

La glace

Etude de marché

Sandra AMMANCHERY

Lu HUANG

Nanqi JIANG

Wenyuan LIN

Han WU

Xuan YU

Plan

- I. Analyse de l'environnement
 - I.1. Diagnostic de la demande
 - I.2. Diagnostic de l'offre
 - I.3. Analyse des facteurs clés de succès et des barrières
 - I.4. Analyse des innovations
- II. Les 4 niches-secteurs ayant du potentiel
- III. Analyse des entreprises

- La roue créative
- Le relevé de linéaire



Introduction

La glace existe sous une forme ou une autre depuis des centaines d'années. On distingue les crèmes glacées et les sorbets. La crème glacée est un délice glacé, sucré et crémeux si populaire aujourd'hui. Elle a connu une évolution rapide après 1846, suivant l'invention du premier congélateur à crème glacée à manivelle aux États-Unis. La crème glacée a d'abord été fabriquée avec des vins glacés et d'autres boissons. Elle était surtout dégustée par des personnes très fortunées, puisqu'il était difficile d'obtenir de la glace et, bien sûr, de la conserver! Les sorbets, contrairement à la crème glacée, ne contiennent pas de crème, de lait ou de jaune d'oeuf, ils sont préparés à partir d'une purée de fruits ou d'un jus auquel on ajoute un sirop de sucre et de l'eau.



Aujourd'hui, on peut trouver de la glace dans presque tous les restaurants et dépanneurs. Les supermarchés en offrent une très grande variété.



I. Analyse de l'environnement

I.1. Diagnostic de la demande

Diagnostic de la demande du marché

Consommation de crème glacée en litres/personne/an dans différents pays du monde (2008)

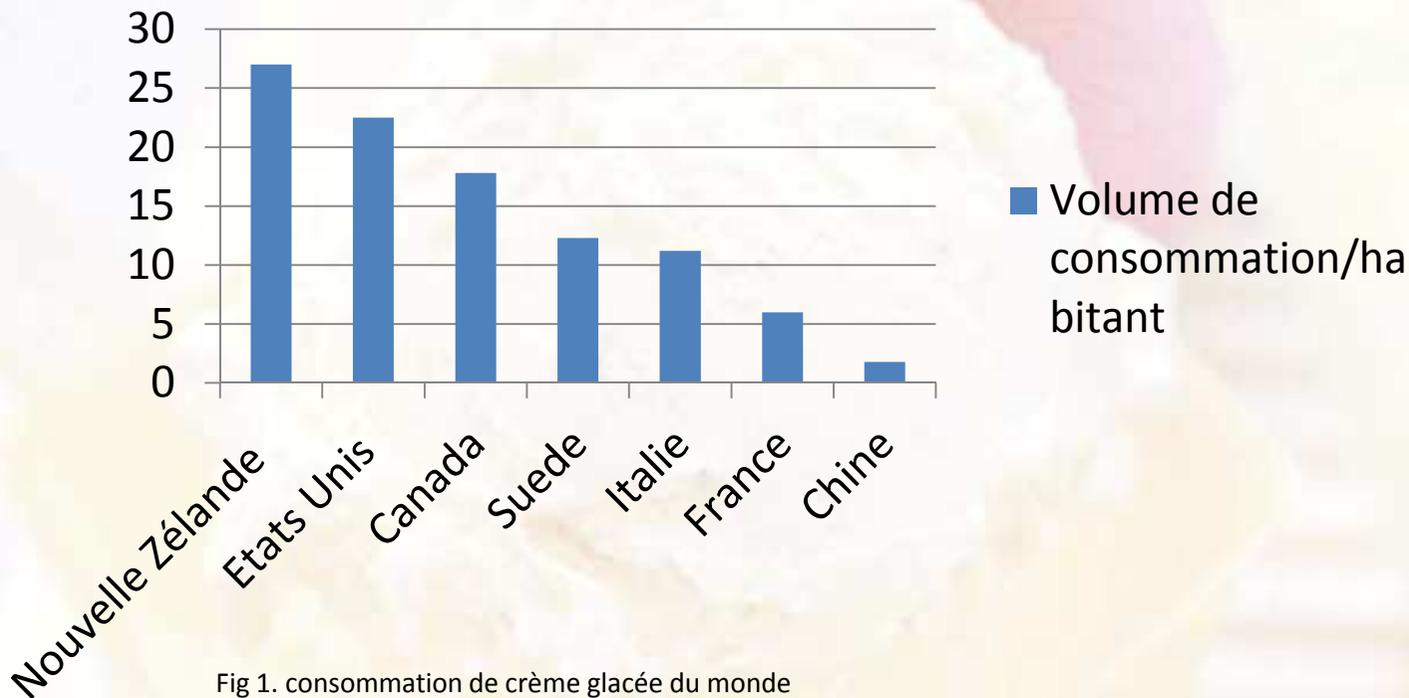


Fig 1. consommation de crème glacée du monde
Source : planetoscope

D'après une enquête sur la consommation de crème glacée dans le monde entier (Fig 1), ce ne sont pas les pays les plus chauds qui consomment le plus, mais les pays qui préfèrent les vacances et possèdent le bon circuit de distribution, ainsi qu'une bonne maîtrise des techniques de conservation.

Le marché français des crèmes glacées a un important potentiel de développement : avec 6 litres par habitant et par an, les Français restent largement à la traîne derrière les Italiens (11,2 litres) et les Suédois (12,3 litres).

Analyse de la demande

Eclairage sur le marché français des glaces, dont le CA a progressé de 2 %, mais dont les volumes ont régressé de 1 %. Les marques de distributeur perdent du terrain, mais restent en tête avec 39,8 % des parts de marché sur le rayon. Un recul dû au manque d'innovation, et à la concurrence des marques nationales plus actives en communication et en innovations.

Segmentation du marché de crème glacée

→ *consommation des glaces à domicile*

→ *consommation des glaces hors domicile*

- Restauration commerciale et collective : les produits sont présentés dans des conditionnements adaptés à la vente en vrac et ne font pas l'objet d'une forte publicité
- Plein air : achats impulsifs, les produits sont vendus en conditionnement individuel et les prix sont relativement élevés

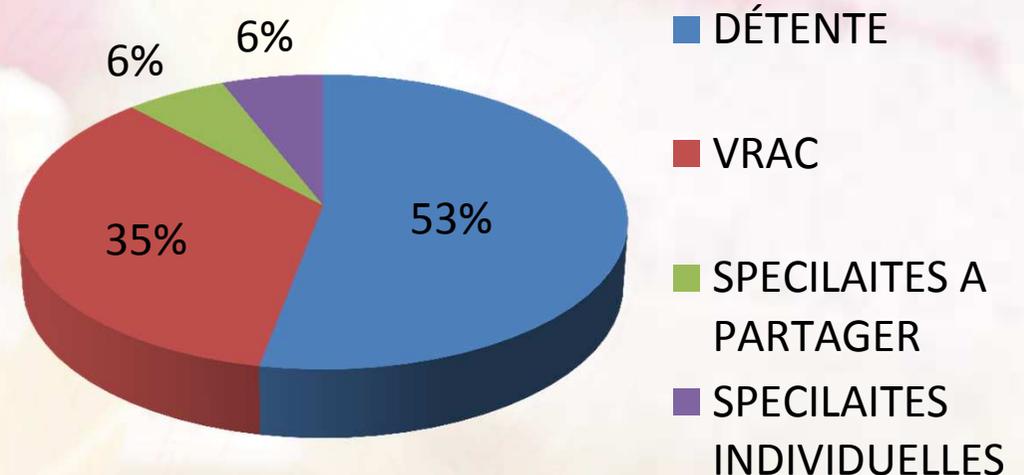
La glace représentait un marché de 360 millions de litres en 2011 pour un CA de 1,047 milliard d'euros. En consommation hors domicile, le marché pèse plus de 100 millions de litres et plus de 300 M EUR.

Analyse de la demande

4 types :

- **DETENTE** : produits destinés à être consommés à tout moment de la journée : cônes, bâtonnet, barres glacées... C'est le segment le plus prisé par les consommateurs car il est très diversifié au niveau des produits. Segment qui se caractérise par l'originalité de ses produits et une forte concurrence.
- **VRAC** : glace de plus de 500 ml dans un pot.
- **SPECIALITES A PARTAGER** : Segment pas très prisé par les consommateurs puisqu'ils achètent ces produits qui sont généralement des desserts glacés de taille familiale.
- **SPECIALITES INDIVIDUELLES** : Petits pots, assiettes et coupes.

Pourcentage de la demande de 4 types



Analyse de la demande

La question saisonnière

C'est un marché d'impulsion, dont la consommation reste modérée et surtout très saisonnière, avec 55 % des volumes annuels écoulés en huit semaines. La demande de crème glacée atteint son maximum en été, et l'intérêt des consommateurs diminue énormément de septembre au avril.

Maintenant, Nestlé propose une innovation pour désaisonnaliser la crème glacée, en favorisant les produits gourmands à manger par tous les temps.

