

Dossier B: Recommandation de communication Marionnaud

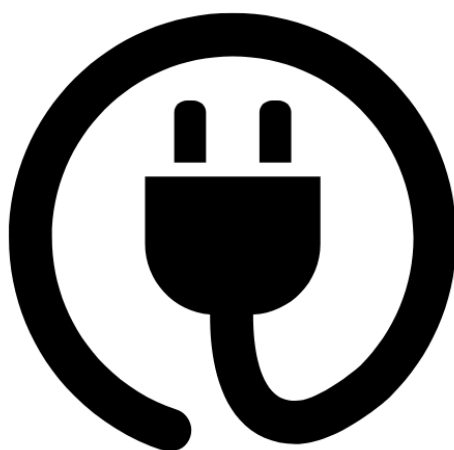
Abdelouhab Khenenou

Samuel Melchior

Bassem Meghiche

Hakan Gunduz

Réalisé par Plug Agency



Plug Agency

I. Audit du contexte

a) Caractériser l'organisation

Nom de l'entreprise	Marionnaud
Date et création de lieu	1958 à Clamart
Type	entreprise
Buts	lucratif
Finalité	pérennité
Taille	grande entreprise
Statut juridique	Société par Actions Simplifiées (SAS)
Secteur d'activité	tertiaire
Secteur privé/public	privé
Nature de l'activité	commercialisation de parfums et de produits de beauté
Siège social	115 rue Reaumur, 75002 Paris
Champ d'action	international
Ressources matérielle	Le groupe dispose d'un réseau de 420 magasins dans toute la France et 400 autres disséminés en Europe.
Ressources immatérielles	la marque et l'image qui l'accompagne
Ressources humaines	L'entreprise compte aujourd'hui 2900 collaborateurs en France , dont 300 au siège social et le reste réparti sur plus de 420 magasins.
Ressources financières	Avec plus de 700 magasins dont 400 en France, Marionnaud a réalisé un chiffre d'affaires de 574 millions d'euros dans l'Hexagone en 2023.

b) Son histoire:

Bernard Marionnaud (1934-2015) ouvre sa première parfumerie à Clamart en 1958, puis étend son réseau à une quinzaine de points de vente .

En 1984, une petite boutique de parfums « délabrée » est reprise par Marcel Frydman et un ami pour tromper l'ennui de leurs épouses. L'équipe triple le chiffre d'affaires en un an grâce à des prix réduits : « du jamais-vu dans la profession ». À partir de 1986, Marcel Frydman achète personnellement de nombreuses parfumeries qui conduisent à une expansion continue. En 1996, l'entreprise acquiert *Bernard Marionnaud SA*, discounter de parfums qui est deux fois plus gros, mais en difficultés financières. Le nombre d'implantations double ainsi d'un seul coup et la chaîne compte 48 magasins. En 1997, tous les magasins adoptent la marque Marionnaud.

Le retour aux bénéfices permet à Marcel Frydman d'introduire Marionnaud en bourse sur le second marché en juillet 1998. La même année, l'enseigne est le premier distributeur à proposer à ses clients un programme de fidélité : la Carte Marionnaud.

En 2000, sont acquises les sociétés *Alrodo*, *Europarfums* et *Parfumerie Principale*, permettant à Marionnaud de s'installer en Suisse. En 2001, entrée en Autriche avec l'acquisition de 52 « Impo-Parfumeries » et 35 « Holzer-Parfumeries ».

En juin 2001, un mois après avoir été transférée sur le premier marché de la bourse de Paris, Marionnaud lance sa cinquième levée de fonds depuis sa cotation à la bourse en 1998, pour un montant de 121 millions d'euros. Auparavant l'entreprise avait déjà levé 107 millions d'euros afin de financer l'acquisition d'environ 600 parfumeries. En février 2002, Marionnaud émet des obligations Oceane et lève 172,5 millions d'euros qui lui permettent de se désendetter.

