionnement et le <i>packaging</i> sont séduisants. - Yoplait sait s'adapter aux nouveaux modes de consommation (yaourts liquides, à boire,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les yaourts Yoplait ont su garder la maîtrise du duo goût / calories. - La marque a montré son aptitude à proposer de nouveaux produits « santé ». - La marque a su conserver un conditionnement adéquat pour respecter les diverses normes d'hygiène.

Depuis 1965, la petite fleur signe l'ensemble des produits et campagnes publicitaires *Yoplait*. La légende raconte que les six pétales de la fleur représentent les six coopératives fondatrices, réunies autour de la tige, autour d'un même but. Ce logo est également signe d'un

positionnement stable dans l'esprit du consommateur. La fleur représente la nature et paraît être un symbole de produit de qualité, de respect de la santé.

C – Positionnement de la marque Yoplait par rapport aux cibles

Il a été également envisagé une approche du positionnement par l'intermédiaire des différents produits que fabrique Yoplait, par rapport aux différents segments que l'entreprise cible grâce à l'étendue de ses *marques-produits*, c'est-à-dire les marques associées à un seul produit.

On a remarqué à travers de notre étude, que chaque marque était positionnée sur un segment de marché (enfants, adolescents ou adultes), selon le type de produit (yaourt nature, yaourt à sucer, yaourt à boire, yaourt aux fruits, yaourt à la pulpe de fruits) ou encore selon le nom donné à ces *marques-produits*. Parmi les produits Yoplait, on peut citer *Paniers de Yoplait*, *Frutos*, *Yop*, *Petits Filous*, *Perle de Lait* et *Pulp'Land*.

Les consommateurs évaluent le positionnement de la *marque-produit* en fonction de différents critères : le nom de la marque, la publicité qu'il a pu voir (essentiellement en télévision, pour montrer le produit, son emballage afin que l'acheteur le reconnaisse rapidement lors de l'acte d'achat), le type de produit, etc...

L'étude a pu faire ressortir ces positionnements par segments de marché :

	Enfants	Adolescents	Adultes
<i>Perle de Lait</i> (yaourt nature)	-	6,25 %	22,75 %
<i>P'tits Filous</i> (yaourt à sucer)	100,00 %	-	-
<i>Yop</i> (yaourt à boire)	25,00 %	93,75 %	-
<i>Frutos</i> (yaourt nature sucré)	68,75 %	50,00 %	48,25 %
<i>Paniers de Yoplait</i> (yaourt aux fruits)	-	50,00 %	100,00 %
<i>Pulp'Land</i> (yaourt à la pulpe de fruits)	62,50 %	68,75 %	6,25 %

Les résultats sont supérieurs à 100 % car plusieurs réponses étaient possibles. De plus, lorsque la marque-produit était inconnue, il n'y avait pas de réponse puisque le positionnement n'était pas possible d'une manière concrète.

Les résultats nous montrent donc bien le positionnement réel et l'ancrage évident de certaines marques-produits dans une catégorie de segment. La marque *Petits Filous* est positionné dans l'esprit du consommateur comme un produit pour enfants. C'était également le souhait de Yoplait qui cible ce segment de consommateur dans ses communications commerciales, mais aussi par le nom et également par la distribution (La marque *Petits*

Filous était distribuée par Mc Donald's dans ses *Happy Meals*TM lors du lancement du produit).

En ce qui concerne les yaourts aux fruits *Paniers de Yoplait*, le positionnement est également défini sur le segment des adultes, avec une percée dans le segment des adolescents, qui pourrait, à terme, devenir la cible principale.

Enfin, certaines marques n'ont pas un ancrage stable et certain dans l'esprit du consommateur. Il est clair que le yaourt nature reste un produit pour adultes comme le note le pourcentage de la marque *Perle de Lait* (citée à 50 %). Le problème est que cette marque ne peut avoir de positionnement réel dans l'esprit du consommateur ou de l'acheteur dans la mesure où il n'a pas encore la notoriété escomptée (le produit a été dit « connu » par seulement 29 % des personnes interrogées).

Enfin, d'autres marques-produits ne sont pas clairement positionnées dans l'esprit du consommateur. *Frutos* (yaourt nature sucré), par exemple, a été cité par quasiment tous les répondants sans pouvoir trouver sa cible principale. Un défaut de communication en est sans doute la cause.

Pour finir, il serait intéressant de s'attarder un moment sur la notion d'innovation. Selon les répondants de notre étude, 62,50 % d'entre eux pensent que les yaourts *Yoplait* s'adaptent aux nouvelles tendances en matière de goûts et que l'entreprise innove dans ce domaine pour proposer à ces consommateurs, toujours plus de nouveautés.

