

Véronique Boulocher et Sabine Ruaud

Analyse de marché

De la définition au diagnostic

5^e édition



Vuibert

Sommaire

Avant-propos	7
Remerciements	9
Préface 2017	11
Préface des éditions précédentes	13
Introduction – Le marché : clé de voûte de la démarche marketing	15
Chapitre 1. La définition d'un marché	21
Chapitre 2. L'analyse d'un marché au sens étroit : taille, structure et tendance	41
Chapitre 3. L'analyse d'un marché au sens large : les différents acteurs	79
Chapitre 4. Le diagnostic de marché	163
Chapitre 5. De l'analyse du marché à la décision marketing	203
Cas n° 1 – Quel positionnement pour Microsoft dans le secteur en pleine mutation des consoles de jeux vidéo ?, <i>Nabyla Daidj</i>	206
Cas n° 2 – De Elle & Vire à Cœur de Lion : la <i>success-story</i> d'une marque ou comment assurer la réussite depuis l'analyse du marché jusqu'à la mise en place d'actions osées, <i>Patrick Longuet</i>	219
Cas n° 3 – « Bienvenue dans la meilleure chaîne de <i>coffee shops</i> d'Europe » : Costa Coffee à la conquête de la France, <i>V. Boulocher-Passet</i>	227
Cas n° 4 – Rajeunir Shiseido !, <i>Philippe Rebière</i>	242
Cas n° 5 – Chop'd sur le marché du <i>fast-food</i> britannique : LE bar à salades pour gastronomes ?, <i>Véronique Boulocher-Passet, Peter Daly & Sabine Ruaud</i>	260

Comment étudier un marché? Fiche de synthèse – Plan type.....	273
Bibliographie générale.....	275
Index.....	277
Lite des tableaux.....	281
Liste des figures.....	282
Table des matières.....	283

CHAPITRE 1

La définition d'un marché

Mots clés : marché, produit, service, besoin, offre, demande, non-consommateurs relatifs, non-consommateurs absolus.

Définir un marché est la première séquence d'un plan d'analyse marketing aboutissant à l'établissement d'une stratégie rigoureuse. **La définition apporte à la fois la limite et le contenu du domaine étudié.** *« Définir un marché, c'est découper, dans l'étendue des produits et des acheteurs, le champ précis dans lequel l'entreprise devra exercer son action. La définition de son marché qualifie ainsi le plan d'actions de l'entreprise. Elle lui impose de prendre en compte la totalité de son contenu. Elle fonde aussi le langage commun de tous ses partenaires. Elle est prémisses et engagement. »* (Matricon, 1993)

Le marché étant un concept stratifié et hiérarchisé, dont l'analyse peut s'effectuer à plusieurs niveaux, il est possible de le définir de différentes manières selon l'éclairage que l'on souhaite lui donner. Aussi, l'objectif de ce premier chapitre est de montrer que le marché, en marketing, peut recouvrir des notions diverses, selon que l'on se place du point de vue du produit, du besoin, de l'offre ou de la demande.

I. Définir un marché suivant l'optique du produit _____

Le mot « produit » a plusieurs sens : mathématique (produit de facteurs), comptable (produits et charges), etc. Au sens économique, il désigne l'aboutissement des activités de l'entreprise, ce que l'entreprise fournit au marché. **En marketing, le produit est l'expression physique de la réponse de l'entreprise à la demande.** Le marché du produit met donc en rapport produits et consommateurs.

Pendant très longtemps, le produit a été le résultat d'une fabrication. Il avait une expression matérielle : c'était un bien, celui qui est utilisé dans la consommation pour satisfaire directement un besoin (bien de consommation finale) ou pour être transformé en un autre bien (bien de consommation intermédiaire), celui aussi qui participe à la production (bien de production ou bien d'équipement). Mais le développement du marketing, ainsi que les profondes mutations économiques de la seconde moitié du xx^e siècle, ont amené producteurs et distributeurs à prendre mieux en compte les besoins du marché et à constater que la satisfaction d'un besoin ne passe pas toujours par l'achat d'un bien : elle peut être obtenue par une prestation immatérielle appelée service.

L'importance des services croît très vite dans l'économie moderne et, en même temps, leur diversité. Certains sont achetés pour eux-mêmes et constituent une véritable fourniture de compétence, d'autant plus efficace qu'elle est personnalisée (coiffure, soins médicaux, transport, etc.).