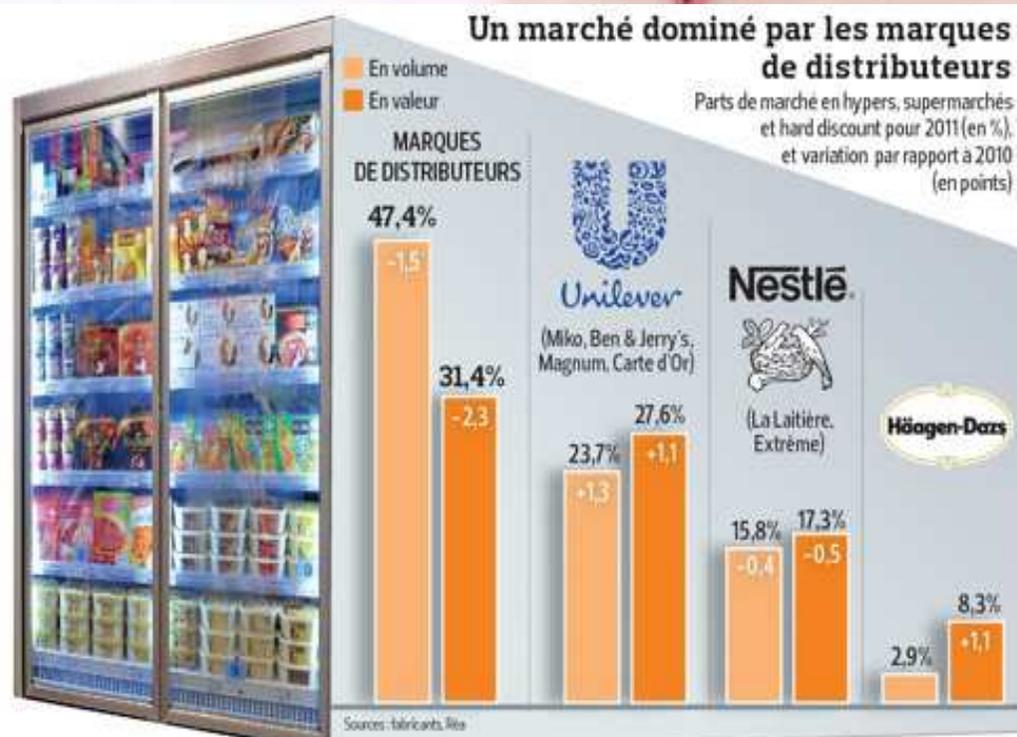




I. Analyse de l'environnement

I.2. Diagnostic de l'offre

Analyse de l'offre



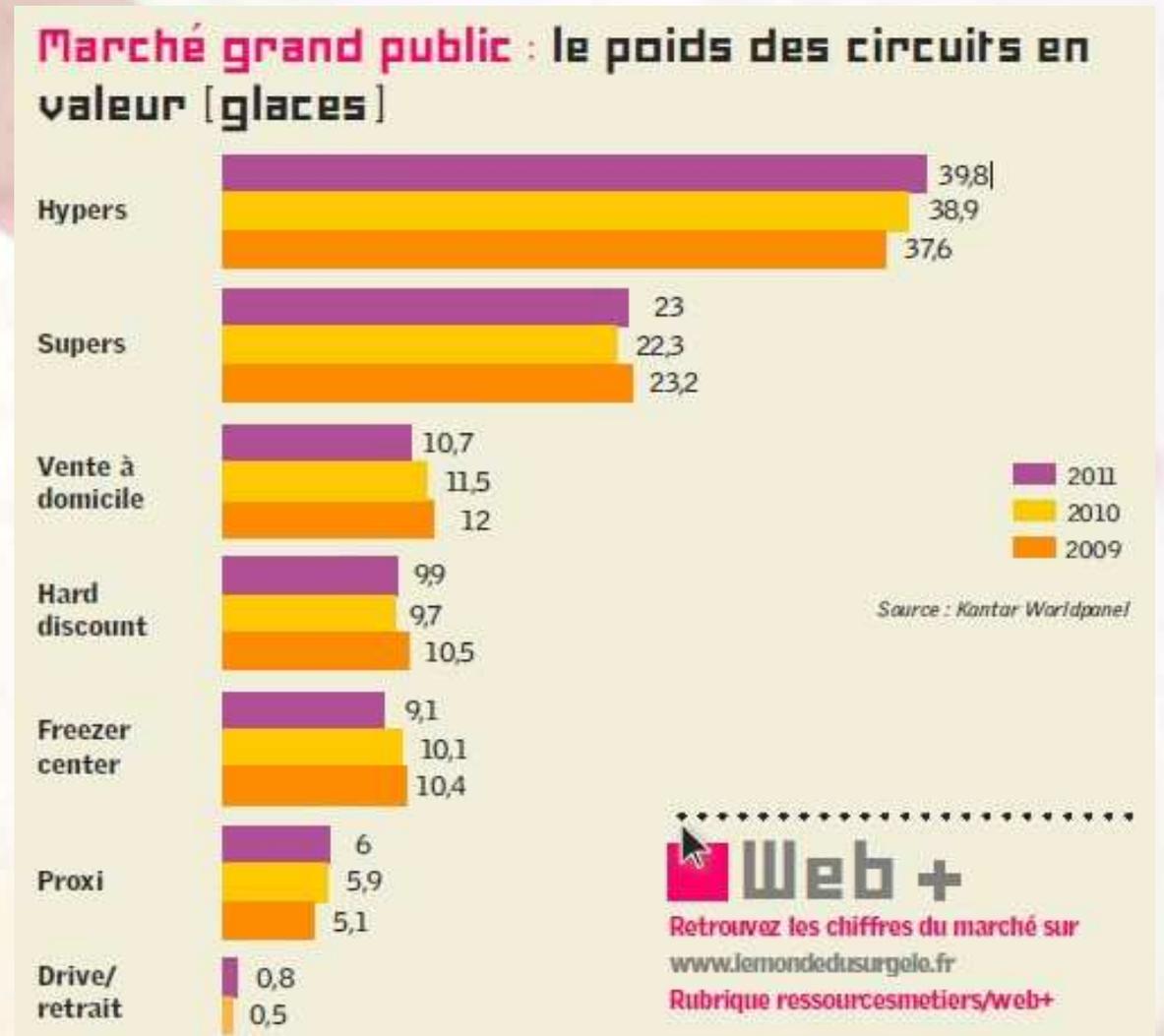
Les leaders de marché en France:

- **MDD** (Les produits à Marques de distributeurs)
- **Unilever** (géant anglo-néerlandais) crée Carte d'Or (1978) et Magnum (1989). Il rachète entre autres Miko (1994) et Ben&Jerry's rejoint son portefeuille en 2000.
- **Nestlé** (suisse): La laitière, Extrême, Mystère, Sveltesse, Schöler, Mövenpick, Dreyer's (leader américain).
- **Häagen-Dazs** (américaine): appartient maintenant à General Mills.

Ce graph indique la répartition de 4 grandes marques en volume et en valeur dans le marché des crème glacée. Unilever est le seul groupe qui augmente en valeur et en volume en 2011, mais les MDD occupent encore l'essentiel du marché.

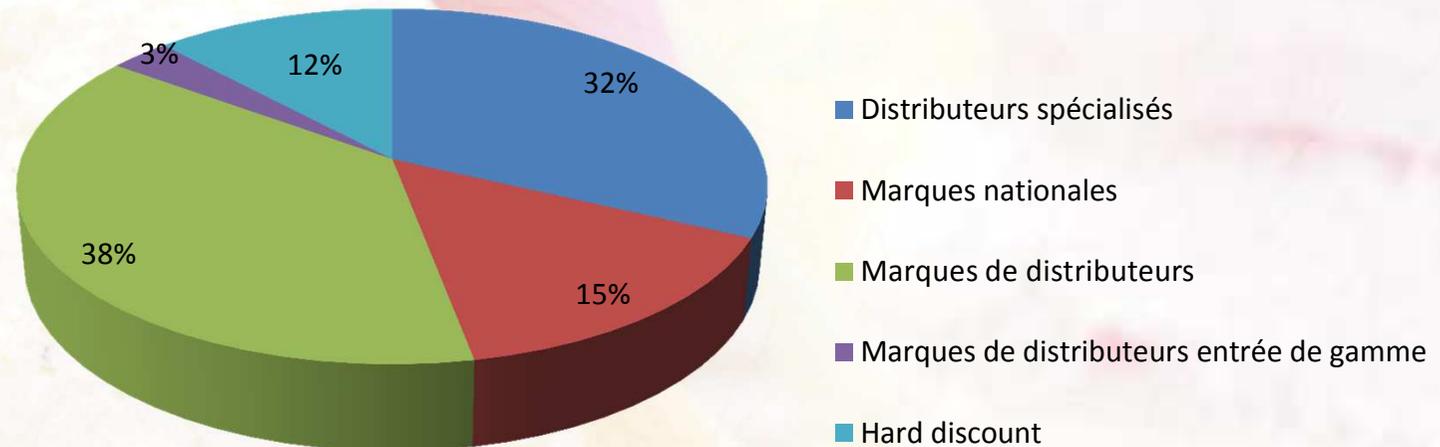
Analyse de l'offre

Les principaux distributeurs de crème glacée en France sont les hypermarchés et les supermarchés, et ils ont une tendance d'augmentation dans le futur. Des stratégies de promotion doivent donc être mises en œuvre pour occuper de la place dans ce marché.



Analyse de l'offre

Répartition des produits étudiés par l'Oqali par segment de marché en fonction des volumes de ventes



Source: Etude du secteur des glaces-Oqali-Données 2010-2011-Edition 2012

Selon l'étude par l'Oqali, en France, le segment des marques de distributeurs est majoritaire, suivi par les distributeurs spécialisés.

Analyse de l'offre

Famille	Répartitio n
glace mini bâtonnet	6%
glace bâtonnet < 80ml	7%
glace bâtonnet > 90ml	8%
glace mini cône	2%
glace cône < 80ml	1%
glace cône > 90 ml	10%
glace barre et mini barre	1%
glace pot < 80ml	2%
glace pot > 90ml	4%
glace à l'eau ou aux fruits	7%
sorbet bâtonnet	4%
sorbet cône	1%
sorbet pot	2%
coupe et spécialité glacée	6%
spécialité glacée à partager	10%
vrac glace	11%
vrac glace gourmand	9%

La famille vrac glace est la plus fréquente (11%), suivie des familles spécialité glacée à partager (10%) et glace cône > 90ml (10%).

- **Vrac glace** : rassemblant les glaces et crèmes glacées vrac classiques ou contenant des pépites de chocolat, ou morceaux de pistache, raisins, noix de coco, morceaux de fruits
- **Glace cône > 90 ml** : rassemblant les cônes, glaces et crèmes glacées > 90ml
- **Spécialité glacée à partager** : qui regroupe les produits type Viennetta®, vacherin, nougat glacé...

Les différentes catégories de crème glacée se partagent quasiment à parts égales le marché français. Dans ce cadre, les consommateurs ont des préférences fixes sur la crème glacée. Donc, une innovation pourra avoir le potentiel d'attirer l'intérêt des consommateurs.



I. Analyse de l'environnement

I.3. Analyse des facteurs clés de succès et des barrières

Analyse

Selon certaines recherches, les différents produits de glace sont étudiés par famille et par segment de marché. Ainsi les glaces sont vendues dans différents circuits de distribution:

- Les produits de marques nationales (MN)
- Les produits de marques de distributeurs (MDD)
- Les produits de hard discount (HD)
- Les produits de distributeurs spécialisés (DS)

Par rapport aux produits sur le marché, trois classes de glaces se distinguent:

- Les familles les moins représentées : glace mini cône, glace cône < 80ml, glace barre et mini barre, glace pot < 80ml, sorbet cône et sorbet pot
- Les familles intermédiaires : glace pot > 90ml et sorbet bâtonnet
- Les familles les plus représentées : glace mini bâtonnet, glace bâtonnet < 80ml, glace bâtonnet > 90ml, glace cône > 90ml

Facteurs clés de succès

Un **facteur clé de succès** (ou FCS) est un élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché. Les FCS sont déterminés au préalable par une étude de marché qui permet d'identifier les besoins des clients . En effet, ils dépendent de plusieurs variables:

- Le secteur d'activité
- La phase du cycle de vie du produit
 - phase d'introduction: le FCS est la maîtrise technologique
 - Phase de croissance : le FCS est la maîtrise de la commercialisation
 - Phase de maturité : le FCS est la capacité à produire en grande quantité à des coûts réduits
 - Phase de déclin : le FCS est la capacité à proposer des coûts réduits

Afin de se développer et de répondre à la demande des consommateurs, le secteur de glaces insiste sur **les facteurs de succès** suivants:

- Innovations avec des investissements importants et réguliers
- Budget de communication élevé
- Différentes déclinaisons du packaging

Analyse des forces concurrentielles

Fournisseurs:

Fort pouvoir de négociation avec contrôle des matières premières indispensables (lait, oeufs, sucre...)

