

## Énoncé

*Le sujet proposé s'appuie sur une situation réelle d'entreprise, simplifiée et adaptée pour les besoins de l'épreuve. Pour des raisons évidentes de confidentialité, les données chiffrées et les éléments de la politique commerciale de l'entreprise ont pu être modifiés. Il est demandé au candidat de se situer dans le contexte des données présentées et d'exposer ses solutions avec concision et rigueur, en prenant soin de justifier ses démarches.*



En 1867, Pavel Koussmichoff fonde la maison de thé Koussmichoff à Saint-Pétersbourg<sup>(1)</sup>. Le succès ne se fait pas attendre et le Kusmi Tea devient rapidement le thé favori des tsars<sup>(2)</sup>.

Fuyant la révolution de 1917, la famille Koussmichoff quitte la Russie et installe ses ateliers à Paris. L'entreprise familiale prospère rapidement, y compris à l'échelle internationale : de New York à Berlin, des boutiques Kusmi Tea ouvrent dans les villes les plus prestigieuses. Issus d'une longue lignée de négociants dans le café et le cacao, les frères Orebi tombent sous le charme de Kusmi Tea et de ses boîtes multicolores. Inventifs et épris de modernité, ils rachètent Kusmi Tea et reprennent la direction de l'entreprise en 2003. Quinze ans après, les frères Orebi souhaitent dresser un bilan de la situation de leur entreprise sur le marché français et des choix de marchandage effectués.

### Premier dossier – Kusmi Tea et son marché

« Les importateurs grossistes de thé, qui fournissaient les épicerie fines et les grands hôtels, ont, depuis quelques années, tous franchi le pas de la vente au détail avec des maisons de thé qui ouvrent leurs portes aux consommateurs. L'arrivée de ces nouveaux acteurs a dynamisé le marché français du thé. L'entreprise Kusmi Tea veut vérifier qu'elle propose une réponse adaptée à ces évolutions. »

#### Travail à faire (annexes 1 à 6)

Identifiez les facteurs individuels explicatifs du comportement du consommateur de thé.

1. Déterminez les positions concurrentielles des acteurs du marché du thé à l'aide des calculs nécessaires et concluez.
2. Analysez les ventes de Kusmi Tea.
3. Identifiez le positionnement choisi par Kusmi Tea.
4. Appréciez la pertinence du positionnement retenu par Kusmi Tea.

### Deuxième dossier – La distribution des produits Kusmi Tea

« Afin d'entretenir une dynamique de croissance et de développer leur clientèle, les frères Orebi doivent faire le point sur l'évolution de leur stratégie de distribution. »

#### Travail à faire (annexes 7 à 9)

1. Caractériser la stratégie de distribution mise en place par Kusmi Tea et montrez son intérêt.
2. Identifiez l'approche mercatique utilisée par Kusmi Tea avec le concept KusmiKiosk.
3. Déterminez le chiffre d'affaires annuel à réaliser pour rentabiliser l'implantation d'un KusmiKiosk.
4. Mettez en évidence les avantages du concept KusmiKiosk pour Kusmi Tea et les consommateurs.

## Troisième dossier – La politique de communication de Kusmi Tea

### Travail à faire (annexes 10 à 14)

1. Repérez et caractériser les moyens de communication utilisés par Kusmi Tea.
2. Montrez la complémentarité de ces actions de communication en termes d'objets, cibles et objectifs de communication.
3. Classez, en justifiant votre réponse, les actions de communication relevant de la mercatique relationnelle et celles relevant de la mercatique transactionnelle.
4. Appréciez l'impact de la communication de Kusmi Tea.

## Annexes

### Annexe 1

#### *La consommation de thé en France*

« Avec 1 000 milliards de tasses consommées chaque année à travers le monde, le thé est la deuxième boisson la plus consommée après l'eau. En France, si seuls quelques amateurs en dégustaient dans les années 1980, les choses ont bien changé puisque deux personnes sur trois en consomment aujourd'hui. Un chiffre qui révèle un changement dans les habitudes de consommation et qui profite aux géants comme Lipton ou Twinings, mais aussi aux industriels français, qui ont su séduire une nouvelle clientèle. Chacun a su développer son offre, multipliant les variétés, avec des produits mélangés et aromatisés.