D'autres services accompagnent l'usage d'un bien. En effet, aujourd'hui, sur les marchés saturés ou ultracompétitifs, pour faire la différence et accroître son chiffre d'affaires, une entreprise ne doit plus se contenter de vendre un bien mais doit l'enrichir d'un service. C'est ce que les auteurs de manuels de marketing définissent depuis longtemps sous le concept de « produit augmenté », « produit prolongé » ou « produit paquet (package) », dans un effort de description des éléments supplémentaires ajoutant de la valeur aux biens manufacturés. En 1972, Kotler décrivait le produit prolongé comme « le produit tangible avec l'ensemble des services qui l'accompagnent ». D'autant que, dans une société qui automatise de plus en plus la relation client et où le contact humain se raréfie, il faut bichonner le consommateur par un service-plus. C'est l'ère du *customer care*, du soin porté au client.

Les exemples ci-après illustrent les initiatives de quelques entreprises passées maîtres dans cet art du service.

Exemples

En 2013, **Norauto** invente les **stages AutoMalins**. Gratuits, ils permettent aux conducteurs de se former, ou se perfectionner, aux gestes simples d'entretien et de contrôle de leur voiture : apprendre à surveiller les niveaux et les pièces d'usure, à changer une roue en cas de crevaison, etc. Différentes thématiques sont ainsi proposées pour répondre à toutes les questions : l'une d'elles a lieu à l'automne pour préparer son véhicule à l'arrivée de l'hiver, une autre aux alentours de février pour se familiariser avec le montage de chaînes neige et, enfin, une dernière se tient au printemps avant les grands départs en vacances. À l'issue du stage, un guide pratique est remis aux participants afin qu'ils gardent facilement sous la main tous les conseils de l'expert. En janvier 2016, l'enseigne a indiqué que plus de 8 500 automobilistes en avaient bénéficié. Cette initiative de service s'inscrit

dans une démarche qui veut créer du lien grâce au conseil et générer une véritable valeur ajoutée.

Les stations-service ne seront-elles bientôt plus qu'un lointain souvenir ? Aux États-Unis, Oscar Salazar, cofondateur de la société Uber, a décidé de bouleverser de nouveau les usages avec **Purple**. Qu'est-ce qui se cache derrière cette couleur violette ? Un **service de livraison d'essence à domicile**, où que se trouve le client. Avec le slogan « *We fuel your car wherever you are* », que l'on pourrait traduire par « Nous faisons votre plein où que vous soyez », Purple veut mettre en avant sa capacité à pouvoir être n'importe où et n'importe quand (de 7 h 30 à 22 h 30). Une autre force de cette société consiste à ne pas instaurer de frais supplémentaires pour la livraison de l'essence. En effet, avec un délai de livraison remarquablement rapide, d'une heure à trois heures, les prix restent quasi identiques à ceux des services classiques. Seules les personnes souhaitant être livrées en une heure ou moins voient leur prix final augmenter d'un dollar. Mais, encore plus surprenant, la présence du conducteur n'est pas obligatoire pour recevoir la livraison. Si celui-ci laisse son réservoir à essence accessible et ouvert, le coursier de Purple le remplira pour lui. À l'instar d'Uber, la qualité de service, l'échange et la proximité sont également mis en avant par Purple. En 2016, Purple est disponible uniquement à Los Angeles et San Diego. La société WeFuel propose le même type de service, exclusivement en Californie autour de Mountain View et Palo Alto, en pleine Silicon Valley. Elle transporte de l'essence dans un petit camion-citerne et fait elle aussi directement le plein, avec un pistolet, devant le domicile des conducteurs qui ont téléchargé son application. Le Canada s'interroge également sur la mise en place de services identiques. La société Booster Fuels y livre ainsi déjà de l'essence à domicile et souhaite étendre cette activité. En France, aucun service de ce type n'est pour le moment disponible.

Le produit est donc une entité qui peut prendre une forme matérielle (bien) ou immatérielle (service). Dans certains cas, il peut être mixte.