Produits de substitution:

Nouvelles recettes, nouveaux conditionnements, glace-santé

Pressions réglementaires:

Nombreuses normes, pratiques d'hygiène strictes, respect de la chaîne

Client:

Large panel, clientèle hétérogène: tout âge (de 4 à 86 ans), tous les niveaux sociaux et culturels

Les barrières

Présence de nombreux concurrents:

Comme les glaces sont les produits les plus connus du monde, nous avons déjà de nombreux circuits de distribution ou chaînes de vente sur le marché des glaces. La concurrence sera donc forte pour les différentes marques de distributeurs, c'est-à-dire que la présence de nombreux concurrents sera un facteur barrière. Il va jouer un rôle fondamental dans l'organisation de la production.

Taille critique indispensable pour les investissements en recherche et développement:

Pour la recherche et le développement du secteur des glaces, les distributeurs ont besoin de fonds d'investissement. Par contre, la plupart des marques de glaces ne sont pas nationales . L'investissement dans le recherche des nouveaux recettes sera limité pour eux. C'est une barrière pour la réussite dans le marché.

Le tableau au-dessous nous présente les menaces et les opportunités sur le marché de glaces au niveau réglementaire, technologique, économique, socio-démographique et stratégique .

	<i>Menaces</i>	<i>Opportunité</i>
<i>Réglementaire</i>	De plus en plus de réglementations sont établies dans un souci d'avoir des produits plus sains, mais les coûts d'investissements sont élevés.	Nouvelles normes garantissent des produits sains.
<i>Technologie</i>	La conservation de la chaîne du froid coûte cher (coût très élevé pour les distributeurs).	Développement d'une technologie est basée sur les bactéries glaçogènes.
<i>Économique/Politique</i>	De nouvelles lois affaiblissent les capacités concurrentielles mais les crises économiques affaiblissent le pouvoir d'achat, et ce particulièrement pour les produits non essentiels (glaces).	Ouvertures des frontières en matière d'ingrédients alimentaires fait baisser les coûts de productions.
<i>Socio-démographique</i>		Consommation continue en toutes saisons
<i>Stratégique</i>	Marché très atomisé, les courses à l'innovation sont importantes, donc la taille critique est indispensable.	Les niches sont de grande quantité, et l'apparition de nouvelles innovations est constante.



I. Analyse de l'environnement

I.4. Analyse des innovations

Innovations

1. Innovation sur le packaging

Certains groupes comme Masterfoods (85% du marché Américain – Mars, Snickers, etc...) ont innové en se plaçant sur de nouvelles niches (mini barres glacées) basés sur le packaging.

2. Innovation sur le goût

Les MDD innovent au niveau des goûts proposés. Les parfums traditionnels comme le chocolat ou la fraise côtoient désormais figue et coca.

3. Innovation sur la conception du produit

D'autres innovations se placent sur la conception même du produit. Les glaces Enigma de Cornetto et leur structure modifiée (présence d'un coulis le long du cône) a trouvé sa place sur le marché des glaces.



4. Nouvel ingrédient

Grâce à un nouvel ingrédient découvert par les spécialistes en glace d'Unilever : l'ice structuring protein' (ISP), nous pouvons faire de la glace qui contient moins de graisse, de sucre et de calories, mais également plus de fruits, tout en conservant sa délicieuse saveur et son onctuosité. L'utilisation de l'ISP nous permet en outre de fabriquer de la glace qui résiste mieux aux différences de température. C'est un atout précieux pour les petits enfants, qui mangent généralement plus lentement, et dans les pays chauds.



5. Nouvelles fonctions du produit

Pan American Laboratories a lancé sur le marché américain des bâtons de sorbets thérapeutiques pour les enfants pour combattre les nausées et les autres maux de ventre. C'est un bon moyen de se vendre toute l'année.



6. Innovation pour la fête

Bûche lingot d'or de Raimo a été faite comme bûche de rêve pour Noël de 2012. Elle associe la force d'une coque en chocolat à 65% de cacao à la douceur d'un parfait praliné mêlé des fameuses glaces à la vanille et au chocolat au lait qui ont fait la réputation de Raimo Glacier. L'ensemble, savoureux et onctueux repose sur une fine couche de génoise maison.



II. Les 4 niches-secteurs ayant du potentiel

Le fait de viser un marché de niche permet souvent d'être confronté à une concurrence moins forte et à un potentiel de marges plus élevées, mais les volumes de ventes potentiels sont naturellement plus faibles et limités

Les produits bio

Les produits bio

Vivre plus sainement et de manière naturelle est devenue la devise des Français par l'utilisation pour leur bien être et leur santé des produits naturels et biologiques. Depuis quelques années, les produits bio progressent vers une authenticité et développent de nombreux labels. L'essor des produits biologiques fait qu'il y a de plus en plus de magasins bio en France, c'est un secteur qui n'a pas connu de crise pour le moment. La consommation de produits bio à domicile a atteint 2,3% du marché alimentaire total en 2011 contre 1,3 % en 2007.

Les logos

Les produits bio présent sur la GMS contiennent en général des logos bio.



Le logo européen « agriculture biologique » ou « Eurofeuille » a pour objet d'aider les consommateurs à repérer les produits bio. Sa présence sur l'étiquetage assure le respect du règlement sur l'agriculture biologique de l'Union Européenne.



La marque AB indique que les produits sont 100% bio ou contiennent au moins 95% de produits agricoles bio dans le cas des produits transformés.

Les glaces naturelles, biologiques et équitables

Contexte:

Les glaces bio prennent de plus en plus de place dans le rayon surgelés. Le marché des glaces progresse constamment depuis une dizaine d'années mais celui du bio dans des proportions beaucoup plus importantes. En effet, selon les fabricants, il connaîtrait une évolution de 20 à 30% par an. Les raisons sont diverses: les conditions climatiques, l'élargissement de l'offre bio (de plus en plus de références bio) et le taux d'équipement en vitrines des magasins bio.

Que ce soit les grandes marques, les magasins spécialisés bio ou les marques distributeurs, on retrouve des glaces bio et naturelles.

Prix:

Le marketing de ces produits est basé sur la mise en avant de leurs propriétés biologiques: absence d'engrais chimiques ou de pesticides de synthèse ainsi que d'OGM. Certains additifs, colorants ou arômes sont interdits par la réglementation bio, le processus de fabrication est alors plus exigeant. C'est ce qui fait que le prix est entre 15-30% plus cher que les glaces conventionnelles.

Produits:



La nouvelle gamme de sorbet bio de La Laitière, Nestlé.

Vanille crème glacée de Bio village, appartenant à E.Leclerc qui propose par ce biais des produits issus de l'agriculture biologique.



Glace italienne artisanale entièrement naturelle et bio, Amorino.

Glace dessert: bûche glacée

Contexte:



60 % : C'est le poids des produits de fin d'année (bûches, bûchettes et spécialités) sur le chiffre d'affaires total des ventes de glaces en décembre.

87 % : Tel est le poids des bûches au sein des produits de fin d'année, contre 10 % pour les bûchettes.

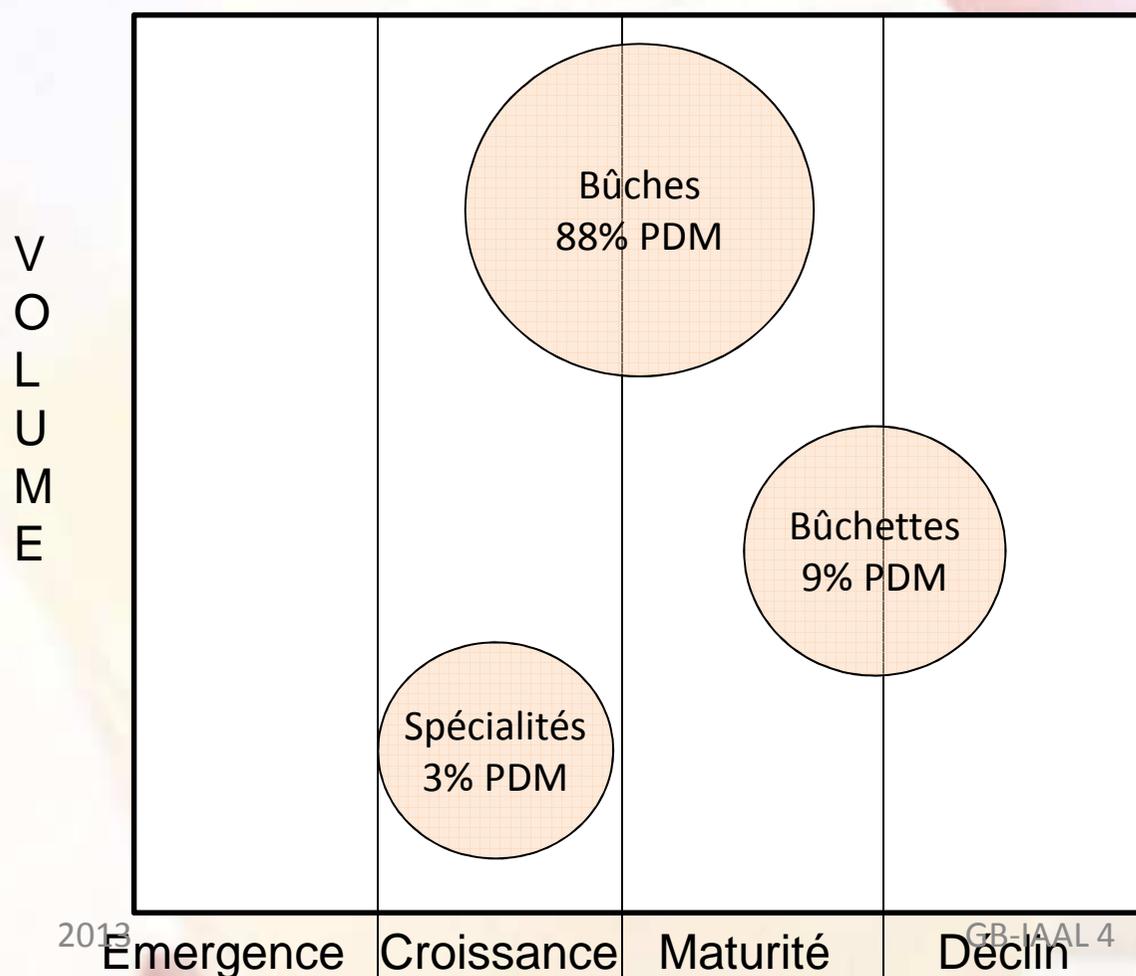
45 % : C'est la part des achats de bûches glacées qui se font pour Noël, 25 % pour le jour de l'an, 30 % hors des réveillons. Près de 87 % des achats sont prémédités. 61 % des acheteurs viennent en rayon avec l'intention d'acheter une bûche au chocolat.