Yoplait est une marque construite sur l'innovation. En effet, elle poursuit depuis bientôt 35 ans, la course en tête dans le domaine de l'innovation et se trouve à l'origine de nombreux segments de marché : "premier yaourt aux fruits", "premier yaourt à boire" (*Yop*), "premier yaourt aromatisé", "premier yaourt à sucer" (*Petits Filous Tub's*). Ces innovations sont alors proposées et déclinées pour devenir des produits leader.

Le P.D.G. de *Yoplait* estime que l'innovation est incontournable pour une entreprise qui n'est pas leader sur le marché qu'elle occupe. Ainsi *Yoplait* se doit d'être créatif et d'ouvrir de nouvelles voies. *Yoplait* s'efforce de ne pas "stagner" sur les positions acquises, mais au contraire de renouveler son offre en innovant sans cesse afin d'améliorer ses produits et de les diversifier. Un département est par exemple chargé de l'innovation en matière de goût qui permet à *Yoplait* de se maintenir N°1 mondial des yaourts aux fruits. Ces efforts sont très largement ressentis par les consommateurs.

Les innovations de *Yoplait* sont définies comme des *innovations de rupture*. En effet, *Yoplait* élargit les moments de consommation des yaourts (petit-déjeuner, dessert) à de nouvelles occasions : en-cas (*Petits Filous Tub's*), substituts de repas (*Menus Minceur*),...

Yoplait prouve qu'il sait contourner ses faiblesses pour les transformer en points forts. Aujourd'hui, le groupe est passé devant *Danone* sur le marché mondial des yaourts aux fruits (avec 35% des parts de marché en France), ainsi que sur le marché américain des yaourts, il a dépassé *Nestlé* sur le marché des produits laitiers en France (16,5% des parts de marché). De plus, *Yoplait* est la marque la plus représentée à l'étranger.

Ce sont ces constatations qui vont nous mener à étudier le positionnement de la marque *Yoplait* d'un point de vue distinctif, c'est-à-dire par rapport à ses concurrents directs.

Identification des caractéristiques distinctives du positionnement de Yoplait

A -- Généralités sur le marché des yaourts

Sur le marché des yaourts, le marché français se décompose, actuellement, de la manière suivante :

Marques présentes sur le marché des yaourts	Parts de marché
<i>Danone</i>	30 %
Marques De Distributeurs (MDD)	20 %
<i>Yoplait</i>	17 %
<i>Chambourcy / Nestlé</i>	15 %
Autres	18 %

L'apparition des marques de distributeurs depuis quelques années a bouleversé le marché du yaourt. En effet, ils viennent se placer en 2^{ème} position derrière le leader incontesté du produit laitier : *Danone*. Il convient toutefois, afin d'être le plus précis possible, d'effectuer un découpage selon le segment de marché : nature, sucré et aux fruits.

Ainsi, avec une production supérieure à un million de tonnes de yaourts, *Yoplait* a su rafler de beaux trophées : numéro 1 mondial des yaourts aux fruits avec 18% de part de marché, numéro 1 mondial des yaourts à boire (avec *Yop* en l'occurrence) et enfin leader en France des produits frais destinés aux enfants (avec ses *Petits Filous*).

Toutes les grandes marques laitières possèdent au moins un produit dans chaque catégorie de yaourts à savoir : les Natures, les Sucrés et les Fruités.

- Les Natures :**
- *Yoplait* : Perle de lait
 - *Danone* : Gervita / Velouté / Le Nature / Taillefine / Crème de yaourt / Bio
 - *Nestlé* : Kremly / Sveltesse / Yaourt à la Grecque
- Les Sucrés :**
- *Yoplait* : Petits Filous / Petits Filous Tub's / Yop / Frutos
 - *Danone* : Petit Musclé / Petit Gervais / Gervais à boire / Dan'Up / Danone Kid
 - *Nestlé* : Petit Yoko / Petit Gourmand

- Les Fruités :**
- *Yoplait* : Panier de Yoplait / Pulp'Land
 - *Danone* : Danone et fruits / Recette crémeuse / Velouté
 - *Nestlé* : Sveltesse / Yoko pulpe et fruits

Cette liste, loin d'être exhaustive, retrace la concurrence et la course à l'innovation dans le domaine du yaourt. Bien sûr, les marques de distributeurs ne figurent pas dans ce panel, mais sont représentées dans chaque catégorie et visent les mêmes cibles. Elle nous montre également les cibles visées par chaque catégorie de produit. Ainsi, comme nous l'avons déjà dit, les natures ont une image de santé et de naturel au travers de goûts originaux et de l'addition d'éléments biologiques tels que le bifidus actif. Les sucrés ont pour leur part une image tournée vers les consommateurs jeunes et tendent à se diversifier vers de nouvelles manières de consommation avec le yaourt à boire. Les fruités, enfin, semblent s'orienter vers une clientèle adulte avec l'utilisation de morceaux de fruits (difficiles à consommer par les enfants qui préfèrent les goûts artificiels comme les yaourts aromatisés ou les yaourts à la pulpe) et de nouveaux goûts. De plus, l'aspect « santé » reste pour ces derniers un élément important avec l'étendue des gammes.