Exemple

Le **coffret cadeau** : objet ou service ? Les deux. En plein boom, ces petites boîtes cartonnées, promesse d'un moment exceptionnel, ont tout pour plaire. Elles contiennent un guide et un bon cadeau qui représente pour le bénéficiaire une expérience à vivre en fonction du thème : voyage, beauté, gastronomie, aventures, etc. Tout en préservant la souplesse des chèques cadeaux (le choix), ce concept donne une dimension nouvelle car il annihile les frustrations et en efface les désagréments : celui qui reçoit n'est pas privé d'une surprise ; celui qui offre n'est pas vaguement culpabilisé d'avoir cédé à la solution de facilité (puisque'il y a une recherche d'originalité) et n'éprouve pas de gêne « financière » (puisque'il s'agit d'un bon sans valeur faciale). Le service rendu l'est certes, avant tout, à la personne qui offre (qui évite ainsi le casse-tête du cadeau à faire), mais aussi à la personne qui

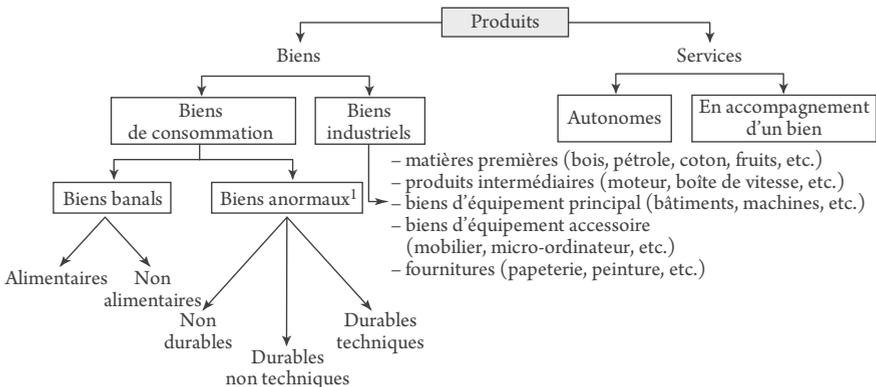
reçoit (puisque le coffret est valide et utilisable en général pendant une durée de 12 mois). Depuis 2012, le e-coffret 100 % dématérialisé, envoyé directement par e-mail au bénéficiaire, a fait son entrée sur le marché français. Il faut aussi noter le succès grandissant des box souscrites par abonnement mensuel, qui représentent le nouvel eldorado des entrepreneurs. Difficile donc de savoir aujourd’hui jusqu’où ira la déferlante des box...

Chaque produit ou gamme de produits a une dénomination qui lui est propre : c’est le nom générique (exemples : une pomme, un avion, un aspirateur, etc.). Toutefois, il peut arriver que les mots utilisés ne soient pas assez précis ou prêtent à confusion (exemple : eau minérale et eau de source). Les portes sont ouvertes à toutes sortes de tromperies et des précautions ont été prises pour protéger le consommateur. Ainsi, pour un certain nombre de produits, il existe des textes donnant des définitions précises : par exemple, un tissu pure laine ne peut contenir moins de 98 % de laine.

La commercialisation d’un produit à l’étranger suppose de vérifier le contenu des textes de référence avant d’utiliser le nom usuellement employé en France. Par exemple, en France, les produits de charcuterie sont régis par un code des usages d’origine charcutière. En Allemagne, ce code diffère puisqu’il est d’origine bouchère. Les produits contiennent davantage de protéines animales. Le code d’usage allemand interdit l’ajout d’ingrédients de type œuf ou lait. Quant au mot pâté, il n’existe même pas en langue allemande !

De surcroît, le besoin d’informations sur l’activité des entreprises et les marchés a conduit à élaborer des nomenclatures de produits (nomenclature générale des produits, nomenclature douanière).

Figure 1.1 – Le concept de produit.



1. Les biens anormaux sont achetés de façon exceptionnelle et irrégulière. On distingue les biens anormaux non durables (parfums, médicaments, nouveautés de mode, etc.), les biens anormaux durables non techniques (meubles, livres, jouets, vêtements, etc.) et les biens anormaux durables techniques (automobile, électroménager, hi-fi, etc.).

Le marché du produit peut être aussi divisé en sous-ensembles homogènes encore appelés segments. La segmentation par produits repose sur un découpage des produits qui permet d'affiner des regroupements selon certains des constituants principaux qu'ils ont en commun (par exemple, le marché des yaourts est segmenté en yaourts natures, yaourts aromatisés, yaourts aux fruits, etc.). Chaque marché possède une segmentation reconnue par l'ensemble des entreprises qui y proposent un produit, par les principales organisations professionnelles et certaines sociétés d'études.

Exemples

Sur le **marché du lait longue conservation**, la segmentation produits en usage dans la profession distingue les classiques des spécifiques. Parmi les classiques, trois segments : le lait demi-écrémé, le lait écrémé et le lait entier. Parmi les laits spécifiques, cinq segments : le lait biologique, le lait vitaminé, le lait spécialité, le lait infantile et le lait aromatisé.

