

# Etude de cas : le marché du thé

---

## Introduction :

Quelle que soit la légende, il semble que le théier (*Camellia Sinensis*) soit originaire de Chine, vraisemblablement de la région située entre la Birmanie, le Nord-Vietnam et la province chinoise du Yunnan. L'habitude de consommer le thé s'est donc d'abord développée en Chine puis s'est propagée à travers le monde par les différentes routes commerciales. En Chine, c'est durant la dynastie des Tang (618-907 ap. JC) que le thé est devenu une boisson quotidienne.

L'Europe découvre le thé au XVII<sup>ème</sup> siècle grâce au développement des relations entre l'Orient et l'Occident. La première importation de thé se fait par la Compagnie des Indes Orientales en 1610, d'abord en Hollande puis en France et en Angleterre. Les émigrants anglais et hollandais emportent également avec eux le thé vers le nouveau monde. L'enjeu économique est tel qu'il donne alors lieu à des courses de vitesse entre les tea-clippers, voiliers légers utilisés pour le transport du thé, sur les grandes routes maritimes entre l'Europe et l'Amérique. En 1773, les colons installés à Boston décident de boycotter ces importations trop lourdement taxées et le 16 décembre, jettent à la mer une cargaison de thé venant d'Angleterre : cet acte, appelé "Boston tea party", marque la première étape de la guerre d'indépendance.

Au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, pour faire face à une demande occidentale croissante, les Anglais développent des plantations en Inde puis dans l'île de Ceylan. A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le thé est implanté dans de nombreux pays d'Asie, dans les pays d'Afrique Noire anglophone puis en Amérique du Sud. Le thé est aujourd'hui devenu la première boisson mondiale après l'eau.

***Vous venez d'être recruté au sein du département marketing de Mariage Frères et il vous est demandé d'établir un diagnostic sur la marque.***

-Dossier 1 - Le thé : de la production à la consommation

## Question

**Identifiez le marché de Mariage Frères et réalisez une analyse sectorielle en prenant soin d'identifier notamment les acteurs et les facteurs clefs de succès.**

Dossier 2 - Le marché du thé

## Question

**Réalisez une analyse SWOT et déduisez en les implications pour Mariage Frères.**

## Annexe 1

### Les grands pays producteurs de thé

Aujourd'hui cultivé dans environ trente-huit pays, le thé atteint une production mondiale de 5 millions de tonnes en 2016.

Les principaux producteurs de thé sont :

- la Chine : 33 %, - l'Inde : 28 %, - le Kenya : 10 %, - le Sri Lanka : 9 %, - la Turquie : 6 %, - le Vietnam : 4 %, - l'Indonésie : 3,5 %, - le Japon : 2,5 %, - les autres pays : 4 %.

Les deux plus grands producteurs mondiaux (Chine & Inde) consomment eux même 80 % de leur production et le Japon 99 % de la sienne. À l'inverse, les pays qui n'ont pas de « culture ancienne du thé » comme le Kenya, l'Argentine, le Sri Lanka... produisent essentiellement pour l'exportation. Au total, seuls 40 % de la production de thé mondiale partent à l'exportation.

La Chine est le berceau du thé et le premier producteur mondial au coude à coude avec l'Inde quantitativement, mais loin devant qualitativement... Ce sont essentiellement dans les provinces du sud et du centre que se trouvent les plantations, longtemps gérées exclusivement par un bureau régional chargé de commercialiser la production. De nos jours, sociétés privées locales et acheteurs de tous pays se pressent aux portes des plantations de renom. La Chine ne propose pas, comme en Inde ou au Sri Lanka, des jardins spécifiques, mais des AOC (Appellation et origine contrôlées), type de thé correspondant à des standards de terroir, façonnage et goût. La culture du thé est concentrée dans le sud et plus particulièrement près des côtes, le reste du pays étant trop froid ou sec.

Source : <https://www.colorsotea.fr/>

### **Chaîne de valeur : du producteur au distributeur**

De la plante jusqu'aux tasses des consommateurs, le thé est amené à voyager sur plusieurs continents et fait l'objet de nombreuses transformations.

En premier lieu, le thé est produit et récolté dans des plantations situées dans les multiples régions spécialisées. À l'instar du vin, chaque territoire producteur de thé a sa propre spécialisation. Certaines régions produisent un thé de qualité supérieure, tandis que d'autres privilégient un volume de production plus important.