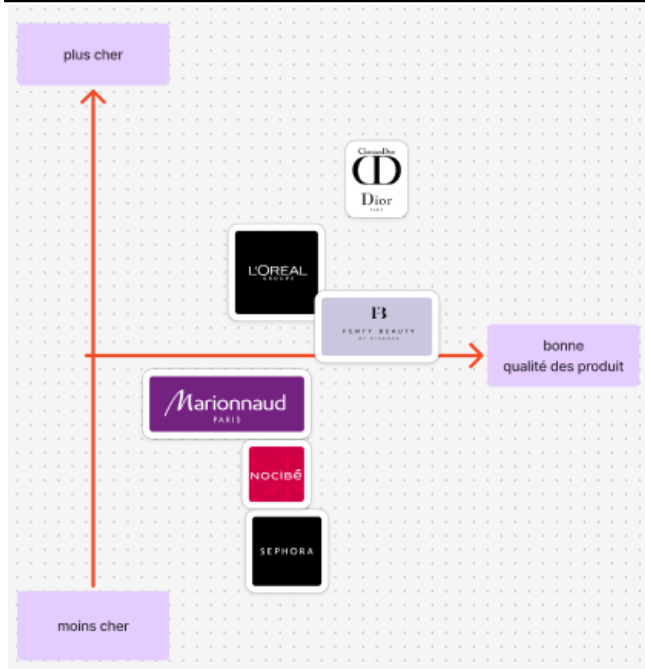
Fin 2004, des doutes émergent sur la santé financière de Marionnaud. À la fin de l'année 2004, Albert Frère acquiert 5 % du capital.

En 2005, la situation financière est très précaire et ASWatson, filiale du conglomérat Hutchinson Whampoa lance une offre publique d'achat sur Marionnaud à 21,80 € par action et 69,74 € par obligation convertible. À l'issue de la 1^{re} offre, AS Watson détient 90,69 % du capital de Marionnaud. La société est ensuite retirée de la bourse. L'entreprise est alors en tête sur l'Europe de la distribution de parfums, avec plus d'un quart de part de marché. Mais les plans de licenciement se succèdent en France.

Après les années 2010, les cadres dirigeants sont chroniquement remplacés par la maison mère qui fait preuve d'un « management autoritaire ». Marionnaud se retrouve en troisième position derrière Sephora et Nocibé et les pertes s'accumulent. Cherchant à s'orienter principalement vers les grandes marques de luxe, la distribution de produits en marque propre générateur de marge ne représente qu'un dixième des ventes contre habituellement un quart dans les enseignes comparables.

c) Les concurrents sur son marché (mapping concurrentiel, SWOT)

	Chiffre d'affaires (2023)
Dior	86 153 000€
L'Oréal	41 182 500€
Fenty Beauty	570 millions US\$
Nocibé	836 000 000€
Sephora	2 160 000 000€



SWOT²:

Forces	Faiblesses
- l'entreprise propose un grand panel de produits - nombreux magasins	- dépend des marques qu'elle distribue - trop cher par rapport à certain de ses concurrents
Opportunités	Menaces
- proposé sa propre gamme de produits	- concurrence intense - mauvaise gestion

II. Audit Marketing & Communication

a) Objectifs stratégiques

Marionnaud cherche à rester une enseigne de référence dans le domaine des produits de beauté, la parfumerie, le maquillage et les soins. L'objectif principal est de répondre aux attentes de ses clients tout en développant sa notoriété et sa part de marché. Pour cela, l'entreprise mise sur une offre incluant des services pratiques comme la livraison à domicile ou le retrait en magasin, et des options de paiement variées, cela s'alignant sur les concurrents. Marionnaud souhaite également renforcer son engagement envers le développement durable, en mettant en avant des initiatives respectueuses de l'environnement, comme des emballages recyclables et une sélection de marques écoresponsables. Enfin, l'enseigne se concentre sur l'innovation digitale, en optimisant son site internet et sa communication en ligne pour offrir une expérience moderne.

b) Clients cibles

Marionnaud cible principalement les femmes âgées de 25 à 55 ans, intéressées par des produits de beauté de qualité et des marques prestigieuses. Ces femmes sont souvent actives, ce qui les pousse à privilégier des services pratiques et rapides. L'entreprise s'adresse également aux hommes, qui sont de plus en plus nombreux à acheter des soins ou des parfums pour eux-mêmes ou comme cadeaux. En général, Marionnaud vise des clients connectés, qui utilisent internet pour rechercher des informations sur les produits et effectuer des achats. Cependant, beaucoup de ces clients apprécient également de se rendre en magasin pour bénéficier de conseils personnalisés ou pour tester les produits avant l'achat.