Avec 15 000 tonnes de thés importées par an, la France occupe le trentième rang parmi les pays consommateurs. Soumis à une vive concurrence, le marché hexagonal est dominé par les filiales des leaders mondiaux des boissons chaudes (Unilever avec Lipton, Tata Global Beverages avec Tetley, Foods International avec Twinings). Pour autant, la moitié du thé consommé en France est produite par des entreprises tricolores. Ainsi, les réseaux spécialisés, comme Mariage Frères, Dammann Frères, affichent une croissance de 10 % par an. »

Source : d'après [entreprendre.fr](http://entreprendre.fr).

### Annexe 2

#### *Des consommateurs nombreux et dépensiers*

« Des consommateurs nombreux, désireux de saveurs variées et qui ne rechignent pas à la dépense : voilà la clientèle actuelle des marchands de thé de l'Hexagone. Pour Anne-Charlotte Roumier, cheffe de produits chez Lipton, cet engouement des consommateurs s'explique par « un accroissement de leurs préoccupations en matière d'alimentation et de santé. Ils sont à la recherche de produits qualitatifs. Or le thé est sans conteste la meilleure boisson après l'eau et est riche de bienfaits. » Même son de cloche chez Philippe Cohen-Tanugi, secrétaire général de Mariages Frères : « Le thé répond aux attentes du consommateur. Il est naturel, sain, bienfaisant et bon. Or peu de produits correspondent à ces quatre critères. » La présence d'antioxydants, qui aident à lutter contre le vieillissement, n'est pas non plus pour déplaire. Le consommateur veut, certes, faire du bien à son corps, mais aussi se faire plaisir. Pour 35 % des consommateurs, prendre une tasse de thé, c'est s'accorder une pause, un moment pour soi. Seule ombre au tableau : le risque de lassitude.

Autre atout pour les fabricants, les amateurs de thé sont plutôt aisés financièrement. « Ils appartiennent majoritairement aux catégories socioprofessionnelles supérieures et sont plutôt urbains », apprend-on au Syndicat du thé et des plantes à infusion. De plus, selon l'institut scientifique et technique de la nutrition et de l'alimentation, les consommateurs de thé sont majoritairement des consommatrices, et en particulier des consommatrices à la retraite et au fort pouvoir d'achat. Enfin, comme le rappelle Olivier Scala, importateur de thés, « l'une des chances de notre industrie, c'est d'avoir un consommateur qui ferme un peu les yeux sur les prix. Il n'hésite pas à dépenser 4 à 5 euros pour 100 grammes de thé. » »

Source : d'après [Journaldunet.com](http://Journaldunet.com).

### Annexe 3

Les acteurs sur le marché du thé en France

Entreprises	Chiffre d'affaires 2017 (en millions d'euros)
Mariage Frères	24,8

Tata Global Beverages (Tetley)	102,3
Kusmi Tea	52
Dammann Frères	31,3
Unilever (Lipton)	120
Foods International (Twinings)	104,7
Autres	88

#### Annexe 4

Évolution du chiffre d'affaires de Kusmi Tea

Années	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	25	33	39	45	52

Source interne.