Dans la majorité des cas, les plantations de thé sont la propriété de sociétés qui emploient une main-d'œuvre pour la production et la récolte. Les producteurs indépendants organisés en coopérative, bien qu'estimés à neuf millions d'individus, ne constituent toutefois qu'une petite partie de l'activité. À titre d'exemple, le thé certifié Fairtrade / Max Havelaar représente en 2015 moins de 1 % du thé exporté.

Le commerce mondial du thé n'a pas, contrairement au cacao ou au café, de marché de référence unique. Ainsi, le marché aux enchères de Londres, opérationnel pendant trois siècles et fixant un prix de référence, a fermé en 1998. La clôture de cette institution résulte de la multiple segmentation du marché. En effet, les différentes régions théicoles du monde produisent des thés de qualité et quantité variées, ce qui donne lieu à une grande diversité dans l'offre de produits finis. Dès lors, il est devenu difficile pour un seul organisme de réguler l'activité et de fixer un prix. La quantité de thé transigée à Londres s'est donc réduite au fil du temps.

Aujourd'hui, près de 70 % des volumes de thé produits sont donc négociés dans des marchés aux enchères locaux, lieux d'échange privilégiés entre producteurs et transformateurs de thé. Les principaux marchés se trouvent en Inde, au Sri Lanka et au Kenya.

La chaîne de valeur du thé s'est également transformée sous l'impulsion des nouvelles technologies disponibles dans les pays producteurs. De plus en plus, les producteurs vendent leur matière première sur des marchés électroniques. Les transactions en ligne permettent notamment de réduire les délais de livraison et de paiement.

Les négociants qui achètent sur ces marchés sont généralement des firmes nationales ou multinationales, en nombre limité. Par exemple, 33 % des volumes de thés vendus en Inde en 2015 ont été acquis par J. Thomas & Co., et 24 % par Carritt Moran. Ces derniers vendent ensuite en grande quantité aux fabricants, qui sont à l'origine du produit final (le thé en sachet ou en vrac). La production de thé transformé est réalisée à environ 85 % par des multinationales. Parmi les grands de ce marché, Unilever détient 12 % des parts de marché. Tata Global Beverages occupe 4 % du marché tandis que Twinings atteint une part de 3 %.

Notons toutefois que certaines sociétés telles que Tata Global Beverages (marques Tetley et Tata) ou Unilever (Lipton) possèdent leurs propres plantations.

Bien souvent, le consommateur occidental ne distingue pas seulement le thé qu'il va déguster en fonction de sa famille (vert, noir, etc.), mais également grâce à ce qui constitue la dernière étape de préparation du produit final : l'aromatisation du thé. En effet, avant d'être distribué en tant que produit, le thé est la plupart du temps parfumé et intégré dans des mélanges. La préparation des mélanges ainsi que la mise en boîte ou en sachet est réalisée par le fabricant avant distribution. La transformation est pour l'essentiel réalisée en France, après importation de la matière première, dans des usines ou ateliers selon l'importance de l'appareil productif du fabricant.

S'agissant des pays ACP et de l'UE, les importations de thé se font en franchise de droits. Ces importations englobent les thés finis, les normes en matière de sécurité alimentaire étant appliquées seulement pour des aspects tels que les Limites maximales de résidus (LMR).

Toutefois, après la catastrophe nucléaire de Fukushima au Japon, à partir du 11 mars 2011, l'UE a imposé des règlements spéciaux sur les importations du Japon. Ces mesures de contrôle strictes ont augmenté les coûts des importations, en particulier lorsque les entreprises ont introduit leurs propres mécanismes de contrôle.

Une poignée de multinationales jouent un rôle dominant dans le commerce du thé (Unilever, Tata Tea, Van Rees et James Finley). En Europe, par exemple, les trois principaux négociants et conditionneurs de thé contrôlent plus de 60 % des marchés du thé au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie. Le mélange, la transformation et le conditionnement du thé se font essentiellement en Europe et dans d'autres pays développés. Par ailleurs, les supermarchés en Europe constituent le principal débouché pour les grandes marques, tandis que les détaillants spécialisés ciblent le marché en expansion des thés aromatisés et spéciaux. Les

supermarchés proposent de plus en plus des thés du commerce équitable : en 2015, les ventes du commerce équitable représentaient 12 % des ventes totales de thé.