20 % : des Français achètent des bûches de Noël, près de 87 % des acheteurs ont prévu leur achat mais dans 84 % des cas le choix du produit se fait en rayon. Le parfum est la 1re clé d'entrée pour tous les consommateurs.

La part de marché en valeur s'élève à 40,8 M€

	PDM Volume	Evolution à 1 an
Bûches	88%	+ 1,1%
Bûchettes	9%	- 3,5%
Spécialités	3%	+ 7,3%

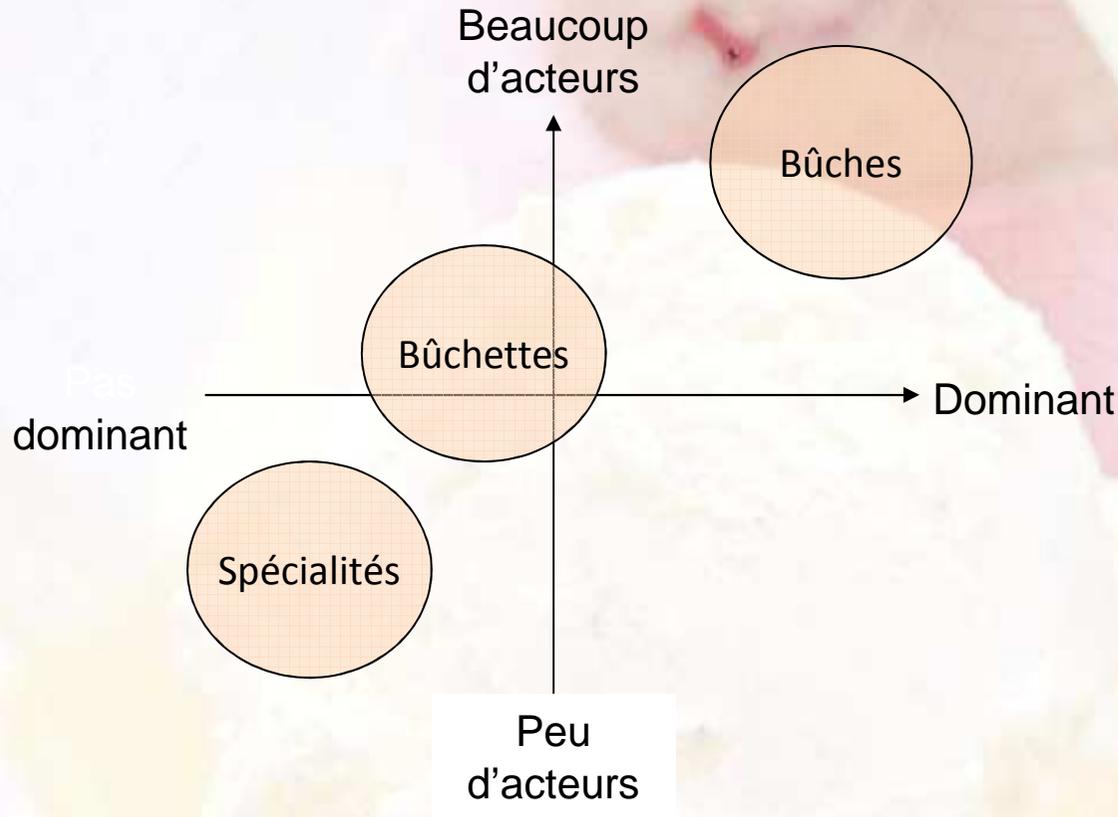
Etat du marché en fonction du volume:



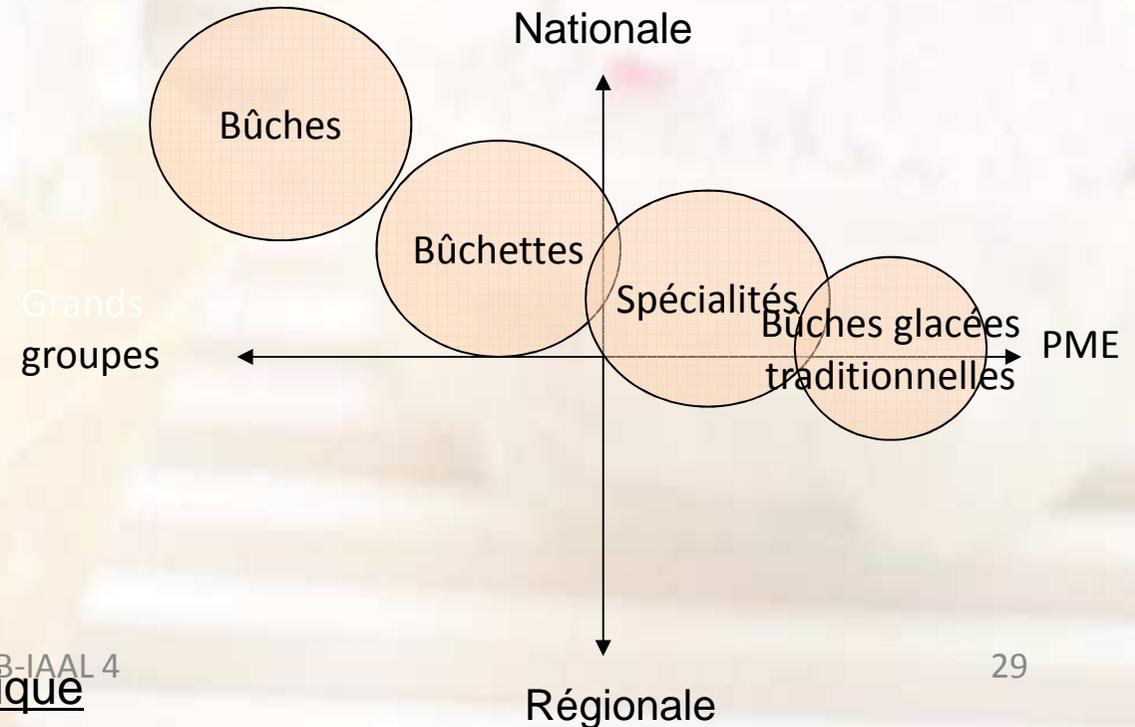
Les bûchettes ont souffert en 2008. Depuis 5 ans, les bûchettes ne cessent de régresser, tombant de 1 million de litres vendus en 2003/2004 à 0,8 millions de litres vendus en 2008.

Les bûches restent le poids lourd, elles sont sur une pente ascendante depuis 5 ans (4,05 millions de litres en 2003 et 7,2 en 2008).

Quel est la structure du marché ?



	Volume (milliers de L)	Valeur (milliers d'euros)
Bûches	7 233	35 660
Bûchettes	866	4 504
Spécialités	220	1 302
TOTAL	8 319	40 468



Produits:

Assortiment de glaces en pots. Cette nouvelle gamme est composée de cinq marques : Milka, Daim, Oreo, Philadelphia et Toblerone, le tout associé à une onctueuse crème glacée, Kraft Foods.



Edition limitée de Häagen Dazs, hiver 2011-2012. Des nouveaux goûts, tels que coconut macaroon, peanut butter pie, caramel truffle etc.



Des groupes comme Masterfoods (85% du marché Américain – Mars, Snickers, etc...) ont innové en se plaçant sur de nouvelles niches (mini barres glacées) basées sur le packaging.



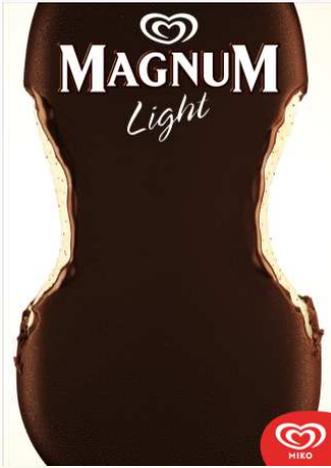
Les glaces allégées

Contexte:

Il ne doit pas y avoir de compromis entre la gourmandise et la ligne. Le marché propose toute une gamme de glaces allégées. On emploie pour ceci du lait écrémé pour diminuer la teneur en graisses et/ou des édulcorants qui réduisent la teneur en sucres. On peut considérer que les glaces allégées sont deux fois moins caloriques que les produits traditionnels.

Les « classiques »	Protéine(g)	Lipides(g)	Glucides(g)	kcal
2 Boules de Carte d'or vanille soit 50g ou 100ml	1,6	4,5	13	100
1 Magnum « double » chocolat soit 92g ou 110ml	4,1	29,4	33,1	347
Les « allégées » en graisses	Protéine(g)	Lipides(g)	Glucides (g)	kcal
2 Boules de Carte d'or light vanille soit 50g ou 100ml	1,2	2,2	11	68
Les « sans sucre ajouté »	Protéine(g)	Lipides(g)	Glucides (g) (aspartame et polyols)	kcal
1 Cornet Icy soit 110ml	4	9,1	10	155
Stylese, 2 boules soit 50g ou 100ml	1,6	1,0	9,9 (avec insuline et polydextrose)	55

Produits:



Magnum light, idée lancée en 2004 avec 35% de MG et 30% de sucre en moins.

Häagen-Dazs light, avec 190 calories et 50% en moins de matière grasse



Glace light, idée lancée en 1999, Carte d'OR.



III. Analyse des entreprises

Entreprise: MIKO Groupe Unilever



- **Présentation**

MIKO est une marque commerciale française de crèmes glacées fondée par Luis Ortiz en 1905. Aujourd'hui, c'est le nom de la gamme française de produits glacés du groupe Agroalimentaire Unilever. Ses produits sont réputés pour leur qualité et leur diversification.

- **Historique**

Au début, Luis installe son entreprise à Saint-Dizier en raison de l'absence de concurrence. Pendant la seconde guerre mondiale, ses fils utilisent la pulpe au lieu du sucre à cause de la pénurie. En 1951, la glace d'Ortiz a eu son nom officiel: MIKO. MI signifie milk(lait) et KO signifie chocolat. En 1954, l'automatisation des machines a permis un développement rapide de la production. L'entreprise a été rachetée par Unilever en 1994, mais sa base de production est toujours à Saint-Dizier.

- **Chiffre d'affaires:** 45 029 058€ en 2009

- **Le marché cible**

La cible traditionnelle est représentée par les enfants et les jeunes actifs. En outre, la gamme familiale a aussi séduit les consommateurs.

- **Type d'acteur**

Leader du marché des glaces avec 11 % en valeur et 6,9 % en volumes en 2011

- **Les nouveautés: Café Zéro**

Un nouveau produit à base de café, déjà lancé dans d'autres pays dont l'Italie. C'est un produit nomade qui se déguste à la paille ou à la cuiller et présente une texture granitée.