#### Annexe 5

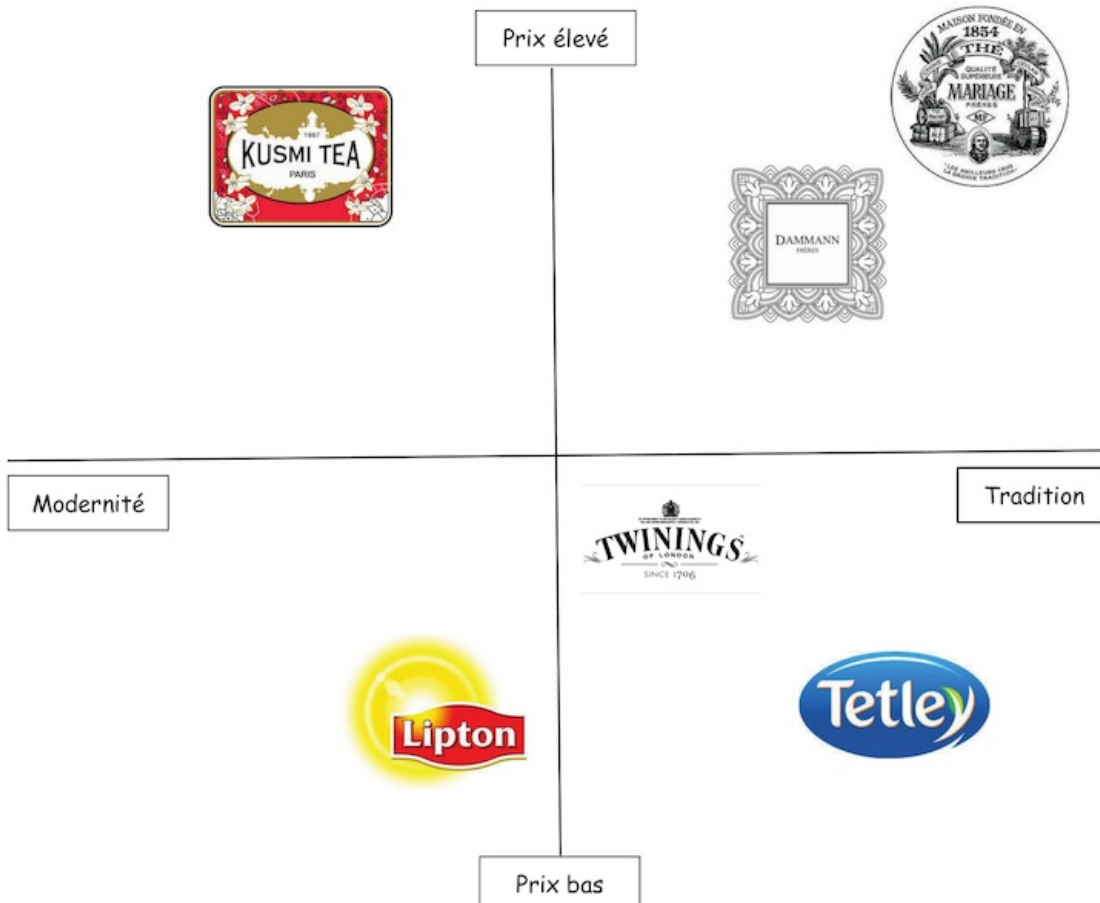
*Kusmi Tea, le thé des tsars, a conquis les Françaises*

« Soutenues par un marketing très actif et séducteur vis-à-vis des consommateurs (qui sont pour l'essentiel « de jeunes citadines branchées soucieuses de leur ligne et de leur santé », précise le patron de Kusmi Tea), les ventes ont littéralement explosé. Sylvain Orebi se réclame spécialiste de l'univers du thé de luxe. Les prix, quatre à cinq fois supérieurs à la moyenne du marché, sont comparables à ceux des thés [...] de Mariage Frères et de Dammann Frères. Très qualitative, à base de thé noir ou vert pour la plupart, l'offre de Kusmi Tea inclut aussi des mélanges associant des plantes comme le maté<sup>(3)</sup>, le rooibos<sup>(4)</sup> (réputé antioxydant) ou l'hibiscus (apprécié pour ses vertus médicinales). »

Source : d'après Les Echos.fr.

#### Annexe 6

La carte perceptuelle des thés



#### Annexe 7

« Où trouver les produits Kusmi Tea ?

- Dans le *flagship*<sup>(5)</sup> de 200 m<sup>2</sup>, avenue des Champs-Élysées, Paris.
- Sur le site marchand de l'entreprise, qui représente 8 % du chiffre d'affaires total de Kusmi Tea.
- Dans des boutiques spécialisées détenues en propre (67 en France et 28 à l'international).
- Dans certaines enseignes haut de gamme, choisies par Kusmi Tea (Monoprix, Galeries Lafayette, Printemps, BHV de Paris) et dans les épiceries fines.
- Kusmi Tea est également partenaire de nombreux établissements prestigieux de l'hôtellerie et de la restauration : Club Med, Novotel, Restaurants et Hôtels de charme, etc. »