Le principal défi qui se pose aux producteurs de thé ACP est de savoir comment développer la chaîne de valeur en élaborant les stratégies appropriées en matière d'image de marque et de conditionnement, ainsi qu'un moyen adapté de différenciation des produits (par ex. une marque d'origine kényane) réalisant une valeur commerciale supplémentaire pour les producteurs. Les autres défis ont trait à la nécessité de diversifier les marchés pour échapper à l'extrême dépendance à l'égard de seulement cinq marchés d'exportation principaux (Égypte, Pakistan, Royaume-Uni, Soudan et Afghanistan). Bien que certains progrès aient été accomplis, il est nécessaire de consolider ces nouvelles opportunités de marché émergentes.

S'agissant des tendances de consommation, la culture du thé en Chine est en pleine mutation. Les maisons de thé traditionnelles dans les grandes villes ont fait place à des magasins de thé haut de gamme vendant certaines des feuilles de thé les plus prestigieuses, les consommateurs chinois suivant les tendances « occidentales ». Dans ce contexte, on observe une préférence de plus en plus grande pour le thé noir, étant donné l'association du thé noir avec les modes de vie américain et britannique. Le thé noir est de plus en plus souvent acheté par les maisons de thé chinoises en Inde, prenant ainsi une part de marché de l'Afrique orientale.

#### En France

Le marché français du thé se compose des producteurs et des transformateurs de thé. À l'évidence, il ne s'agit pas de planteurs de thés puisque cette plante ne pousse pas sous nos latitudes. Il faut donc entendre à travers cette catégorie les entreprises qui achètent des quantités en gros auprès des négociants locaux afin de transformer le thé dans le but de le commercialiser. On compte 534 producteurs/transformatrices de thé ou café en France, parmi lesquels 75 % exercent une activité artisanale, le reste consistant en une activité industrielle. La plupart sont des entreprises de moins de dix salariés, mais les trois quarts du chiffre d'affaires du marché du thé proviennent toutefois des trois principaux opérateurs : Unilever (Lipton), Tata Global Beverages (Tetley), Associated British Food (Twinings).

Les producteurs, ou transformateurs, peuvent soit vendre directement sur le marché, tel Damman Frères, soit vendre via des négociants. La frontière entre négociants et transformateurs relève essentiellement de la classification française des activités professionnelles à travers la codification NAF. Les négociants de thé, qui s'approvisionnent en matière première (les feuilles de thés) auprès des transformateurs, achètent majoritairement à l'étranger (72,3 %). En réalité, certaines entreprises telles que Lipton (Unilever) ou Mariage Frères sont classées en tant que négociants bien qu'elles transforment le thé dans des usines localisées en France – par exemple Lipton et son centre de production Fralib qui a toutefois fermé ses portes en 2010.

Certains groupes disposent de plantations dans les pays producteurs et maîtrisent la chaîne de valeur dans son intégralité (Tata Global Beverage et Unilever).

D'autres sociétés telles que Palais des Thés choisissent de s'approvisionner directement auprès des plantations et de procéder à la transformation du thé en France. Mariage Frères s'inscrit également dans cette logique où il n'y a de négociants ni en amont pour les achats de matière première, ni en aval pour la distribution.

La valorisation des thés en France par les transformateurs et leur capacité à proposer des thés « haut de gamme » se traduit via le prix de ses thés réexportés. En effet, les 3.370 tonnes de thés réexportés se vendent en moyenne à 13,57 €/kg contre 6,57 €/kg pour l'Angleterre et 7,38 €/kg pour l'Allemagne.

Le prix moyen de ces thés hauts de gamme vendus à l'étranger peut varier d'une marque à l'autre selon le niveau de qualité affiché.

#### Annexe 5

##### **Interview avec Kitti Cha Sangmanee, PDG de Mariage Frères**

##### Quelles sont les valeurs de votre marque ?

Avant-gardisme, modernité, tradition, savoir-faire/qualité, innovation.

##### Sur quoi repose votre succès ?

Mariage Frères est la plus ancienne société française de maisons de thé fondée à Paris en 1854. Quand j'ai décidé d'entrer dans cette société, tout le monde m'a dit que j'étais fou, parce qu'à l'époque le thé c'était pour les femmes, pour les gens d'un certain

âge ou lorsqu'on était malade. Je me suis dit qu'au contraire, "si les Français ne boivent pas de thé, ça doit devenir mon challenge". Nous voulions faire aimer le thé. J'ai donc créé dans les années 80 une sorte "d'école" française du thé avec ses spécificités, comme il y a une "école" Anglaise ou Japonaise du thé.