Tryptique d'Abell (DAS)



Catégories produits

- Bâtonnets
- Cônes
- Bacs
- Tubes
- Bûches

Fonctionnalités

- Plaisir
- Gourmandise
- Rafraîchissant
- Luxe(Magnum)
- Novateur
- Partage



- Savoir faire
- Certification qualité
- Insertions diverses
- Innovation

Compétences

- Europe(France, Allemagne, UK)
- États-Unis
- Canada
- Asie(Chine, Japon, Singapour)

Zones géographiques

	Description	Forces	Faiblesses
<p><u>STRATEGIE DE CROISSANCE</u> (locale, nationale, internationale/ spécialisée, diversifiée)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se développe à Saint-Dizier par Luis Ortiz - Connue par les français par les grandes publications, ex: présent lors du tour de France - Nouvel ingrédient (utilise la pulpe au lieu du sucre pendant la seconde guerre mondiale) 	<p>Implanter rapidement l'image de la marque parmi la population</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Condition de conservation limitée - Difficultés de pionnier le marché international
<p><u>STRATEGIE SUIVIE</u> Gamme, produits, portefeuilles, circuits de distribution, marches, prix, communication, PI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs produits qui appartiennent à la gamme Miko: Cornetto, Magnum, Carte d'O Calippo Tubes, Vienneta - Faire la coopération avec Relais d'Or qui possède 58 sites, 700 commerciaux et 500 camions pour la distribution - Prix varie selon les gammes. Ex: prix normal: carte d'or gamme de luxe: Magnum - Vente en GMS, dans les rayons produits du monde. - Communication publicitaire en TV(sur le site internet de la marque, offres promotionnelles Proposée aux habitants aux sorties des cinémas, concerts, présent lors du tour de France plusieurs années durant, véhicules, vélos et camions tous plus extravagants) - Rachetée par Unilever en 1994 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation aux goûts des différents consommateurs - Pionnier le marché international grâce à son appartenance au groupe Unilever 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'adapter le produit gras au produit sain
<p><u>STRATEGIE CONCURRENTIELLE</u> Ses avantages concurrentiels, différenciation/domination</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Produits divers qui satisfait les différents groupes - Innovation des produits plus légers - Image dynamique - Marque internationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Champ de distribution large - Publicité forte - Confiance des consommateurs sur sa qualité 	

<p><u>POSITIONNEMENTS</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leader dans le domaine crème glacée en France - Produit glacé le plus vendu dans les grands supermarchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Dessert apprécié dans les soirées, buffets et restauration (restaurants, brasseries, collectivités, snacks, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Toujours une alimentation pas indispensable
<p><u>PERFORMANCES</u> Position concurrentielle, CA, rentabilité</p>	<p>45 029 058€ de C.A en 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Performance stable - L'effet de la marque 	<p>Concurrence menaçant d'autres marques(Nestlé)</p>
<p><u>STRUCTURE</u> Taille, ressources, compétences, statut juridique</p>	<p>Date de création :1905 Filiale du Groupe UNILEVER 3 filiales : Topaze, Relais d'or Miko, Coditour Statut juridique : S.A</p>	<p>Compétence forte de la technologie</p>	<p>Équilibre entre les différentes gammes</p>



Crème Glacée
Caramel fleur de
sel

Façon moelleux au
chocolat

Enigma Parfum
Cookie

Infinity chocolat



Notre analyse

L'Objectifs de MIKO:

- Maintenir la croissance du marché
- Rechercher le profit sur le long terme
- Continuer le lancement sur la révolution du segment du cône(Cornetto)
- Résoudre le problème de la saisonnalité

Notre recommandations:

Consolider sa place dans le futur sur le marché et de s'adapter à l'environnement futur.

Pour réaliser cette mission, il est important de développer son pôle innovation performant au lieu d'investir majoritairement dans les publicités.

Viabilité:

Avec une historique longue et les technologies dernières, MIKO est indubitablement viable dans le marché. Cependant, pour consolider sa place comme leader, il faut non seulement se lancer dans l'innovation pour attirer les nouvelles cibles de consommateurs mais aussi adopter les enjeux stratégiques appropriés.

Enjeux stratégiques:

Grâce à ses gammes de produit très diverses, MIKO possède plus d'opportunités pour atteindre ses cibles et prédominer sur le marché. Exploiter les nouveaux goûts est aussi un moyen de croissance pour les marques plus jeunes et actives (Carte d'or et Cornette)

Adaptabilité à son environnement actuel et futur:

Pour un producteur de glace, la saisonnalité est un point important pendant les ventes. Pour résoudre ce problème, on peut effectuer des plans promotionnels dans les supermarchés pendant les saisons peu favorables afin de liquider les produits qui sont retenus.

Enquêter et analyser périodiquement le marché actuel et les attentes des consommateurs permettent aussi de se rassurer sur la stabilité dans le futur.



Entreprise: ROLLAND

- **Présentation**

ROLLAND SAS est le troisième producteur français du marché glace. Il possède une large gamme de produits: bâtonnets, cônes, buches, bacs, spécialités à partager, spécialités individuelles. Il est également leader sur le marché de la MDD, marques de distributeurs, en proposant une large gamme de glaces sous licences: Sojasun, Loonet Tunes, Carambar et Poulain 1848.

- **Historique**

Fondée en 1898 par Yves ROLLAND, il se développe d'une entreprise familiale vers une dimension industrielle grâce à la troisième génération en 1964. En tenant compte du fort potentiel de développement, le secteur de la crème glacée est retenu parmi plusieurs choix de diversification en 1977. Aujourd'hui se met dans le troisième producteur français du marché glace.

- **Chiffre d'affaires:** 115 millions d'euros

- **Performance**

- 35 millions de litres de lait collecté
- Plus de 58 millions de litres de glaces et sorbets sous marques de distributeur, licences et marques propres.

- **Champ d'activité**

Fabriquer, distribuer et vendre, faits à partir de produits laitiers, une activité commerciale sur tous les circuits de distribution: RHD, Vente à domicile, GMS.

- **Les nouveautés: *Glace sensation***

Une nouvelle marque au positionnement premium inspiré de la tradition pâtissière française, y compris les grands macarons glacés. Les consommateurs peuvent choisir une association de biscuit vanillé et un sorbet à la framboise acidulée, ou un duo de macarons au chocolat avec une crème glacée caramel au beurre salée. Cette nouveauté bénéficiera d'un plan média auprès de la presse professionnelle et grand public, avant de faire l'objet d'un soutien promotionnel en magasins.



Tryptique d'Abell (DAS)



Catégories produits

- Mini bâtonnet
- Bâtonnets géants
- Cônes
- Snacking
- Ludique
- Produits de fin d'année
- Spécialités à partager
- Spécialités individuelles
- Bacs ménage
- Bacs restauration
- Savoir faire
- Innovation
- R&D

Fonctionnalités

- Plaisir
- Tradition
- Gourmandise
- Rafrâchissant
- Novateur
- Partage

Technologies

Marchés cibles



	Description	Forces	Faiblesses
<p><u>STRATEGIE DE CROISSANCE</u> (locale, nationale, internationale/ spécialisée, diversifiée)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Troisième producteur français du marché glace -Base sa stratégie sur la différenciation et l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> -Bonne qualité et délicieux -L'expertise technique de la R&D 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas beaucoup de publicité internationale
<p><u>STRATEGIE SUIVIE</u> Gamme, produits, portefeuilles, circuits de distribution, marches, prix, communication, PI</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Grande variété de forme -Plusieurs parfums qui plaisent à grands et petits -Avoir créé le pôle innovation au service des assortiments des clients distributeurs et des marques propres. -Activité commerciale sur tous les circuits de distribution: RHD, Vente à domicile, GMS - Réaliser les analyses sensorielles 	<ul style="list-style-type: none"> -Connaissance précise du marché -Accessible et familiale -Bonne adéquation avec les attentes et pratiques de consommation 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de cohésion entre ces différentes marques
<p><u>STRATEGIE CONCURRENTIELLE</u> Ses avantages concurrentiels, différenciation/domination</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Image traditionnelle -Produits simples et de qualité -Toujours investir dans les dernières technologies pour se développer 		

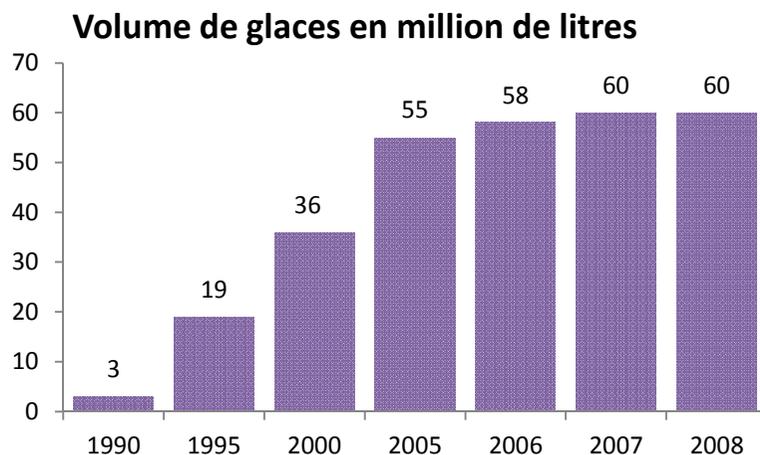
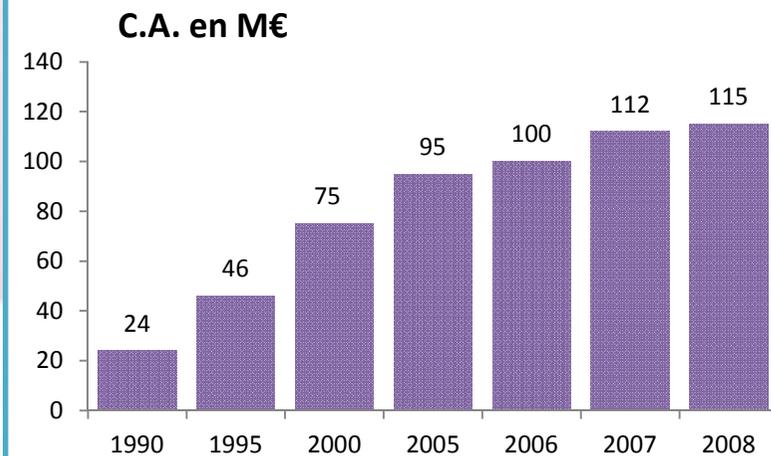
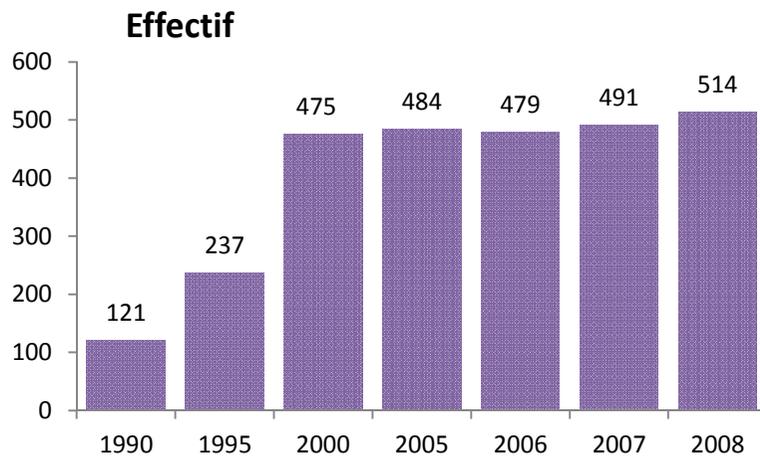
<p><u>POSITIONNEMENTS</u></p>	<p>Le troisième producteur français du marché glace</p>	<p>-Leader à la destination de la restauration</p>	<p>La propriété inhérente des crèmes glacées: alimentation non équilibrée et peu saine</p>
<p><u>PERFORMANCES</u> Position concurrentielle, CA, rentabilité</p>	<p>Présence dans plus de 18 pays: en Europe, aux Etats-Unis, au Japon C.A.:115 millions d'euros</p>	<p>-Activité commerciale sur tous les circuits de distribution: RHD, Vente à domicile, GMS.</p>	<p>Moyens financiers faibles pour une communication de masse</p>
<p><u>STRUCTURE</u> Taille, ressources, compétences, statut juridique</p>	<p>Date de création :1898 520 salariés permanents Statut juridique : S.A.S(Société par Action Simplifiée)</p>	<p>La création du pôle Innovation</p>	<p>La structure évolue très peu</p>