c) Comportement du consommateur et personnae

Les clients de Marionnaud recherchent avant tout des produits de qualité. Ils aiment pouvoir choisir parmi une large gamme de marques et de prix, en fonction de leurs besoins et de leur budget. Ces consommateurs apprécient une expérience d'achat simple et efficace, que ce soit en ligne ou en magasin. Beaucoup d'entre eux sont sensibles aux offres promotionnelles, aux réductions, et au programme de fidélité qui leur permet de bénéficier d'avantages réguliers. Par exemple, une cliente type, est une femme de 35 ans qui travaille dans un bureau. Elle achète ses produits de beauté réguliers en ligne pour gagner du temps, mais se rend en magasin lorsqu'elle souhaite découvrir de nouvelles gammes ou bénéficier de conseils. Elle est également attentive à l'impact environnemental de ses achats et privilégie les marques responsables.

d) La stratégie marketing de l'entreprise

L'entreprise utilise une approche qui combine un site e-commerce, des magasins physiques et des services en institut. En ligne, Marionnaud met en place des campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux comme Instagram et Facebook. Elle travaille également avec des influenceurs beauté pour promouvoir ses produits. En magasin, Marionnaud mise sur des services, comme des conseils beauté et des diagnostics de peau, pour fidéliser ses clients. Par ailleurs, l'entreprise propose un programme de fidélité qui offre des avantages comme des points cumulables, des réductions ou des échantillons gratuits. Marionnaud met en avant son engagement écologique, en proposant des produits bio, des emballages recyclables et des initiatives visant à réduire son empreinte carbone.

e) Le tunnel du lead marketing

L'entreprise attire des visiteurs grâce à son référencement naturel (SEO), des publicités sponsorisées et du contenu, comme des vidéos de tutoriels ou des articles de conseils beauté. Une fois sur le site ou en magasin, les clients potentiels sont encouragés à passer à l'action grâce à des offres attractives, comme des promotions, et des services pratiques, comme la possibilité de réserver des produits en ligne pour un retrait rapide. Marionnaud met aussi en avant des consultations gratuites ou des tests produits en magasin pour convertir les visiteurs en acheteurs. Une fois l'achat effectué, l'entreprise travaille à fidéliser ses clients grâce à son programme de fidélité et à un service client attentif, qui répond rapidement aux questions et aux éventuels problèmes.

f) Le commerce électronique

Marionnaud possède un site web qui sert de marketplace, offrant l'intégralité de ses gammes de produits. Le site met à disposition des clients la possibilité de commander en ligne, avec des services de livraison payante, de prise de rendez-vous en institut. Le client peut également choisir de retirer sa commande en magasin, ou en point relais. Concernant le paiement, le site est sécurisé grâce au protocole HTTPS, et permet de régler via carte bancaire, carte de crédit, PayPal, ou Apple Pay. Pour le référencement, Marionnaud utilise le SEO (Search Engine Optimization), soit le référencement naturel. Le site a pour balise titre : "Marionnaud : parfum, maquillage, soin - parfumerie et institut", afin de permettre au client de comprendre immédiatement qu'il peut y faire ses achats. Ce titre est accompagné d'une méta description présentant un aperçu des produits disponibles : "Marionnaud offre un large éventail de produits de maquillage pour toutes les occasions, des produits de tous les jours aux looks plus glamour. On constate que la méta description n'est pas bien optimisée car la dernière phrase est coupée

III. Audit financier

a) Analyse du compte de résultat

les charges d'exploitation de Marionnaud en 2023 serait de 11,5 millions d'euros, le calcul prend en compte le chiffre d'affaires soustrait aux achats de marchandises ou de matières premières, aux charges externes, aux prélèvements, aux variations de stock, à la rémunération du personnel et à la dotations aux amortissements et enfin aux autres achats. C'est un résultat qui est fortement en baisse puisqu'en 2022 c'était 17,52 millions d'euros qui était réalisé et seulement 12,14 millions d'euros en 2020, en calculant le taux de variation de l'année 2020 à 2023 on peut voir que ce nombre a augmenté de 5.27% en seulement 3 ans et chute considérable de 34.36% entre 2022 et 2023.

b) Analyse du compte de bilan

Le bilan de Marionnaud pour l'année 2023 met en évidence une structure financière équilibrée malgré des pertes cumulées importantes. Du côté de l'actif, le total atteint est de 1,5 milliard d'euros, dont 1,27 milliard d'euros en actifs immobilisés. Ces derniers incluent des immobilisations incorporelles avec (frais de concessions et brevets) et financières, reflétant des investissements stratégiques. L'actif circulant s'élève à 226 millions d'euros, avec une trésorerie de 78,6 millions d'euros et des créances clients significatives de 45,9 millions d'euros, témoignant d'une gestion de liquidités correcte.