Yoplait partage sa position de leader avec *Danone* au niveau mondial. En effet, marché par marché, ces deux marques s'échangent les 1^{ère} et 2^{ème} places. Mais ces deux marques ne constituent pas l'ensemble du marché.

Pour analyser ce positionnement d'un point de vue distinctif, nous allons utiliser trois méthodes différentes :

1. **La méthode matricielle**, développée par des chercheurs en marketing de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence. Cette méthode prend en compte le taux de saillance d'une marque (taux de notoriété spontanée d'une marque), le taux de considération à une marque (concernant l'achat d'une marque précise) mais aussi le taux de rejet à une marque (concernant le non-achat d'une marque précise).
2. **La méthode des profils** qui permet de comparer les profils des consommateurs de Yoplait par rapport aux principaux concurrents. Elle met en évidence les différences ou les similitudes de profils.
3. **L'analyse factorielle des correspondances multiples** qui permet d'associer des caractéristiques d'identité à des caractéristiques psychographiques. On est en présence ici de jugements sur des caractéristiques d'un produit. Cette méthode permet de distinguer des positionnements segmentés des marques par rapport à diverses caractéristiques individuelles.

B—La méthode matricielle

La méthode matricielle permet de représenter, dans une matrice, la place des différentes marques concurrentes en fonction de leur *taux de notoriété spontanée* (ou taux de saillance) mais aussi en fonction de leur *taux de considération* et de leur *taux de rejet*.

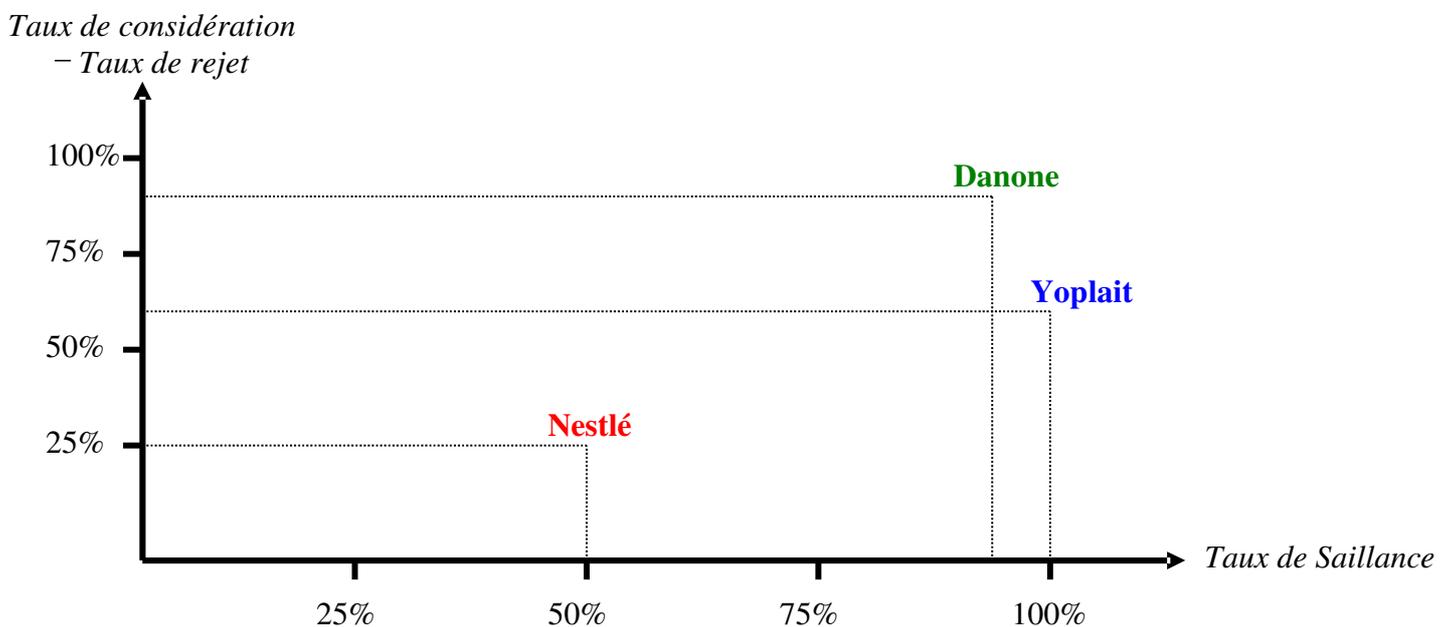
L'étude nous montre que *Yoplait* reste la marque la plus connue dans le marché des yaourts. En effet, tous les répondants l'ont citée spontanément (100 %). Le concurrent direct en matière de saillance est *Danone* avec 93,75 % de réponses. Enfin, *Nestlé* (qui fabrique *Chambourcy*) est citée par un répondant sur deux. *Yoplait* a donc très bien communiqué puisque la marque est connue de tous. *Nestlé* n'est pas très connu sur le marché des yaourts,

mais plus sur le marché du chocolat ¹ et des plats cuisinés préparés. *Yoplait* a également l'avantage de ne produire que des yaourts ou produits annexes.