Nous attirons les clients par notre packaging et les retenons par le goût. Sur un marché aussi concurrentiel, il est primordial de se différencier si vous voulez vous développer. Quand nous sommes arrivés, nous avons découvert un secteur un peu poussiéreux, qui avait besoin d'être modernisé pour se relancer. Nous avons donc pris le parti de proposer des contenants au design moderne et coloré. Cette stratégie nous a permis d'attirer une nouvelle clientèle, plus jeune, qui a découvert le thé à travers Mariage Frères. Nous sommes, en quelque sorte, une marque qui a su dépoussiérer l'univers du thé premium, qui, jusqu'à présent s'adressait à un public restreint. Nous avons démocratisé le thé haut de gamme en cassant les codes classiques habituels. Nous ne communiquons pas comme une marque de thé classique.

Quels sont selon vous les éléments clés de votre politique marketing ?

Nos produits : un packaging et un goût, une histoire de 160 ans et un réseau de boutiques en propre.

Quelle est votre cible ?

Les femmes de 25-40 ans, urbaines, de CSP+ sont notre coeur de cible. Ce sont des femmes très modernes dans leur esprit et leur mode de vie.

Quelles sont les attentes spécifiques de vos consommateurs ?

Du plaisir avant tout, de la qualité, de la surprise.

Avez-vous le sentiment que le nombre de connaisseurs du thé se développe ?

Connaisseurs, c'est difficile à dire, mais amateurs de thé premium oui, c'est certain, les marques de thé premium connaissent un bel essor en général.

Les produits haut de gamme (prix supérieur à 50 €/100 g) représentent-ils une part non négligeable de vos ventes ou s'agit-il de produits « image » ?

Ce sont des produits images (chiffre confidentiel).

Internet représente-t-il une part importante de vos ventes ?

Oui, environ 15 % de notre chiffre d'affaires, ce qui en fait donc notre boutique la plus importante bien qu'elle soit virtuelle.

Quel est votre système de fidélisation client ?

Nous venons de lancer le programme de fidélité, le Tea Club dans lequel chaque euro dépensé donne droit à un point qui lui-même permettra d'accéder, grâce au système de fidélité, à des cadeaux.

Quels sont les moyens de communication qui selon vous sont les plus pertinents pour votre marque ?

Tout dépend de la problématique marketing en face ! Nous avons ainsi commencé en 2004 par opter pour des RP dans le domaine de la beauté, préférant être mis en avant dans des magazines féminins, plutôt que dans la presse gastronomique par exemple. Sûr de la qualité de notre thé, nous préférons en effet miser sur le côté beauté et bien-être - alors moins souvent associé à cette boisson ancestrale - afin de séduire une clientèle féminine urbaine. Et ça marche ! Surtout en 2007 lors de la sortie de notre thé "De- stress", qui rompt avec les habituels Lapsang Souchong et autres Earl Grey. Le tout, dans des boîtes aux couleurs acidulées plus séduisantes les unes que les autres, et pour lesquelles quatre graphistes planchent à temps plein.

Pour le lancement de nouveau thé, nous avons recours à un échantillonnage et aux réseaux.

Quels sont les éléments, au-delà de votre évolution ces dernières années, qui ont permis la démocratisation du thé ?

Le thé est différent selon les pays mais partout, il y a du savoir-faire, un savoir vivre autour du thé. Ce n'est pas la démarche alimentaire qui prime mais l'art de vivre pour Mariage Frères. L'autre élément, c'est la démocratisation du thé vert dans la fin des années 90 avec les bienfaits pour la santé qu'on lui connaît. Et puis, il ne faut pas oublier qu'à partir des années 2000, voyager coûte moins cher, petit à petit davantage de Français s'ouvrent à des cultures différentes, plus lointaines. Le thé c'est le deuxième

brevage bu dans le monde après l'eau, chacun s'est rendu compte que le thé faisait partie intégrante des habitudes alimentaires d'autres pays.