## Annexe 8

*Kusmi Tea inaugure son concept KusmiKiosk à Paris*

« C'est à l'entrée principale du Palais des congrès de Paris, lieu de fort passage, que trône depuis le 30 septembre 2015 le KusmiKiosk, distributeur automatique de thés Kusmi Tea. La forme s'inspire de la boîte de thé, la couleur - un blanc élégant - reprend les codes de la cosmétique et tranche avec les boîtes rondes et colorées qui ont fait le succès de la marque née en 1867 à Saint-Pétersbourg et rachetée en 2003 par Sylvain et Claude Orebi. En quelques clics on peut sélectionner sur l'écran tactile son thé préféré et le type de conditionnement parmi une soixantaine de références. Une fois l'achat réglé, par carte bancaire uniquement, le bras articulé vient collecter le produit choisi parmi les 60 boîtes de thé proposées. Au final, l'opération n'aura duré que quelques minutes. »



« Le KusmiKiosk a fait également son apparition à la gare Montparnasse de Paris et dans d'autres emplacements à fort trafic comme les grands magasins et les aéroports, soit une dizaine de lieux en France. « Nous souhaitons toucher une clientèle de passage et générer de l'achat d'impulsion ou de dépannage. C'est un nouveau point de contact avec les consommateurs qui peut être accessible, selon l'endroit, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 », souligne Sylvain Orebi. « C'est aussi un élément de communication visuelle qui va contribuer à la notoriété et à la modernité de la marque. »

L'idée est née en 2014. « J'étais à l'aéroport de San Francisco et je suis tombé sur une machine automatique qui vendait des tablettes tactiles et autres appareils électroniques. J'ai trouvé ça génial », raconte Sylvain Orebi. « Le KusmiKiosk s'inscrit dans cette nouvelle tendance de distribution », explique-t-il. « C'est simple, rapide, pratique, cela nécessite peu de place (2,50 m<sup>2</sup> au sol) et peu

d'employés. » Quant à la rentabilité, elle devrait vite être au rendez-vous. »

Source : LSA.fr.

## Annexe 9

*Données chiffrées sur l'implantation d'un KusmiKiosk*

« L'intervention de deux personnes est nécessaire pour le fonctionnement d'un distributeur : un technicien, chargé de l'entretien et de la réparation, et un approvisionneur, pour alimenter le distributeur en produits.

Pour l'implantation d'un distributeur automatique, Kusmi Tea supporte les charges suivantes :

- le coût d'acquisition du KusmiKiosk est estimé à 2 000 € par an ;
- le coût de la location de l'espace est de 2 300 € par an ;
- pour un technicien, le coût salarial mensuel moyen par distributeur automatique s'élève à 60 € ;
- pour un approvisionneur, le coût salarial mensuel moyen par distributeur automatique est de 220 € ;
- les charges variables représentent 62 % du prix de vente HT ;
- le prix de vente moyen des produits proposés dans un distributeur est de 18 € HT.

Ventes annuelles moyennes d'un KusmiKiosk : 3 400 boîtes. »

Source interne.

## Annexe 10

« La beauté des mélanges », la saga publicitaire de Kusmi Tea



« Une démarche inédite pour une marque de thé premium : Kusmi Tea a présenté en 2014 une campagne de publicité novatrice dont les films ont été neuf fois primés par la profession.

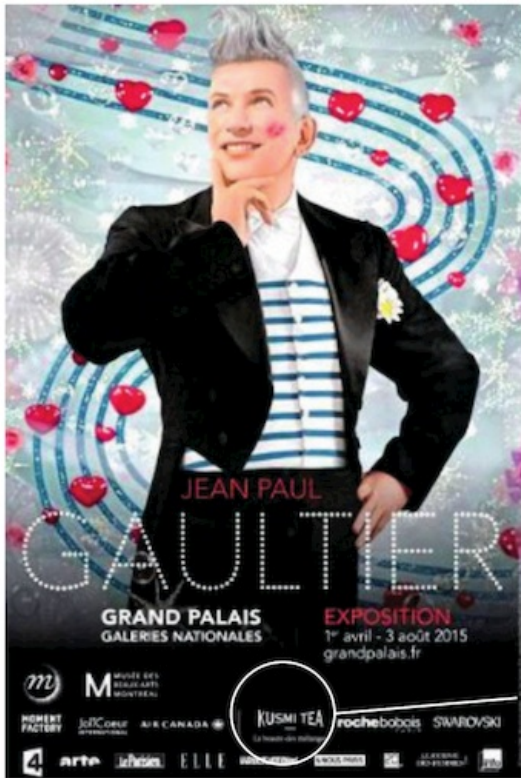
Ce lancement, destiné à la télévision, au cinéma et au digital, mettait en scène trois thés incontournables de la maison, au travers de ballets aquatiques à la chorégraphie magique, dans un appartement haussmannien<sup>(6)</sup> immergé dans un bassin.