En ce qui concerne **les taux de considération** (« *Quelle(s) marque(s) de yaourts achetez-vous ?* »), la marque *Danone* arrive en tête avec 87,50 % des répondants acheteurs. *Yoplait* arrive en seconde position avec 68,75 % puis *Nestlé* avec 56,25 %.

Les taux de rejet (« *Quelle(s) marque(s) de yaourts n'achetez-vous jamais ?* ») sont très faibles. Il est nul pour *Danone* et seulement de 12,5 % pour *Yoplait*. *Nestlé* compte 31,25 % de rejet de sa marque (*Nestlé* n'est pas positionné sur le marché des yaourts selon les consommateurs).

Tous ces résultats nous ont amenés à créer la matrice suivante :



Danone est donc le concurrent le plus important pour *Yoplait* puisqu'ils ont, dans ce cas, quasiment le même positionnement sur la matrice. *Yoplait* a tout de même un taux de rejet plus important que *Danone* ce qui lui confère cette place dans la matrice. Peut-être *Yoplait* devrait-il jouer sur différents critères de son produit afin que ce taux de rejet ne diminue ou que son taux de considération augmente ?

Ce sont ces caractéristiques que nous allons tenter de mettre en évidence en utilisant la méthode de positionnement par les profils.

C – La méthode des profils

¹ En effet, au cours de notre étude, lorsque nous citons la marque *Nestlé* aux répondants, ces derniers nous faisaient remarquer que *Nestlé* était associé au slogan « *Nestlé, c'est fort en chocolat* » et beaucoup de personnes ignoraient que cette marque produisait également des produits laitiers.

La méthode des profils a permis de montrer le positionnement des consommateurs, et pour chacune des principales marques de yaourts, sur différentes critères qui nous ont paru importants dans le choix d'un yaourt.

Cette méthode devrait être utilisée par segments de consommateurs (en fonction de l'âge, du sexe, de la catégorie socioprofessionnelle, etc...). Nous nous sommes rendus compte au fil de l'administration du questionnaire, que des critères tels que le prix ou l'innovation, n'étaient pas impliquant dans ce type d'achat de biens de consommation. Nous n'avons donc pas jugé nécessaire de segmenter les réponses.

Les critères retenus, pour chacune des marques concurrentes principales (*Danone*, *Yoplait* et *Nestlé*) ont été les suivants :

- **Le critère de santé et de naturel** (facilité de digestion du yaourt, authenticité du goût du yaourt) qui reste le seul critère pouvant être segmenté par type d'individu.
- **Le critère de nouveaux goûts et d'innovation** (adaptation de la marque aux nouvelles tendance en matière de goûts, innovation en matière de "textures" de yaourts).
- **Le critère de qualité du yaourt** (étendue de la gamme proposée, conditionnement du yaourt, renommée de la marque, prix de la marque).
- **Le critère de plaisir** (consommation du yaourt par pure gourmandise, consommation du yaourt par pur plaisir).

Les résultats pour chaque marque sont présentés dans les tableaux en annexe. Nous avons décidé de récapituler ces résultats sous forme d'un tableau mettant en avant le positionnement de chaque marque selon le critère.