### Quels sont vos objectifs ?

Une augmentation significative de notre notoriété. Nous avons actuellement 40 boutiques en France et une vingtaine hors des frontières. En 2016, nous avons prévu d'ouvrir de nouveaux points de vente en Asie et au Moyen-Orient, 2 gros marchés. Nous avons aussi de grosses ambitions pour l'Allemagne, aujourd'hui notre premier marché hors de l'Hexagone avec déjà 10 boutiques, et souhaitons en ouvrir 30 supplémentaires d'ici 5 ans.

Notre plus gros marché reste l'Europe, particulièrement avec la France. Mais l'Asie, avec le Japon, arrive ainsi tout de suite derrière. Quand, au début des années 90, j'ai voulu importer notre thé français là-bas, tout le monde m'a dit « mais tu es fou, ils boivent leur thé du matin jusqu'au soir ». Ce qui a séduit, c'est le côté pur du thé, sans feuilles, sans fruits dedans. On l'a très vite associé au vin avec nos différences de saveurs, de notes fruitées, florales. Cela a permis de contribuer au succès de notre maison à tel point que Japan Airlines sert, en first class, du thé Mariage Frère. Et puis, autour du thé nous avons lancé les pâtisseries, les confitures, le pain... Une autre manière de consommer le produit « à la française ».

*Entretien réalisé en août 2016 pour LSA et Atlantico.fr*

### *Annexe 6*

## **Évolution du marché**

### En France

Selon les chiffres d'octobre 2014, les importations totales de thés en France s'élevaient à 18.900 tonnes dont 15.130 tonnes pour la consommation intérieure.

On distingue deux circuits majeurs de distribution. Le premier concerne la consommation à domicile et passe par les commerces de petite ou grande taille ainsi que, de plus en plus, par la vente en ligne.

Le second circuit est celui de la consommation hors-foyer soit en distributeur automatique, soit dans le circuit CHR. Ce segment, avec une dominance B to B, est en net recul ces dernières années, notamment car ces lieux ont vu, pour diverses raisons (arbitrages de consommation, crise), leur fréquentation diminuer. Les cafés traditionnels sont par exemple moins visités par les jeunes et les femmes. La tendance est amenée à se poursuivre.

Les réseaux spécialisés, constitués des entreprises exclusivement consacrées à la commercialisation du thé (dont Mariage Frères ou Palais des Thés), représentent environ 20 % des ventes de thés en France et sont en train de se développer avec une croissance frôlant les 10 % par an.

Les maisons de thé françaises telles que Mariage Frères connaissent une augmentation de la demande pour le thé blanc à plus forte valeur ajoutée, même si le thé vert reste le produit le plus couramment vendu.

En outre, les consommateurs européens sont de plus en plus sensibles aux conditions sociales et humaines liées à la culture du thé, et ils cherchent de plus en plus à acheter des thés certifiés – les principaux systèmes de certification étant commerce équitable, biologique, Rainforest Alliance et UTZ. La part de marché des thés certifiés est passée d'à peine 1 % en 2007 à environ 15 % de la production mondiale à la fin 2015. La plupart sont consommés dans l'UE, la certification devenant de plus en plus la norme sur le marché du thé de l'UE. Le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Pologne, les Pays-Bas et la France sont les principaux marchés pour les thés durables dans l'UE. Bien que les importations de thé vers le Royaume-Uni et les Pays-Bas aient diminué en volume, la valeur des importations a augmenté. La double certification du thé, commerce équitable et biologique, est de plus en plus courante, en particulier au Royaume-Uni, ceci contribuant à la valeur élevée des importations de thé...

Toujours dans l'univers de la grande distribution, nous constatons un recul des prix à la consommation de 1,3 % de 2006 à 2014. Cela est dû à la pression exercée par les centrales d'achat sur les marques alimentaires, mais également à la forte concurrence entre les enseignes.

Le thé haut de gamme, quant à lui, connaît une progression de 10 % de son chiffre d'affaires par an depuis plusieurs années. C'est donc ce segment qui tire le marché en valeur. À noter également que le thé est un marché où la sensibilité au prix est très faible (deuxième position derrière le champagne).

Si nous nous concentrons sur les ventes des différents types de thé, nous observons que c'est le thé vert qui connaît le plus fort dynamisme alors que le thé noir stagne et les autres types de thés sont en recul. Le thé vert doit sa popularité croissante à une image positive relative à ses bienfaits pour la santé. On ne les compte plus : antioxydant, atout minceur, adjuvant à la longévité et anti-cancérigène, bon pour la mémoire... Ces atouts ont été largement développés par les médias, de la presse à Internet, qui ont joué un rôle déterminant dans l'éducation des consommateurs...