Un an après, soit en 2015, Kusmi Tea revenait avec un quatrième volet de cette saga imaginaire. »

Source : kusmittea.com.

## Annexe 11

Kusmi Tea, mécène de l'art contemporain



Logo Kusmi Tea

« La maison de thé, qui exprime depuis toujours la beauté des mélanges, affirme son soutien à la création artistique contemporaine. En 2014, Kusmi Tea était mécène de la plus grande rétrospective de l'artiste Bill Viola<sup>(7)</sup>. Suite au grand succès de cette exposition, la marque a renouvelé son engagement auprès du Grand Palais (musée national parisien) à l'occasion de la rétrospective consacrée à Jean-Paul Gaultier<sup>(8)</sup> en 2015, dévoilant même une collection de six produits exceptionnellement relookés par le célèbre créateur. »

Source : kusmitea.com.

## Annexe 12

Extrait de la page Facebook de Kusmi Tea

**KUSMI TEA**  
PARIS

le thé blanc  
**ALAIN DUCASSE**  
rose - framboise

Kusmi Tea ✓  
@KusmiTea.Paris

- Accueil
- À propos
- Photos
- Rejoignez les équipes Ku...
- Instagram
- Twitter
- Vidéos
- Pinterest
- Articles
- Publications
- Lieux
- Communauté

Créer une Page

J'aime S'abonner Recommander ...

Kusmi Tea  
6 octobre, 17:08 · €

[ACTU] Conseils de dégustation pour un thé d'exception. Pour une tasse, préparez une cuillère à café de Thé Blanc **Alain Ducasse** et laissez infuser entre 2min30 et 3 minutes dans une eau à 80°. Les arômes délicats de framboise et de rose se découvrent alors subtilement. votre thé est prêt à être savouré.



### Annexe 13

Le KusmiKlub

LE PROGRAMME DE FIDÉLITÉ  
**KUSMIKLUB**

J'accède à mon espace membre  
KusmiClub pour profiter  
de mes avantages exclusifs

Mon espace membre

« Quel est le fonctionnement ?

En rejoignant le KusmiKlub, vous bénéficiez d'offres exclusives réservées aux membres. Pour chaque achat en boutique, sur le site et sur l'application Kusmi Tea pour *smartphone*, vous cumulez des points à transformer en cadeaux. Vos points cumulés sont valables un an.

Quels sont vos privilèges ?

Le KusmiKlub vous propose une boutique dédiée, avec de nombreux cadeaux sélectionnés parmi les références les plus emblématiques de la marque, le plus difficile sera de choisir...

#### Comment obtenir des points ?

Le système de points est très simple, vous cumulez des points pour chaque achat : 1 euro = 10 points.

#### Comment transformer vos points ?

Aucune carte de fidélité à conserver, il vous suffit de vous connecter à votre compte sur le site Kusmi Tea ou de vous rendre en boutique pour bénéficier de vos avantages. »

### Annexe 14

La notoriété de Kusmi Tea

	2013	2014	2015	2016	2017
Taux de notoriété*	12 %	18 %	20 %	21 %	21 %
<i>Pour rappel : chiffre d'affaires (en millions d'euros)</i>	<i>25</i>	<i>33</i>	<i>39</i>	<i>45</i>	<i>52</i>

\* Selon une enquête Kusmi Tea réalisée auprès d'un échantillon de la population française.

Source interne.

(1)Saint-Pétersbourg : deuxième plus grande ville de Russie.

(2)Tsar : titre porté par les souverains de Russie de 1547 à 1917.

(3)Maté : arbre dont les feuilles grillées et réduites en fragments servent à préparer une boisson.

(4)Rooibos : plante qui pousse en Afrique du Sud, consommée sous forme d'infusion.

(5)*Flagship* : magasin porte-drapeau présentant les produits d'une marque.

(6)Appartement haussmannien : style architectural parisien typique du XIX<sup>e</sup> siècle.

(7)Bill Viola : artiste américain qui s'illustre principalement par la création d'installations monumentales.

(8)Jean Paul Gaultier : styliste et couturier français.