	<i>YOPLAIT</i>	<i>DANONE</i>
Critère de santé et de naturel	<p>P</p> <p>ositionnement relativement correct. La marque <i>Yoplait</i> est dans l'ensemble considérée comme facile à digérer et positionne ses produits de telle façon à conserver le véritable goût des yaourts.</p>	<p>C</p> <p>'est la marque de yaourt qui est considérée comme la plus facile à digérer. <i>Danone</i> serait donc plus aisément positionnée sur l'aspect "santé" du yaourt. Par contre, l'authenticité du goût du yaourt n'est pas bien ancré dans l'esprit du consommateur.</p>
Critère de nouveaux goûts et d'innovation	<p>En matière d'innovation, les consommateurs sont partagés pour les produits de la marque <i>Yoplait</i>. Par contre, en ce qui concerne l'adaptation aux nouvelles tendances en matière de goût, on peut dire que la marque sait, dans l'esprit des consommateurs, trouver les nouveaux goûts qui peuvent leur plaire.</p>	<p>L</p> <p>a marque <i>Danone</i> est la mieux positionnée sur ces deux critères. En effet, selon les répondants, la marque sait s'adapter aux nouvelles tendances de goûts et innover en ce sens.</p>
Critère de qualité du yaourt	<p>Pour la marque <i>Yoplait</i>, l'étendue de la gamme, le conditionnement et la notoriété de la marque, les scores sont supérieurs à 60 %. Ces critères sont donc bien positionnés dans l'esprit du consommateur. Par contre, le prix reste le point faible.</p>	<p>Pour <i>Danone</i>, c'est le même constat dans une moindre mesure (valeurs relatives comprises entre 56 % et 69 %). Le prix est également un critère sur lequel il faudra jouer pour mieux positionner la marque, plus que pour <i>Yoplait</i>.</p>
Critère hédoniste	<p>L'étude nous montre que ce critère n'est pas impliquant pour le consommateur. Il plutôt source de plaisir et non de gourmandise. Cet aspect "plaisir" est à communication commerciale plus que l'aspect "gourmandise".</p>	

En ce qui concerne l'aspect "santé", il existe un label pour les produits de santé qui est décerné par le Ministère de la Santé et qui garantit les bienfaits nutritionnels du produit labellisé sur l'organisme. Ce label est très important pour les produits en général car il permet au consommateur de savoir que le produit a subi de nombreux tests qui garantissent ses bienfaits. Le positionnement du yaourt en tant que produit de santé est donc dû à des facteurs politiques.

Pour les trois marques, le prix très élevé de leurs produits est dû à une communication commerciale forte. Il faut choisir entre avoir une notoriété forte ou des prix bas puisque les coûts de publicité et de marketing se répercutent dans le prix de vente. Ce critère est donc important, sans l'être. En effet, ce positionnement prix bas / prix élevé relève de la stratégie de l'entreprise à apparaître comme une marque chère ou une marque saillante dans l'esprit du consommateur. Enfin, on sait que le revenu des ménages influence les consommateurs dans leur choix car certains yaourts tels que ceux aux fruits sont en général plus chers en final que certains yaourts de base. Il existe un autre facteur d'influence sociale qui est la structure des ménages. Un ménage composé d'une ou deux personnes avec ou sans enfant, ne se comportera pas de la même façon, lors de l'achat de produits, qu'une autre famille.

Pour l'aspect "innovation", on peut dire que cette dernière doit être permanente car le yaourt est un produit de grande consommation qui s'est banalisé et démocratisé avec le temps ce qui implique le fait que les entreprises soient toujours en quête de nouveauté afin de faire parler de leur produit. Les investissements nécessaires aux entreprises afin d'être présentes sur le marché du yaourt sont très importants et l'on peut dire qu'une entreprise présente sur ce marché doit pouvoir financer en même temps, tant la production que l'acheminement des produits et la recherche et développement.

De plus, le critère de gourmandise est cependant à privilégier pour les produits correspondant plus à des enfants, voire même des adolescents. En effet, ce questionnaire interrogeait des personnes de plus de 18 ans. Il aurait fallu construire un questionnaire spécialement pour les 5-17 ans afin de considérer leur positionnement. Pour notre part, nous nous sommes restreints aux consommateurs adultes, qui sont également souvent les acheteurs des produits.

Malgré une forte concurrence avec *Danone* et une forte pression des centrales d'achat, *Yoplait* possède une place fort confortable dans cet environnement concurrentiel. En effet, *Yoplait* s'évertue à maîtriser son positionnement, tant celui qu'elle veut donner à ses consommateurs que celui que les consommateurs lui offre.

D – L'analyse factorielle des correspondances multiples

Traitée sur le logiciel *Spad*, l'analyse factorielle des correspondances multiples permet d'associer des caractéristiques d'identité à des caractéristiques psychographiques. On est en présence ici de jugements sur des caractéristiques d'un produit. Cette méthode permet de distinguer des positionnements segmentés des marques par rapport à diverses caractéristiques individuelles grâce à des "nuages" montrant les positionnements de chaque marque.

L'analyse factorielle s'est faite sur deux points : le positionnement des produits selon la tranche d'âge (enfants, adolescents ou adulte) et enfin selon les deux principaux critères recherchés : la gourmandise et les qualités diététiques.