## France

La France est 30ème au classement mondial concernant la consommation de thé, 15.000 tonnes de thé ont été importées en 2014. Chaque habitant consommerait 230 g de thé par an (environ une tasse tous les trois jours). Les Français restent cependant des « petits » consommateurs de thé, et cette habitude sera longue à modifier.

Il est à noter cependant que de 1985 à 2000, la consommation de thé en France a quasiment doublé. En 2001, un Français sur quatre consommait du thé le matin (contre un sur sept en 1988).

Depuis 2005, les ventes ont de nouveau augmenté de 50 %. Aujourd'hui, le marché est en état de maturité, ce qui signifie que les ventes évoluent peu mais dans un contexte très compétitif.

### *Le profil de consommateur*

Environ 60 % des français sont consommateurs de thé. 43,3 % en consomment le matin de préférence, 41,9 % la journée et 14,7 % le soir. Les consommateurs de thé se situent en particulier en Île-de-France et dans l'ouest.

D'après le syndicat du thé et des plantes à infusion, les Français amateurs de thé « appartiennent majoritairement aux catégories socio-professionnelles supérieures et sont plutôt urbains ».

### *Les tendances de consommation*

Aujourd'hui, les consommateurs aguerris ont tendance, au fur et à mesure que leur palais se forme, à se tourner vers des produits bruts, tels que le thé vendu en vrac (sans sachet à infuser), parfumé ou non. En 2014, d'après Olivier Scala, président du comité français du thé, le thé vendu en feuilles (en vrac) s'est largement développé : il a doublé en quelques années et atteint aujourd'hui 15 % du marché. Toutefois, les thés en sachet constituent encore l'immense majorité du volume des ventes.

Les buveurs de thés sont de plus en plus attentifs au temps d'infusion, au dosage, à la provenance du produit... Ces amateurs tendent à devenir des experts et sont donc de plus en plus exigeants vis-à-vis des revendeurs de thés. Le thé n'est plus une boisson comme les autres, mais est devenue une expérience de goût à chaque instant.

Parmi les nouvelles tendances depuis 2010 appréciées auprès des consommateurs, on dénote les thés bios, les thés de luxe ou de « grands crus » produits dans des grands jardins réputés, tels le Darjeeling en Inde.

Pour accompagner cette mutation, les grandes maisons de thés cherchent à diversifier leur offre, à trouver un positionnement propre, à faire découvrir le thé aux consommateurs. A l'inverse, les grandes surfaces alimentaires, proposent essentiellement des offres assez basiques et ne cherchent pas à réellement innover dans les saveurs même si le rayon thé a évolué ces dernières années.

Aujourd'hui, la tendance s'oriente également vers des attentes plus axées « santé ». Le thé est en effet réputé pour ses effets bénéfiques sur l'organisme, grâce à son apport en polyphénols, de puissants antioxydants... et il n'en manque pas ! Outre la lutte contre le vieillissement, la consommation de thé limiterait les maladies cardiovasculaires et le risque de cancer. Philippe Cohen-Tanugi, secrétaire général de Mariage Frères, témoigne : « le thé est moderne : il répond aux attentes du consommateur. Il est naturel, sain, bienfaisant et bon. Or, peu de produits correspondent à ce critère ».

## *Annexe 8*

### **Evolution de la distribution en France**

La distribution du thé en France se décompose en différentes sous-catégories : tout d'abord la consommation à domicile (celle que nous allons étudier) et la consommation hors foyer (dans les restaurants par exemple) à laquelle nous ne nous intéresserons pas ici.

Nous l'avons vu, la consommation à domicile se décompose en deux segments : celui de la grande distribution et celui des autres circuits : magasins bio, boutiques spécialisées (comme Mariage Frères ou Palais des Thés), marchés, etc.

Les boutiques spécialisées représentaient environ 20 % des ventes (contre 80 % pour la grande distribution), il y a encore quelques années. Cependant, la croissance y est beaucoup plus dynamique que dans les autres circuits. Nous estimons qu'en 2016 les marques spécialisées devraient représenter 30 % à 35 % des ventes en valeur en France. En effet, ce canal de distribution en boutique spécialisée présente un taux de croissance annuel moyen insolent de 10 %.

Il est cependant important de souligner que 80 % des clients en boutiques spécialisées, achètent également en grande surface alimentaire.