Évolution de la marque

L'Objectifs de MIKO:

- Amplifier sa part dans le marché
- Continuer le lancement sur la révolution du segment du cône(Cornetto)
- Assurer la bonne adéquation avec les attentes et pratiques de consommation



Notre recommandations:

A titre du troisième producteur français du marché de la glace, la performance de Rolland s'évolue rapidement avant 2000 mais tend vers la stabilité ces dernières années.

A la suite d développement d'autres entreprises concurrentielles, d'un côté, il faut continuer à lancer dans l'innovation, de l'autre côté, c'est important d'investir dans la communication sociale pour faire connaître la valeur de la marque.

Entreprise : Häagen-Dazs



- **Présentation**

Häagen-Dazs est une marque américaine de crème glacée, créée par Reuben Mattus à New York en 1961. Häagen-Dazs avait été vendue à la compagnie Pillsbury en 1983 et appartient maintenant au groupe Général Mills. Häagen-Dazs fabrique des crèmes glacées, des yaourts glacés, des sorbets, et des barres glacées.

Häagen-Dazs compte plus de 900 boutiques sur 54 pays. Dans le monde entier, les amateurs de crème glacée reconnaissent le logo original de la marque Häagen-Dazs™ comme étant l'icône de la crème glacée de luxe par excellence.

- **Le marché cible**

Le marché total de la glace représente 1,6 milliard d'euros avec 70% en GMS et 5% en commerce traditionnel. Cependant le marché de la crème glacée de luxe ne représente que 5% en volume et 10% en valeur sur le marché total de la crème glacée. Le marché de la glace de luxe est de 180 millions d'euros. La cible Häagen-Dazs est constituée essentiellement par les personnes de 15/35 ans, vivant en milieu urbain, plutôt aisées et éduquées. Ces personnes sont plutôt intéressées par quelque chose d'original et authentique.

- **Type d'acteur**

Leader sur le marché des glaces de luxe

- **Les nouveautés**

Parfum caramel cone explosion : crème glacée caramel, morceaux de cône, éclats aux amandes caramélisées.

Parfum coconut truffle: crème glacée noix de coco, confiseries à la noix de coco.



Tryptique d'Abell (DAS)



Catégories produits

- Vrac (500ml)
- Mini cups (100ml)
- Bâtonnets
- Cream Crisp

Fonctionnalités

- Plaisir
- Rafrâichissant
- Luxe
- Partager
- Prêt à manger
- Authentique
- Ludique

Format adapté

Design caractéristique

Technologies/
Compétences

Amérique du Nord

Europe

Asie

Amérique latine

Moyen-Orient

Inde

Afrique

Zones
géographiques

	Description	Forces	Faiblesses
<u>STRATEGIE DE CROISSANCE</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Installation sur une niche: leader sur le marché des glaces de luxe - Häagen-Dazs représente un véritable phénomène international : présente en Amérique du Nord, en Europe, et en Asie ; se développe en Inde, en Amérique latine et en Afrique. 	Pionnier et bonne implantation internationale grâce à son appartenance au groupe General Mills	Segmentation perméable du marché
<u>STRATEGIE SUIVIE</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Une marque de luxe pour les clients à fort pouvoir d'achat - Distribution bien installée : disponibles dans la plupart des supermarchés et commerces de proximité, les cinémas et les boutiques de location de vidéos et les chaînes d'hôtels de luxe. 	<ul style="list-style-type: none"> -Parfums variés -Nombreux partenariats (ex Roland-Garros) 	La premiumisation du marché réduit l'élargissement de la gamme de produits
<u>STRATEGIE CONCURRENTIELLE</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Image établie -Marque à visée internationale 	<ul style="list-style-type: none"> -Nom exotique -Capacité d'innovation -Une forte présence au Festival de Cannes 	Concurrence des marques distributeurs moins chères.

POSITIONNEMENTS

Leader sur le marché des glaces de luxe

Produit de niche, gourmet avec des collections été /hiver et des signatures de designers

Concurrence des marques distributeurs moins chères.

PERFORMANCES

Häagen-Dazs détient 7,4 % du marché français.

segmentation perméable du marché

STRUCTURE

Statut juridique: Société en Nom Collectif
Date de création: 1961

segmentation perméable du marché



Présentation synthétique de l'entreprise:

Haagen dazs est un leader au niveau des crèmes glacées de luxe. Le succès de sa stratégie est lié à la création de la niche : Clientèle à fort pouvoir d'achat visée avec prix supérieurs à ceux des concurrents.

Objectifs:

- Vise une clientèle avec un pouvoir d'achat élevé
- Large distribution
- Association à de grands événements pour conserver du prestige de la marque

Analyse

Dans le cas de l'entreprise de glace « Häagen-Dazs », on observe que la segmentation de la clientèle correspond à un marché de niche (marché très étroit correspondant à un produit ou service très spécialisé) puisque l'on vise plutôt une cible principale aisée du fait des prix élevés. La capacité d'innovation permet la satisfaction de la clientèle visée qui est très exigeante.

Entreprise : Nestlé



- **Présentation**

Nestlé est une entreprise suisse, et l'un des principaux acteurs de l'agroalimentaire dans le monde. Nestlé produit un large éventail de produits et de boissons pour l'alimentation humaine et pour l'alimentation animale.

Nestlé a été fondée en 1866 par le pharmacien suisse d'origine allemande Henri Nestlé qui a conçu une farine lactée destinée à nourrir les nouveau-nés que les mères ne peuvent allaiter.

Le chocolat, les confiseries, les eaux, les boissons instantanées, les produits laitiers frais sont venus compléter les activités de Nestlé au fur et à mesure de sa croissance, en Suisse comme à l'étranger.

En 2000, Maxibon est la première référence mondiale des glaces Nestlé qui arrive sur le marché français. Nestlé commercialise également Exquise, Mega, Kim, Mystère, Crunch, Nuts, Lion, Jungly, Koukoulina et le Pouss Smarties.

- **Le marché cible**

14,3 % de part de marché (volume) en 1999, 20,6 % en 2005. Deux chiffres qui témoignent de la volonté de Nestlé de devenir un acteur majeur dans l'univers des glaces.

Ciblé sur le marché de la grande distribution, Nestlé propose des glaces à positionnement populaire. Produits en grande surface, grand Public, enfants, adolescents.

- **Type d'acteur**

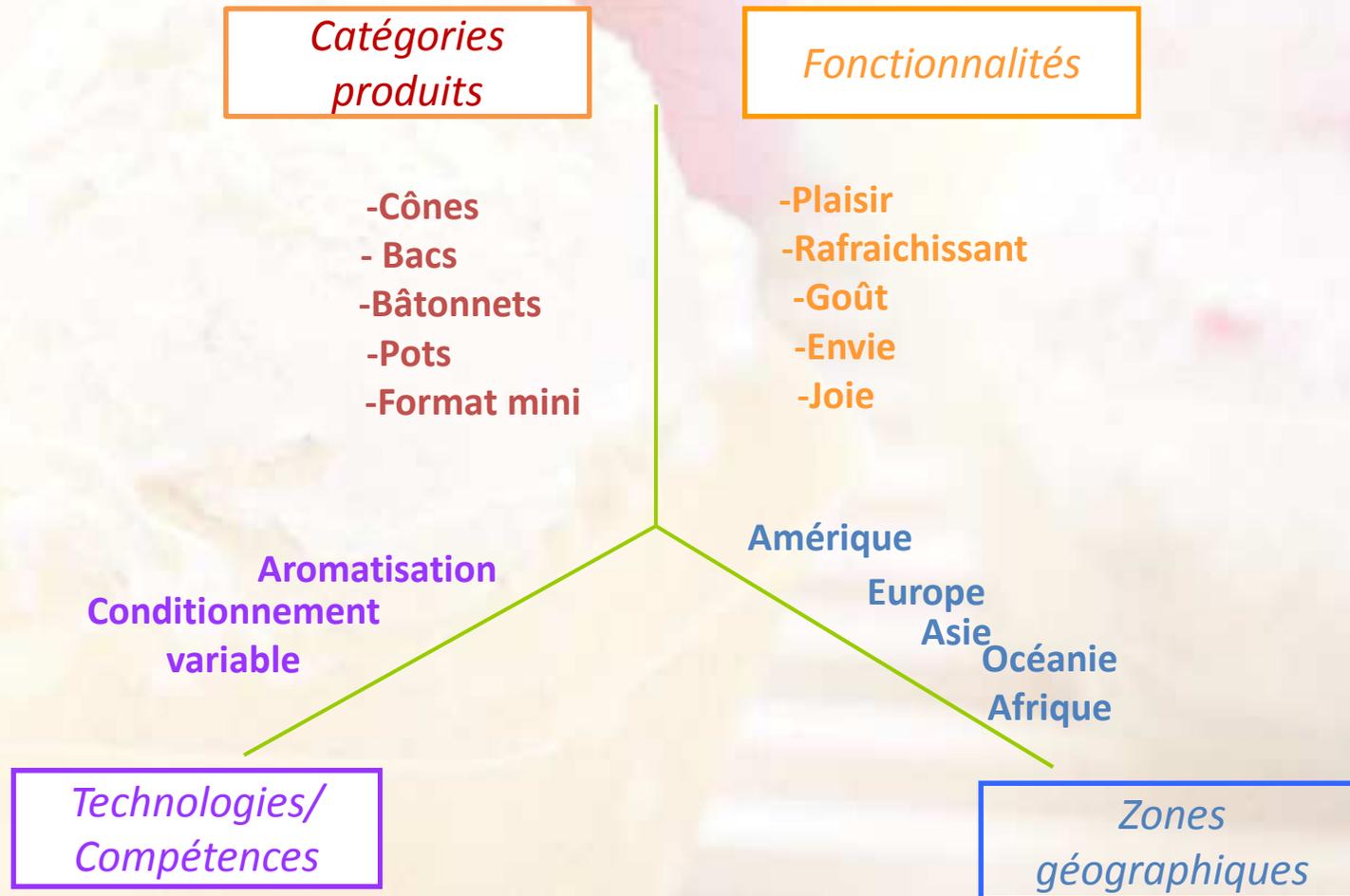
Leader de l'industrie alimentaire.