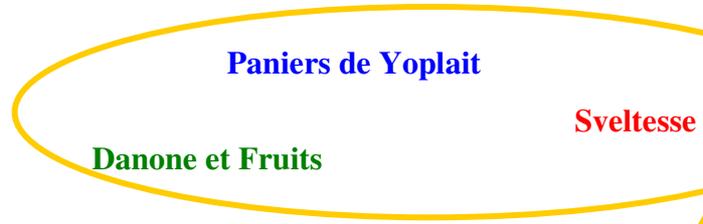
- D'après les tranches d'âge -

Nous avons privilégié un axe à trois branches avec la position des principales produits de chaque marque. On remarque grâce à ce graphique, que certains produits des différentes marques sont positionnés sur le même créneau. Par exemple, on sent bien que Yop (de *Yoplait*), Dan'Up (de *Danone*) et Petit Yoko (de *Nestlé*) positionnent ce type de produit sur le segment des enfants, tout comme les yaourts aux fruits.

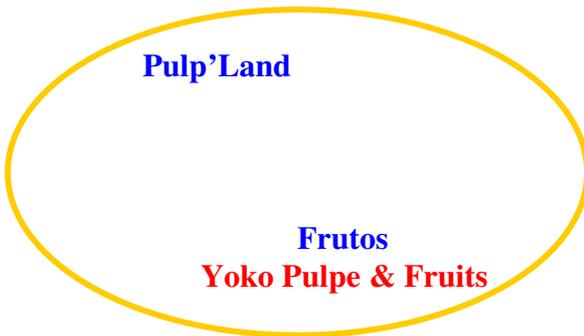
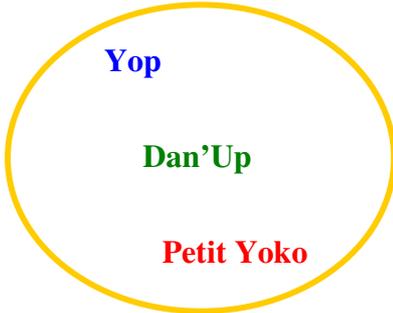
On remarque aussi qu'un produit n'est jamais positionné et sur le segment des adultes et sur le segment des enfants..

Par contre, les yaourts naturels sont souvent considérés "appartenir" au monde des adultes.