Le **marché des capillaires** comprend six segments : les colorations, les shampoings, les après-shampoings, les coiffants, les laques et les lotions capillaires.

Attention cependant, le risque est grand de travailler sur des segments de marché dont la définition est le propre de l'entreprise et non de l'ensemble du marché.

II. Définir un marché suivant l'optique du besoin _____

« Dans nos usines, nous fabriquons des cosmétiques ; mais, dans nos magasins, nous vendons du rêve. » Le fondateur de Revlon, Charles Revlon (1930), fut le premier à dire qu'il ne vendait pas du maquillage mais de l'espoir. Il savait que les produits en soi sont toujours copiables mais qu'une promesse plus grande, une véritable vision, est unique. Le concept de produit désigne donc quelque chose de plus large que le bien ou le service lui-même. En fait, il est étroitement lié à l'existence d'un besoin à satisfaire chez l'individu.

Figure 1.2 – Le concept de produit dans l'optique marketing.



Partir du besoin auquel répond le produit permet de définir le marché différemment. Selon Kotler et Dubois (2000), « un besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine ».

L'apparition d'un besoin se traduit par un état de tension qui crée chez l'individu des pulsions. Ce dernier orientera ses pulsions vers certains buts ou désirs. Il y a alors transformation du besoin en demande. La réduction de la tension pourra être obtenue par la consommation d'un bien ou d'un service.

Exemple

L'ordinateur et le smartphone vont-ils devenir les ustensiles de cuisine préférés des Français ? Les mœurs changent, de nouveaux besoins apparaissent et, avec eux, de nouveaux marchés. Si l'alimentation est depuis toujours un besoin quotidien, certaines attentes ne sont pas encore comblées : saveur, équilibre et livraison sont les dernières tendances du moment... De nombreuses start-up s'engouffrent dans cette voie et inventent des réponses inédites et attractives. Arrivée en France il y a quelques années, la livraison de repas à domicile en provenance de restaurants a ainsi enregistré en 2015 un fort taux de croissance, représentant 16% du marché global de la restauration¹. Cette manière de s'alimenter séduit de plus en plus les Français. L'explosion du marché est liée à des évolutions sociologiques fortes et à une conjonction de plusieurs facteurs : le nombre croissant de célibataires en France, qui ont moins envie de faire la cuisine, les temps de transport pour revenir du travail de plus en plus longs, les individus ayant ainsi moins de temps et moins envie de préparer les repas, mais aussi un intérêt de plus en plus marqué pour la bonne cuisine. Pour les consommateurs, différents services permettent de se faire plaisir sans sortir au restaurant, d'améliorer le déjeuner au bureau, de se faire livrer un dessert ou des plats de chef lors de l'organisation d'un dîner, et parfois même de se composer un menu sur mesure en commandant différents produits auprès de différentes adresses ! Ce n'était pas le cas auparavant, la livraison à domicile étant alors réservée aux pizzas, hamburgers et menus indiens ou japonais. Le caractère immédiat de la commande depuis un smartphone, le suivi de la livraison par géolocalisation et la flexibilité de l'offre suivent de surcroît l'adoption par une partie des Français d'un mode de consommation « Uber ». Plus connu pour sa plateforme de mise en relation avec des voitures de tourisme avec chauffeur, Uber est le dernier acteur en date sur le marché français. L'entreprise a choisi Paris comme première ville hors d'Amérique du Nord pour inaugurer ce service. Son application dédiée à la livraison de repas à Paris, « UberEATS », se targue de mettre « *à disposition les meilleurs restaurants des 20 arrondissements de la capitale* », avec livraison « *en 30 minutes environ* ». L'arrivée d'UberEATS en France vient confirmer le potentiel du marché, un secteur porteur dont le chiffre d'affaires devrait atteindre 1 milliard d'euros en 2018. La Food Tech est donc un phénomène en plein essor, qui place le consommateur au centre de nouveaux services liés à l'alimentation !

1. F. Pinay-Rabaroust (6 avril 2016), « La livraison de repas à domicile en France : un marché hautement convoité », <http://www.atabula.com>

Dans un monde en perpétuel mouvement et dans lequel tout s'accélère, notamment grâce au développement des nouvelles technologies, la nécessité de s'affranchir des contraintes de l'espace et du temps s'amplifie. De nombreux services voient le jour pour répondre à ce besoin croissant de flexibilité qu'ont les clients, ce qui redéfinit de nombreux marchés.