Dans l'univers de la grande distribution, Unilever reste le leader avec sa marque Lipton (44,6 % des parts de marché en grande surface en 2014), vient ensuite l'industriel AB Foods avec la marque Twinings (28,1 % des PDM la même année). Ces deux marques vendent la majorité de leurs thés en sachet. Contrairement aux autres catégories agro-alimentaires, la part de marché des Marques de distributeurs (MDD) est faible sur le marché du thé (9,2 % de la totalité des thés vendus en grande distribution) car l'attachement des consommateurs aux marques est fort, en déclin par rapport aux précédentes années.

Les boutiques spécialisées sont depuis quelques années en plein essor. Il y a dix ans, Mariage Frères ne détenait qu'une seule boutique en propre à Paris avec des thés premium et rares vendus en magasin. Aujourd'hui, la maison Mariage Frères s'est beaucoup développée et de nombreux concurrents ont saisi l'opportunité de se développer sur ce marché de niche.

Ces boutiques se distinguent en deux catégories : les grands noms, souvent issus d'anciennes familles de marchands (Comme Dammann Frères ou Mariage Frères) et les entrepreneurs (Palais des Thés ou les jardins de Gaia par exemple).

La stratégie des distributeurs de thé haut de gamme est claire : « il y a vingt-cinq ans, nous avons compris qu'il fallait faire entrer le thé dans le domaine de la gastronomie, car en France, on ne boit pas le thé parce que l'on a soif. C'est une occasion gourmande » explique Gérard Adrien Dechelette, Président des salons de thé Mariage Frères. La tradition française et son image dans le monde du luxe ont donc un impact sur le thé et ses modes de commercialisation.

#### *Annexe 10*

### **Mariage Frères**

#### Les valeurs

Le plein-essor de la marque Mariage Frères n'est pas uniquement lié à un marché dynamique, mais trouve également ses racines dans une audacieuse combinaison de valeurs qui lui confèrent un univers unique. L'enseigne joue ainsi subtilement sur une tension entre avant-gardisme, modernité et tradition. La juxtaposition paradoxale mais pourtant fructueuse de ces trois tendances visant à allier passé, présent et aussi futur se concrétise par différents aspects de la marque.

L'attachement de la marque à une tradition bien ancrée dans un marché du thé vieux de plusieurs siècles se justifie naturellement par l'ancienneté de la compagnie, dont l'histoire se trouve inscrite sur le couvercle de chacune des boîtes de thé en vrac.

L'emballage reprend des codes propres à l'univers du cosmétique : hyper coloré, il se décline en motifs stylisés, fleurs et autres appareils qui ne manquent pas de rappeler l'esthétique d'un parfum. D'ailleurs, les produits-phares de Mariage Frères s'appellent De-stress Tea. Le rapprochement avec les bienfaits réputés pour la santé devient évident.

Ce tournant vers un univers bien loin de l'image empoussiérée des salons de thé à l'ancienne et leurs boiseries patinées, ou bien des comptoirs réservés à un public averti, marque une démocratisation du thé premium. En magasin, le thé est déjà prêt à être servi aux visiteurs, tandis que pour chaque référence, une boîte est laissée ouverte afin que ces derniers puissent sentir les parfums des mélanges. Cette ouverture est renforcée par une notoriété de marque acquise à travers la campagne « grand public » de la beauté des mélanges ou encore par le fait que la Maison Mariage Frères a été couronnée par le magazine américain Newsweek comme la meilleure adresse au monde pour la qualité des Darjeeling et par le Magazine L'express comme la plus prestigieuse maison de thé au monde et qu'elle est fournisseur de thé de l'Élysée.

D'autre part, Mariage Frères attache une certaine importance à l'innovation. Les thés doivent être de qualité tout en proposant au buveur de thé une expérience sensorielle unique. L'idée de mélange y est centrale : Mariage Frères propose au palais de ses consommateurs des saveurs originales et des alliances entre plusieurs ingrédients qui sont propres à la marque et, de ce fait, inimitées.