Adolescents



Perle de Lait



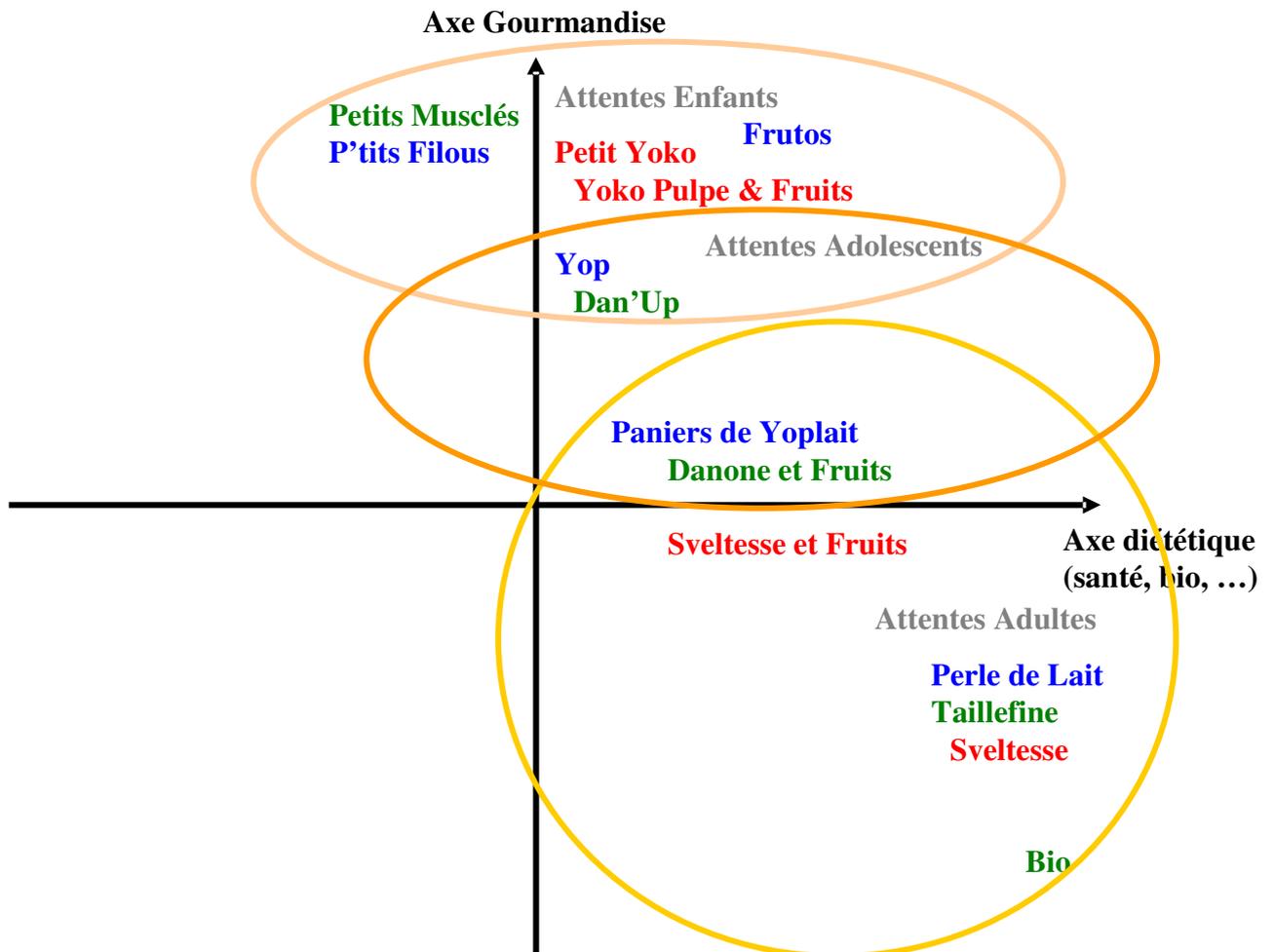
0



Enfants

- D'après les critères recherchés -

Nous avons privilégié dans ce cas, une matrice à deux branches, avec un axe favorisant la gourmandise et un autre favorisant les qualités diététiques et la santé. Nous pouvons distinguer trois grands segments selon les attentes des enfants, des adolescents ou encore des adultes. Encore une fois, chaque marque a des produits qu'elle positionne pour faire concurrence aux produits des autres marques positionnées sur les mêmes créneaux.



Conclusion

Pour conclure sur ce thème, il serait bon de pouvoir juger le positionnement de *Yoplait* selon les critères énoncés par Lendrevie et Lindon dans leur ouvrage *Mercator* (pp. 578-580) : **simplicité, pertinence, originalité et crédibilité.**

On peut dire, d'après notre étude, que le positionnement de la marque *Yoplait* est *simple* dans l'esprit du consommateur et que l'entreprise veut également le montrer simple. Mais la simplicité d'un positionnement pour un produit tel que le yaourt n'est pas difficile à mettre en place puisque c'est un produit de consommation courante, voire basique. *Yoplait* fonde son positionnement sur des caractéristiques fonctionnelles et symboliques du yaourt : la gourmandise et la santé.

En ce qui concerne la pertinence, l'analyse factorielle des correspondances multiples nous montre que le positionnement de la marque *Yoplait* est *pertinent*. En effet, le positionnement de *Yoplait* correspond aux attentes importantes des consommateurs potentiels de yaourts.

Le positionnement de la marque *Yoplait* s'est imposé au consommateur car il n'est pas en contradiction avec les caractéristiques du yaourt et avec l'image que s'est imposé au consommateur car il n'est pas en contradiction avec les caractéristiques du yaourt et avec l'image que *Yoplait* donne lors de ses communications commerciales. Le positionnement de *Yoplait* est donc *crédible*.

Enfin, on ne peut affirmer que le positionnement de *Yoplait* soit original. Il est clair que pour un produit comme le yaourt, il n'existe pas de créneau vacant. *Yoplait* l'a peut être été lors de la mise sur le marché des yaourts à sucer. Cependant, tous ses concurrents l'ont imité, ce qui l'empêche maintenant d'être *original*.

Bibliographie

Source écrite :

Sylvie MIGNARD , « *Yaourts : des fruits, du lait et de la légèreté* », **Points de Vente** n°770, 23 juin 1999.

Lendrevie & Lindon, « *Mercator, théorie et pratique du marketing* », 5^{ème} Ed., Dalloz.

Chantal BIALOBOS, « *Yoplait le petit filous du yaourt* », **Capital**, septembre 1999.

Rapport Annuel 1998 du groupe Sodiaal.

Pierre-Olivier ROUAUD, « *Yoplait veut se renforcer en Europe* » , **L'Usine Nouvelle** n° 2635, 2 avril 1998.

« *Arabie Saoudite : Yoplait adopté* », **Revue Laitière Française** n°577, décembre 1997.

« *Yoplait : implantation en Pologne* », **Revue Laitière Française** n°573, juillet-août 1997.

« *Yoplait affirme sa capacité à sortir des codes avec sa gamme wanted* », **AGIA ALIMENTATION** n°1601, 25 février 1999.

« *Yoplait et Valio crée une Joint-Venture sur l'Europe du nord* », **AGIA ALIMENTATION** n°1552, 30 janvier 1998.

« *Sodiaal mise sur l'innovation en 1998* », **LES ECHOS** n°17655, 28 mai 1998.

« *Produits laitiers frais : Yoplait va devenir numéro un au Royaume-Uni* » , **LES ECHOS** n°17580, 6-7 février 1998.

Source Informatique :

CD-ROM : Les Echos, Le Monde.

Internet : nadelint@sodiaal.fr.