Au passif, les capitaux propres atteignent 844 millions d'euros, en augmentation grâce à un bénéfice net de 15,4 millions d'euros en 2023, utilisé pour réduire partiellement les pertes cumulées, qui restent élevées à - 469 millions d'euros. Les dettes financières s'élèvent à 97,5 millions d'euros, ajoutées par des dettes fournisseurs de 39,8 millions d'euros, soulignant une dépendance à des paiements différés.

L'entreprise semble sur une voie de redressement, grâce à une rentabilité retrouvée et une gestion maîtrisée de la trésorerie. La priorité reste la réduction des pertes cumulées et l'optimisation des dettes fournisseurs. Les investissements importants devront continuer à être ciblés pour garantir une croissance durable.

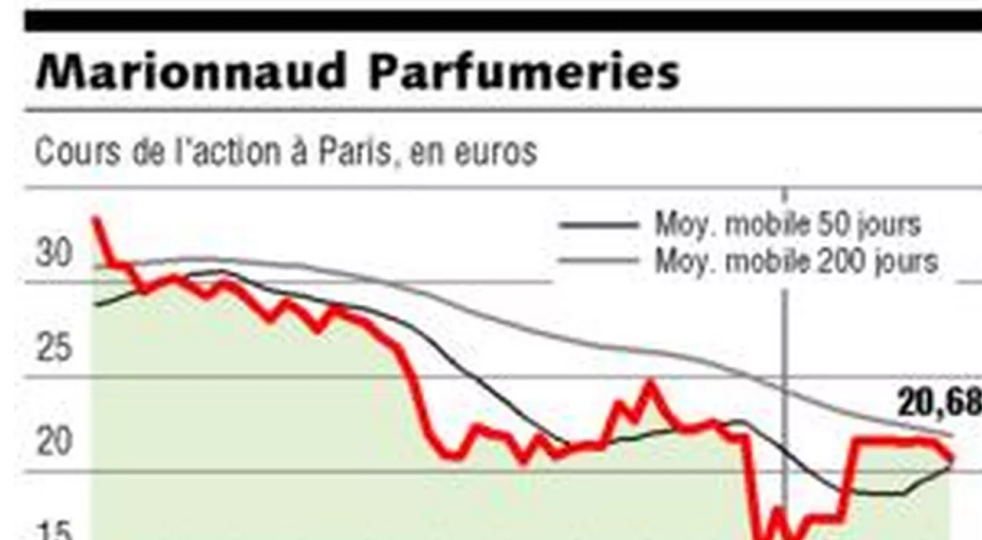
(L'actif circulant représente les ressources détenues par l'entreprise. Le passif circulant regroupe ses dettes et ses obligations financières.) [passif-circulant](#)

(L'actif immobilisé correspond à l'actif destiné à rester durablement dans l'entreprise.)
<https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/qu-est-ce-que-l-actif-immobilise-definiton-et-calcul.html>
[bilan-financier-entreprise-388764029-2023-12-31-C.pdf](#)

c) Analyse du cours boursier

Marionnaud n'est plus en bourse depuis 2005 mais nous allons analyser son retrait de la bourse. En 2005, AS Watson, une filiale du groupe hongkongais Hutchison Whampoa, lance

une offre publique d'achat (OPA) sur Marionnaud à un prix de 21,80 € par action et 69,74 € par obligation convertible. Le prix de l'OPA représente une prime par rapport au cours de bourse de Marionnaud à ce moment-là, offrant ainsi aux actionnaires une incitation à vendre leurs titres. Cependant, à la clôture de l'offre, le cours de l'action de Marionnaud se situe à 20,68 €, inférieur à l'offre d'OPA, ce qui pourrait refléter un manque de confiance des investisseurs ou des facteurs externes qui freinent la valorisation boursière. À l'issue de la 1re offre, AS Watson détient 90,69 % du capital de Marionnaud. ([Wikipédia](#)).