Comparaison des prix par rapport aux concurrents (marché du thé premium) :

	Sachet vrac	Petite boîte métal (30, 100 g, ou 125 g)	Grande boîte métal (1 kg)	Sachet mousseline
<b>Mariages Frères</b>	4,00 € à 120,00 €	13,00 € à 87,5 €	-	0,52 € à 0,68 €
<b>Kusmi Tea</b>	7,60 € à 40,72 €	10,50 € à 12,48 €	18,00 €	0,55€ à 0,63 €
<b>Palais des Thés</b>	5,50 € à 75.00 €	10,00 € à 16,50 €	-	0,45 € à 0,55 €
<b>Compagnie Coloniale</b>	-	8,40 € à 130,00 €	98,20 € à 130,60 €	0,30 € à 0,38 €
<b>Dammann Frères</b>	3,50 € à 50,00 €	10,00 € à 122,50 €	-	0,30 € à 0,60 €
<b>Betjeman &amp; Barton</b>	2,81 € à 119,80 €	9,72 € à 104,00 €	-	0,20 € à 0,72 €

Fédération Européenne Des Ecoles - Federation for EDucation in Europe - Juin 2018 UC D31 Etude de cas marketing - Sujet 22/22

Annexe 11

### Le politique marketing de Mariage Frères

Mariage Frères s’inscrit dans un univers baroque, qui rappelle le luxe et le faste des cours royales et impériales.

L’association de packaging audacieux avec la recherche de nouveaux produits inédits sont ainsi les deux piliers qui permettent une implantation durable de la marque sur le marché : « nous attirons les clients par notre packaging et les retenons par le goût », conclut Alexandre Mathieu, responsable commercial grands magasins.

Le résultat : une clientèle rajeunie et amateur plutôt qu’experte. Les acheteurs et acheteuses de Mariage Frères ont des affirmations statutaires fortes, revendiquant tout un écosystème de valeurs dans leurs orientations de consommation. C’est ainsi que la santé, le bien-être mais aussi l’environnement deviennent des critères de choix que Mariage Frères a su intégrer en proposant par exemple les De-stress Tea. Ils sont également résolument connectés et partagent leur expérience de la marque sur les réseaux sociaux. La page Facebook rassemble ainsi près de 200.000 aficionados. À l’occasion de la campagne publicitaire « la beauté des mélanges », la marque lance sur Instagram un concours consistant à diffuser un cliché du spot publicitaire et incitant les « bloggeuses/instagrammeuses » à décrire ce que les couleurs évoquent, ce qui contribue à véhiculer l’imaginaire de la marque auprès de son public.

Elle accorde une importance non négligeable à l’expérience de marque : elle a acquis les ateliers originaux où son fondateur, il y a près d’un siècle, effectuait ses premiers mélanges pour ensuite les rénover, afin d’avoir pignon sur rue, là où le magasin originel a longtemps été caché en fond de cours. Hors Paris, ce sont les « Tea Clubs » ou les « ateliers » pour s’initier au thé, aux compositions et aux terroirs.

Seul aux commandes de l’entreprise depuis le décès de son associé, en 1995, Kitti Cha Sangmanee s’est également lancé dans la création de produits dérivés avec l’aide du designer Franck Desains, qui a conçu le logo de la marque.

Chocolats, gelées, produits d’épicerie fine, théières en porcelaine, en verre ou en fonte, encens... génèrent désormais 27 % des revenus du groupe. Soucieux de préserver l’image haut de gamme de Mariage Frères, Kitti Cha Sangmanee a parallèlement fait le choix d’une diffusion très sélective : neuf magasins-restaurants détenus en propre (dont six au Japon, où la société française fait un tabac) et des comptoirs stratégiques dans tous les grands magasins (Galeries Lafayette, Le Bon Marché, le Printemps), dans les hôtels les plus prestigieux... Soit près de 1.500 revendeurs sur les quatre continents.

Depuis 2000, Mariage Frères propose sur internet les produits du catalogue en versions française, anglaise et japonaise. « Je ne veux pas transformer Mariage Frères en industrie, avertit néanmoins Kitti Cha Sangmanee. Je veux tout contrôler pour préserver la confidentialité de notre marque ainsi que la qualité et le respect de la tradition. Pour cette raison, nous ne faisons pas de publicité et je reste farouchement attaché à notre indépendance capitaliste (le groupe a investi 9,8 millions d’euros entre 2004 et 2006) et, contrairement aux autres grands du luxe, nous avons refusé tout joint-venture ou toute franchise pour accéder au marché japonais ».

Indéniablement, c’est la capacité de Mariage Frères à porter un regard neuf, moderne, original sur le marché du thé qui explique la prodigieuse ascension de la marque ces dernières années