- **Les nouveautés : Cône LION**

Gaufrette garnie de glace caramel et de glace parfum biscuit, garniture chocolat au lait, sauce au caramel pépites (riz et chocolat au lait).



Tryptique d'Abell (DAS)



	Description	Forces	Faiblesses
<u>STRATEGIE DE CROISSANCE</u>	La stratégie offensive de Nestlé France s'inscrit dans un programme global au niveau du groupe Nestlé.	Comme Nestlé est le leader du marché, elle se développe dans le monde entier	
<u>STRATEGIE SUIVIE</u>	Nestlé intervient dans de nombreux domaines d'activité : Le chocolat, les confiseries, les eaux, les boissons instantanées, les produits laitiers frais, les glaces. Depuis la création, ses activités se sont diversifiées.	<ul style="list-style-type: none"> - Touche un grand public - Forte innovation 	
<u>STRATEGIE CONCURRENTIELLE</u>	Augmenter les prix pour compenser les coûts élevés des matières premières car c'est une marque très connue.	large diversité de produits	Concurrence avec Miko

POSITIONNEMENTS

Produits de haute et moyenne gamme

PERFORMANCES

Leader mondial dans le domaine de l'agroalimentaire

C.A.: 243 636 milliers d'euros

STRUCTURE

Date de création :1868 en FRANCE
Filiale du Groupe Nestlé

Dimension internationale



Présentation synthétique de l'entreprise:

Nestlé est le leader mondial dans le domaine de l'agroalimentaire. Elle fabrique de nombreux produits pour répondre au besoins des consommateurs.

Objectifs:

- Nutrition, santé et bien-être
- Etre leader dans chacun des secteurs dans lesquels il opère

Analyse

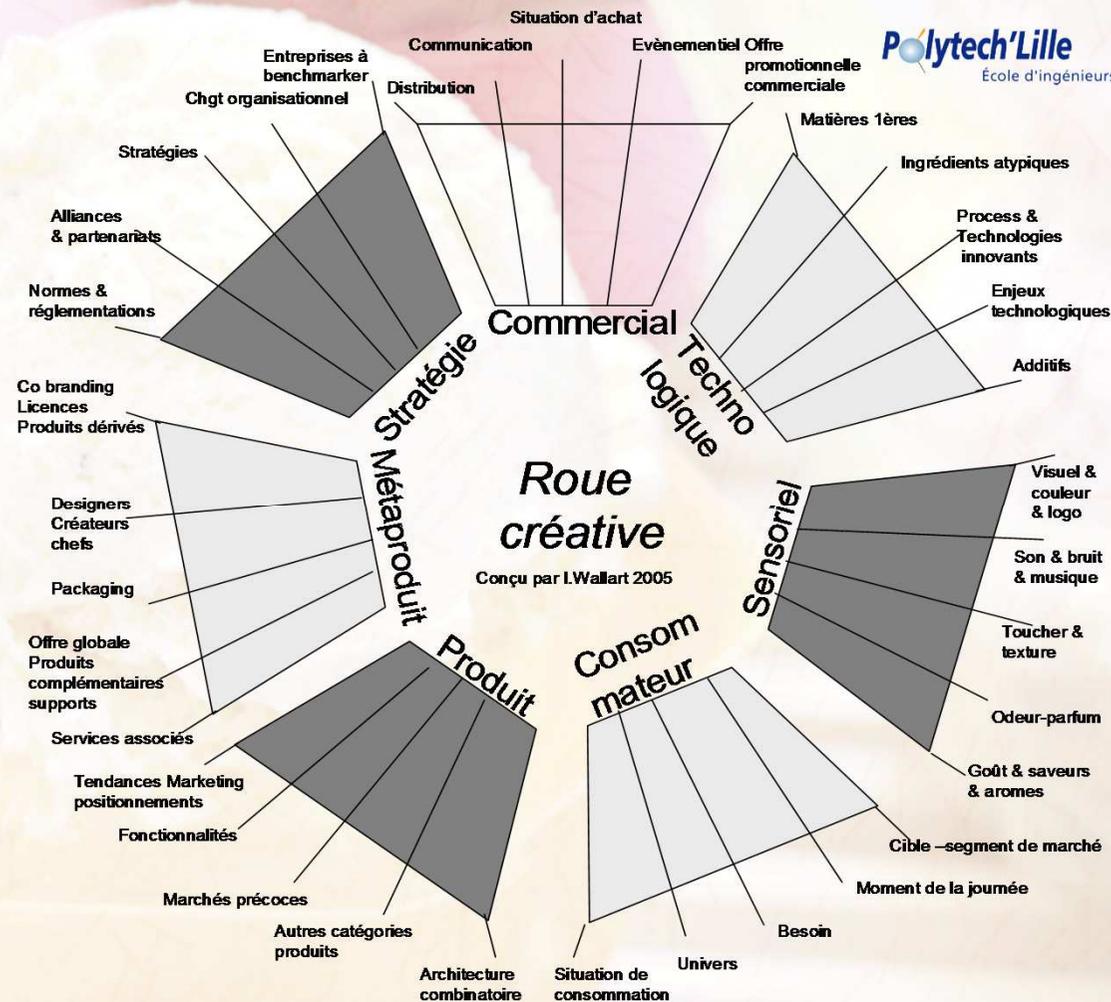
Nestlé est la plus grande société d'alimentation et de boissons au monde. Comme Nestlé est le leader dans le domaine agroalimentaire, elle se consacre à l'amélioration de la qualité de vie en offrant la nutrition à tous les consommateurs partout dans le monde. Nestlé adapte ses produits aux goûts et aux besoins locaux. Sa cible sur le marché est le grand public.



La roue créative

La roue créative

La roue créative permet de développer des concepts innovants à partir d'informations provenant des revues de presse. Elle est structurée autour de 35 pistes regroupées en 7 domaines qui comportent chacun 5 axes.



COMMERCIAL

- **Circuits de distribution** : GMS, restauration hors foyer, vente à emporter et boutiques où consommer telle que celle d'Häagen Dazs sur les Champs Elysées, cinémas et théâtres (Ben & Jerry's) et de nouveaux acteurs se font une place comme la livraison à domicile et les magasins spécialisés
- **Communication publicitaire** via des spots sur grand et petit écran, via des magazines (notamment féminins), et partenariats permettant de d'obtenir une forte couverture médiatique comme Häagen Dazs avec Roland-Garros ainsi que le recours à des célébrités comme égéries avec Magnum avec Eva Mendes ou Häagen Dazs avec Bradley Cooper
- **Événements** comme le Free Cone Day de Ben & Jerry's où des glaces gratuites sont distribuées dans les 6 boutiques Ben & Jerry's en France pour fêter l'anniversaire de la marque, et animations en magasins par exemple autour du personnage La Laitière

CONSOmmATEUR

- **Cible** regroupant toutes catégories de consommateurs, étant donné la diversité des produits : 90% des ménages achètent ainsi chaque année glaces, sorbets ou desserts glacés, et chaque catégorie de consommateur peut trouver le parfum et le format qui lui convient ; Unilever a ainsi lancé par exemple pour les jeunes urbains Café Zéro, des cafés glacés granités en pots individuels
- **Marché** très saisonnier, avec plus de la moitié des ventes annuelles réalisées durant l'été et l'objectif de désaisonnalisation des ventes est ainsi un moteur d'innovation qui a conduit par exemple Unilever à développer via Cornetto et Magnum des produits type snacking qui peuvent être consommés à n'importe quel moment de la journée
- **Situations de consommation** extrêmement variées, qui vont du dessert à la maison avec un bac familial de La Laitière à un snack en extérieur avec un Cornetto dans l'après-midi en passant par un mini-pot de Häagen Dazs au cinéma
- **Univers** de loisirs, de vacances et de liberté

STRATEGIE

- **Normes et réglementations** : Code Pratiques Loyales des Glaces Alimentaires, établi en 2000
- **Alliances et partenariats** : Entreprises des Glaces et Surgelés, qui réunit les glaciers industriels et la Confédération Nationale des Glaciers de France qui réunit les artisans glaciers
- **Stratégies** :
 - trouver des manières de désaisonnaliser les ventes comme les bouchées glacées d'Adélie (marque d'Intermarché), dont l'objectif est d' « inscrire la glace dans une consommation snacking » d'après Anne Saintemarie, Responsable MDD d'Intermarché ; car inconvénient de la glace : produit de consommation très sensible à la météo
 - se placer dans une perspective d'innovation permanente pour attirer le consommateur par le biais de nouveaux parfums, de nouvelles saveurs car « L'un des leviers principaux des glaces est l'innovation » (Guy Lepel-Cointet, directeur marketing des glaces d'Unilever France)
 - améliorer l'image des glaces au niveau nutritionnel en développant des produits comme Frusi d'Unilever, une glace bien-être à base de yaourt, associée à des céréales et des fruits
 - réduire le format des glaces pour les consommatrices qui surveillent leur ligne, en proposant des produits comme Magnum Mini
 - multiplier les circuits de distribution (comme les plages, parcs d'attraction, et même les vols long courrier d'Air France pour Häagen Dazs par exemple)
- **Entreprises à benchmarker** : géants du secteur comme Unilever et Nestlé, mais également des acteurs plus récents tels que Michel et Augustin

TECHNOLOGIQUE

- **Matières premières** venant de France comme les produits laitiers et de l'étranger également tels que les fruits exotiques pour les sorbets
- **Ingrédients atypiques** pour les innovations en matière de saveurs comme par exemple le sorbet au camembert ou au foie gras du glacier Kenty qui offre sous la griffe Fleur de Glace un choix parmi près de 100 parfums, parmi lesquels on retrouve les incontournables mais également de nombreuses nouveautés, ou encore le sorbet à l'huître ou la glace tomate basilic créés par Cédric Kerdranvat, un artisan glacier de Quimper
- **Process et technologies innovants** comme l'utilisation de l'azote liquide en gastronomie moléculaire qui permet d'obtenir des glaces et sorbets avec une texture onctueuse car le refroidissement très rapide conduit à la formation de fins cristaux ; des entreprises comme Tétra Pack qui est le leader pour l'extrusion de la crème glacée sont par ailleurs des moteurs en innovation de process, et les marques de glaces elles-mêmes se tournent vers les sciences pour parfaire leurs produits (Nestlé cherche ainsi à s'inspirer de la recherche sur les avalanches pour améliorer la texture de ses cônes et pots)
- **Additifs** courants tels que les lécithines (émulsifiants) ou la gomme de guar (épaississant)