[Source](#)

L'offre publique d'achat lancée par AS Watson représente une étape majeure dans l'expansion de ce groupe en Europe, mais elle est marquée par un contexte financier et boursier difficile. La cession à un prix inférieur à celui de l'OPA, les licenciements et l'incertitude concernant l'intégration de Marionnaud sous la direction d'AS Watson peuvent expliquer le faible soutien du marché à l'OPA, malgré les avantages stratégiques évidents. L'analyse du cours boursier souligne les tensions entre la stratégie d'expansion et la gestion des ressources humaines et financières.

d) Rentabilité et santé financière générale

Rentabilité:

En 2023, Marionnaud a enregistré un chiffre d'affaires net de 49,1 millions d'euros, en hausse de 8,3 % par rapport à 2022 (45,3 millions d'euros), montrant une amélioration de son activité commerciale. Le bénéfice net s'élève à 15,4 millions d'euros, contre 11,5 millions d'euros l'année précédente, ce qui est un bon signe pour la marque montrant une rentabilité accrue des ventes. L'intégralité du bénéfice a été utilisée pour réduire les pertes accumulées, qui passent de -484,9 millions d'euros à -469,5 millions d'euros.

Santé financière:

Les capitaux propres de Marionnaud atteignent 844,2 millions d'euros en 2023, légèrement en hausse par rapport à 2022 (841,7 millions d'euros). Marionnaud montre des signes de redressement avec une augmentation du chiffre d'affaires et un bénéfice net significatif. Cependant, la société reste en convalescence en raison de pertes accumulées importantes et dépend fortement du soutien financier du groupe CKHH.

IV. Recommandation de communication

a) Création de UGC (User Generated Content)

La création de UGC: contenu généré par un utilisateur représente la publication de contenu par un ou une influenceur/euse d'un contenu présentant un produit mais avec un ton convivial, la marque produisant le produit, envoie ce dernier au créateur afin de le promouvoir. Mais ce genre de contenu est efficace car le créateur n'est pas rémunéré et donc les spectateurs ne se sentent pas envahis par une publicité, c'est simplement une personne pouvant leur ressembler qui présente un produit sur lequel il/elle a un coup de cœur. Marionnaud pourrait utiliser ce genre de collaboration afin de promouvoir ses dernières gammes de produits tout en déboursant peu et sans que l'utilisateur s'en rende compte. Plusieurs concurrents tels que Sephora et Nocibé utilisent ce genre de stratégies et cela porte ses fruits car lorsqu'on recherche le nom de leur marque, on accède à des milliers de vidéos tendances d'influenceurs promouvant leurs gammes. Et lorsqu'on cherche Marionnaud sur les réseaux sociaux on voit très peu de vidéos tendance dû à leur nombre restreint.

b) Créer des affiches en collaboration avec des personnalités en tendance

Collaborer avec des personnalités en tendance permet à une marque d'accroître sa visibilité et de toucher de nouvelles audiences grâce à l'influence de ces figures populaires. Cela renforce également sa crédibilité en associant son image à des valeurs ou un style de vie attractif pour les consommateurs comme Dior avec Johnny Depp. En ciblant des communautés spécifiques, la marque peut générer un engagement, créer un effet viral sur les réseaux sociaux et moderniser son image en montrant qu'elle est en phase avec les tendances actuelles, ce qui dynamise son impact commercial.

c) Mettre en place des jours où les prix seront cassés

Il faudrait mettre en place un jour dans la semaine (de préférence un jour de forte affluence) où les prix des articles seront baissés de 10 à 20% pour pousser le consommateur à l'achat et potentiellement le fidéliser.

d) Mettre en place des ventes privées

Le concept de vente privée est de proposer des produits à un groupe de personnes défini au préalable en avant première. ce que nous proposons aujourd'hui, c'est de mettre en place des ventes privées à intervalles réguliers pour les abonnés à la newsletter de Marionnaud. Cela a pour but de créer un sentiment d'appartenance et de privilège chez les abonnés. Et si ces abonnés sont satisfaits, ils parleront de Marionnaud autour d'eux et vous permettront d'obtenir de nouveaux clients potentiels.