Sites Internet : <http://www.sodiaal.fr/>
<http://www.yoplait.fr/>

Annexes

QUESTIONNAIRE D'ETUDE DE POSITIONNEMENT YOPLAIT

Quels sont les fabricants de yaourts que vous connaissez ?

1.
2.
3.
4.
5.

Pouvez-vous citer deux produits laitiers fabriqués par Yoplait ?

1.
2.

Pouvez-vous citer deux produits laitiers fabriqués par Nestlé ?

1.
2.

Pouvez-vous citer deux produits laitiers fabriqués par Danone ?

1.
2.

Pour chacune de ces affirmations, et pour chaque marque, dites si vous êtes 'pas du tout d'accord' (1), 'd'accord' (2) ou 'très d'accord' (3).

	YOPLAIT	DANONE	NESTLE
<i>Le yaourt est facile à digérer</i>			
La marque s'adapte aux nouvelles tendances en matières de goûts			
La gamme proposée est relativement étendue			
Le conditionnement est attrayant			
La marque garde l'authenticité du yaourt			
Je mange le yaourt par gourmandise			
Je mange le yaourt par plaisir			
La marque innove en matière de goût			
La marque est renommée			
Le prix de la marque est relativement modéré			

Parmi les marques Danone, Nestlé et Yoplait, lesquelles achetez-vous ?

1.
2.
3.

Parmi les marques Danone, Nestlé et Yoplait, lesquelles n'achetez-vous jamais ?

1.
2.
3.

Pour chacune de ces affirmations, dites si vous le considérez comme "très important" (1), "peu important" (2).

	Note
<i>Le yaourt doit être facile à digérer</i>	
La marque doit s'adapter aux nouvelles tendances en matière de goûts	
La gamme proposée doit être relativement étendue	
Le conditionnement doit être attrayant	
La marque doit garder l'authenticité du yaourt	
Le yaourt doit être mangé par pure gourmandise	
Le yaourt doit être mangé par plaisir	
La marque doit innover en matière de goût	
La marque doit être renommée	
Le prix de la doit être relativement modéré	

Pour chacun de ces marques de Yoplait, dites si elles correspondent plutôt à des enfants, à des adolescents ou à des adultes (si marque inconnu, marquer 0).

	Enfants	Adolescents	Adultes
Perle de Lait (yaourt nature)			
Petits Filous (yaourt à sucer)			
<i>Yon</i> (yaourt à boire)			
<i>Frutos</i> (yaourt nature sucré)			
Paniers de Yoplait (yaourt aux fruits)			
Pulp'Land (yaourt à la pulpe de fruits)			

Pour chacun de ces marques de *Nestlé*, dites si elles correspondent plutôt à des enfants, à des adolescents ou à des adultes (si marque inconnu, marquer 0).

	<i>Enfants</i>	<i>Adolescents</i>	<i>Adultes</i>
Sveltesse nature (yaourt nature)			
Petits yokos (yaourt à sucer)			
Yaourt à la Grecque (yaourt nature)			
Petit gourmand (yaourt nature sucré)			
Sveltesse aux fruits (yaourt aux fruits)			
Yoko Pulpe (yaourt pulpe de fruits)			
Yoko au fruits (yaourt aux fruits)			

Pour chacun de ces marques de *Danone*, dites si elles correspondent plutôt à des enfants, à des adolescents ou à des adultes (si marque inconnu, marquer 0).

	<i>Enfants</i>	<i>Adolescents</i>	<i>Adultes</i>
Gervita (yaourt nature)			
Velouté de Danone (yaourt nature)			
Taillefine (yaourt nature)			
Danone bio (yaourt nature bio)			
Petits Musclés (yaourt à sucer)			
Petits Gervais (yaourt à sucer)			
Gervais à boire (yaourt à boire)			
Dan'up (yaourt à boire)			
Danone & Fruits (yaourt aux fruits)			
<i>Danone & Fruits recette crémeuse</i> (yaourt aux fruits, façon crémeuse)			
Velouté de Danone (yaourt à la pulpe de fruits)			

Pouvez-vous nous dire ce que recherche un enfant dans un yaourt ?

.....
.....
.....
.....
.....

Pouvez-vous nous dire ce que recherche un adolescent dans un yaourt ?

.....
.....
.....
.....
.....

Pouvez-vous nous dire ce que recherche un adulte dans un yaourt ?

.....
.....
.....
.....
.....

Sexe : Masculin Féminin

Age : 18-25 26-35 36-50 + 50

Catégorie Socioprofessionnelle :

- Professions agricoles
- Employés
- Ouvriers
- Cadres moyens, Artisans, Commerçants
- Professions libérales, Cadres supérieurs
- Chômeurs
- Etudiants
- Retraités
- Inactifs

Etude de Positionnement de Yoplait