SENSORIEL

- **Couleur** naturelle provenant directement des fruits pour les sorbets des artisans glaciers souvent, et colorants ajoutés dans les produits des glaciers industriels comme la riboflavine ou la tartracine
- **Logos et packaging** en évolution pour être plus attractifs aux yeux des consommateurs, comme par exemple La Laitière dont le design packaging et les noms ont été modifiés (la gamme Les crèmes Glacées est ainsi devenue Les Classiques)
- **Sons, bruit et musique** : signature auditive de Magnum dans les spots publicitaires (bruit de l'enrobage de chocolat d'un esquimau qui craque), ou encore ton décalé des pubs de Ben & Jerry's
- **Toucher et texture** : la glace est le seul produit consommé congelé
- **Parfums** innovants, notamment sorbets salés comme avocat ou poivron, ou encore parfums floraux comme coquelicot ou violette

PRODUIT

- **Tendances marketing** diverses : explosion de nouveautés avec des parfums de pâtisseries et desserts comme crème brûlée, multiplication des produits naturels sans additifs, développement de saveurs originales avec des sorbets aux fruits, fleurs, épices et plantes, rencontres entre les glaces et des tendances comme le bio
- **Positionnement** plus ou moins haut de gamme, allant des MDD à des produits qui se veulent élitistes comme ceux de la marque Glazed, dont le concept est celui d'un club avec des produits réservés aux membres
- **Marchés précoces** comme celui des glaces allégées, ou des glaces issues du commerce équitable (la première a été lancée en 2006 par Ben & Jerry's en association avec Max Havelaar)

METAPRODUIT

- **Designers** engagés pour collaborer sur le développement de produits à thème comme les fêtes de fin d'année (exemple : Häagen Dazs avec les Lunes de glace), ou chefs à l'origine de produits haut de gamme pour les restaurants gastronomiques
- **Formats** spécifiques à certaines marques comme les glaces en pots d'Häagen Dazs qui sont devenus l'icône de la marque



Le relevé de linéaire

Le relevé de linéaire

La glace occupe une place de taille dans les GMS, et des innovations viennent en permanence rejoindre les rangs des produits aux parfums et formats traditionnels. Pour rester attractives, les marques se doivent en effet de proposer en permanence des nouveautés aux consommateurs.

Les MDD participent à cette course à l'innovation, mais elles ont perdu du terrain par rapport aux marques nationales.

On retrouve sur le marché les marques d'Unilever (Carte d'Or, Magnum, Ben & Jerry's) et de Nestlé (Extrême, La Laitière), qui se livrent une concurrence acharnée; ainsi Häagen Dazs, dont les ventes progressent de manière constante.

Les photos présentées dans la suite de cette étude ont été prises au supermarché Auchan à la Défense. Les produits sont disposés par catégorie. On retrouve ainsi les spécialités glacées, les mini-pots de glace, les glaces en pots, les glaces en bâtonnets, les glaces en bacs, les glaces en cônes, les barres glacées, les glaces enfant et également les fruits congelés.





Dans la catégorie des mini-pots de glace, Häagen Dazs, qui a fait du pot son icône en terme de format, est de loin la marque la plus présente en volume. Elle est suivie par Ben & Jerry's et La Laitière.



La laitière, qui a fait son entrée sur le marché des glaces en 2002, occupe maintenant une place importante sur le segment des glaces en bac, alors dominé par Carte d'Or et les MDD. Elle propose des innovations qui permettent aux consommateurs de découvrir des parfums originaux, tels que Cappuccino, Spéculoos ou encore Caramel au beurre salé.



Alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que les MDD présentent des parfums traditionnels tels que le trio de classiques vanille, chocolat et fraise, elles misent sur les saveurs plus originales comme nougat, mangue ou tiramisu.



Parmi les innovations, la tendance est aux recettes pâtisseries et on retrouve chez différentes marques des parfums tels que tiramisu et crème brûlée.



Mars, qui surfe sur la tendance snacking, est l'initiateur du marché des barres glacées, à mi-chemin entre la glace et la confiserie au chocolat.



La marque Pedone Glacier, fabricant de la glace artisanale de père en fils depuis 1959, répond aux attentes des consommateurs qui cherchent des produits naturels.



La licence de marques se répand sur le marché des glaces. Elle mise sur la fidélité pré-existante du consommateur ou à défaut du moins sur la notoriété de la marque. On a ainsi les sorbets Oasis, les glaces Disney pour les enfants ou encore Materne-Pom'potes.



Conclusion

Synonyme de plaisir, de détente et d'impulsion, la glace est l'un des desserts préférés des Français. Son principal atout est sa convivialité : c'est en effet un produit qui plaît à tous. C'est notamment dû à la diversité de l'offre présente sur le marché, qui permet à tous les consommateurs de trouver leur bonheur.

La glace est un marché mature sur lequel s'affrontent principalement deux géants de l'agroalimentaire : Unilever et Nestlé. La concurrence est rude et l'innovation permanente est indispensable pour recruter de nouveaux consommateurs et rester attractif vis-à-vis des anciens.

Multiplier les situations de consommation permet par ailleurs d'augmenter les fréquences d'achat, et la consommation hors foyer augmente, principalement avec l'explosion des pots individuels. Même en temps de crise, le marché des glaces a de beaux jours devant lui.

Bibliographie

- **Etude du secteur des glaces et sorbets**, Oqali, Section de l'observatoire de l'alimentation, Ed. 2012
- PANORAMA DES IAA 2012 – FICHE ECTORIELLE Classe 10.52Z. Fabrication de glaces et sorbets.
- <http://www.planetoscope.com/Produits-laitiers/1298-consommation-de-creme-glancee-dans-le-monde.html>
- <http://www.plaisirslaitiers.ca>
- <http://www.lefigaro.fr/societes/2012/04/16/20005-20120416ARTFIG00616-glaces-unilever-creuse-l-ecart-avec-nestle.php>
- <http://www.agencebio.org>
- <http://www.les-glaces.com>
- http://www.lexpress.fr/styles/saveurs/le-meilleur-des-glaces-naturelles-bio-ou-equitables_771447.html
- <http://www.leparisien.fr/societe/nouvelle-offensive-des-glaces-allegees-27-06-2005-2006074572.php>
- http://www.diabete-abd.be/alimentation_douceurs_glace.html
- <http://www.rue89.com/enquete-produits-light/2009/05/03/allegée-la-glace-magnum-a-fait-un-gros-bide>
- <http://www.benjerry.fr>
- <http://www.agraalimentation.fr/belle-performance-de-miko-en-gms-art326258-15.html>
- www.rolland.fr/
- <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Pr%C3%A9sentation-Miko-Leader-De-La-Glace/211896.html>
- <http://www.21ask.com/htmls/v1ebb8075d097de8d.html>
- <http://www.marketing-chine.com/analyse-marketing/le-marche-de-la-glace-en-chine>
- http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/mercatique/travailler-sur-des-sujets-du-bac/l-analyse-du-marche-des-glaces-juin-2006-tstg_mer_rde01
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Facteur_cl%C3%A9_de_succ%C3%A8s

- http://www.syndigel.org/uploads/pieces_jointes/Onglet_environnement_professionnel/J_grd_froid_2009_Le_Surg_ele_et_les_Glaces_facteurs_de_succes.pdf
- <http://haagen-dazs.fr/Home>
- http://www.fairesavoirfaire.com/frais-surgeles_432_haagen-dazs-maintient-son-cap.html
- <http://www.dissertationsgratuites.com/sujets/etude-de-march%C3%A9-haagen-dazs/0>
- <http://www.lefigaro.fr/societes/2012/04/16/20005-20120416ARTFIG00616-glaces-unilever-creuse-l-ecart-avec-nestle.php>
- <http://www.croquonslavie.fr/produits-et-marques-nestle/gamme/Glaces-NESTL%C3%89/74.aspx>
- <http://www.nestle.fr/>
- <http://www.lsa-conso.fr/adelie-fait-de-la-glace-une-bouchee,136258>
- <http://www.lsa-conso.fr/haagen-dazs-presente-ses-lunes-de-glace-pour-noel,132878>
- <http://doyoulikeart.wifeo.com/unilever-frusi.php>
- <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Nous-vendons-des-glaces-meme-s-il-ne-fait-pas-beau-30488-1.htm>
- <http://www.tetrapak.com/>
- <http://www.eufic.org/page/fr/page/FAQ/faqid/additifs-autorises-glaces-europe/>
- http://www.ouest-france.fr/actu/actuLocale_-Rue-Kereon-des-glaces-au-citron...-et-au-Camembert_29232-avd-20130611-65335531_actuLocale.Htm
- <http://www.jsb.be/uploads/Activites/JSc-%20Gastronomie%20mol%C3%A9culaire-web.pdf>
- <http://masecurite.free.fr/colorants-alimentaires.php>
- <http://feelitblogdotcom.wordpress.com/tag/signature-auditive/>

- http://www.syndigel.org/uploads/pieces_jointes/Onglet_environnement_professionnel/J._grd_froid_2009_Le_Surg_ele_et_les_Glaces_facteurs_de_succes.pdf
- <http://haagen-dazs.fr/Home>
- <http://www.lsa-conso.fr/les-marques-veulent-doper-les-frequences-d-achat-sur-les-glaces,139634>
- <http://www.fhcom.net/upload/docs/1265793515-dp-miko-rhf-05-fev-2010.pdf>
- <http://www.glaces-glazed.com/parfums-originaux.html>
- <http://www.pointsdevente.fr/visualisation-darticles/detail/les-licences-souvent-aux-fruits-et-sorbets.html>
- <http://www.lesechosedelafranchise.com/franchise-haagen-dazs/>
- <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Haagen-Dazs-s-offre-un-temple-19543-1.htm>
- <http://www.journaldunet.com/management/0608/0608150-match-glaces.shtml>
- <http://www.terre-adelice.eu/presentation.php>
- <http://www.buissonnieres.fr/les-professionnels-du-surgele/>
- <http://www.weloveboon.com/>
- <http://www.pointsdevente.fr/visualisation-darticles/detail/le-rayon-prepare-lete.html>
- <http://www.pointsdevente.fr/visualisation-darticles/detail/les-licences-souvent-aux-fruits-et-sorbets.html>
- <http://www.pointsdevente.fr/visualisation-darticles/detail/cartoons-et-glaces-a-leau.html>
- http://www.prodimarques.com/sagas_marques/mars/mars.php
- <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/71/fidelite-enjeu-majeur-marques-glaces-outsiders.php>