Exemples

Le **marché des services de coiffure** se redessine. On assiste en France, comme dans de nombreux autres pays, à une érosion de la fréquentation des salons de coiffure traditionnels et à l'émergence de nouvelles offres, avec les coiffeurs à domicile qui interviennent six jours sur sept et de 6 h à 22 h, ou encore la « fast coiffure », dont le succès est considérable auprès des jeunes : l'enseigne Beauty Bubble coiffe, par exemple, sa clientèle en dix minutes dans les gares et galeries marchandes au prix de 10 euros. Lancé en 2014, le Bar des Coloristes est un concept dédié à la vente de colorations à emporter : un coiffeur, qui ne coiffe pas mais qui offre un diagnostic pointu à sa cliente et l'oriente vers la couleur adéquate, la conseille sur le mélange des produits et l'application de la coloration.

Il en est de même pour le **marché de l'hôtellerie**. La transformation des modes de vie et les nouvelles technologies ont bouleversé les attentes des clients à l'hôtel, influençant dès lors la manière de concevoir les établissements. Le client exprime la volonté de consommer ce qu'il souhaite à l'heure qui lui convient, éventuellement sans contact avec le personnel. Même Marriott et Hilton en viennent à installer des bornes automatiques de check-in/check-out dans leurs hôtels. Le minimarket 24 h/24 (Suitehotel, Marriott, B&B, etc.) se généralise, et le minibar se transforme en réfrigérateur que le client remplit à sa guise et dans lequel il puise à toute heure.

Dans les **services financiers**, les applications mobiles bouleversent également l'offre du marché, en augmentant la simplicité et la praticité de l'accès à sa banque, sans contrainte d'horaires ou de temps d'attente ou encore un accueil qui n'est pas toujours de bonne qualité. Désormais, les clients attendent en effet que leur établissement soit accessible à n'importe quel moment, ce qui explique la montée en puissance de la banque en ligne et des plateformes d'assistance téléphonique.

Pendant longtemps, la consommation a été statutaire. Par exemple, nul n'avait besoin de se vêtir à la James Dean, mais nombreux furent ceux qui eurent l'idée de s'habiller comme lui. Le fameux tee-shirt porté par Marlon Brando dans *Un Tramway nommé désir* a participé au chambardement dans la façon de s'habiller, comme le blouson en cuir noir et le blue-jeans qu'il portait dans *L'Épopée sauvage* ont beaucoup fait pour la vente de ces produits de mode. Autrefois, on achetait donc un produit inaccessible de valeur pour se distinguer

et/ou se valoriser auprès des autres. Aujourd'hui, la consommation « pour soi » a remplacé la consommation « pour l'autre » : le regard extérieur n'a plus d'importance ; l'acte d'achat est devenu un moyen de satisfaire ses désirs personnels, hédonistes et ludiques, d'exprimer sa personnalité... en s'amusant.

En effet, le rationnel n'est plus séduisant (le consommateur ne cherche plus à faire riche ou sérieux, les classes sociales ne segmentent plus la consommation, les consommateurs de *low cost* ou, à l'inverse, de luxe se trouvent autant dans les classes sociales aisées que défavorisées), place à la fantaisie, au superflu, à la surprise... à la consommation expérientielle et émotionnelle. Pour séduire le consommateur et l'extraire d'une atmosphère économique particulièrement anxiogène et d'une actualité négative parfois violente, comme les attentats, les marques sont investies d'une nouvelle mission : lui redonner l'espoir et le sourire en réenchantant sa vie. Développement de la nouveauté, jouissance de l'instant présent, mises en scène des points de vente, autant de facteurs qui font du divertissement le moteur central de la consommation. Consommer, aujourd'hui, c'est de plus en plus se délasser, « jouer ». Cette tendance touche tous les secteurs, comme si le point commun de toutes les marques qui souhaitaient véhiculer un imaginaire de légèreté passait par l'usage de ce mot. Un mot devenu marque qui « *play* » car il apparaît comme une injonction à vivre des moments ludiques, à se jouer de tout, à se faire... « *playsir* ». Cette prise de conscience profite à la nouvelle économie du bien-être pour laquelle les consommateurs montrent une forte appétence.

Exemple

Don't worry... be happy! Rompre avec le stress, décompresser, se relaxer, retrouver une hygiène de vie positive, etc. De nombreuses marques prescrivent des ordonnances **bien-être**. Les traitements vont de la très sérieuse thérapie sensorielle au LOLcore extrême², largement empreint de dérision. Aux États-Unis, en pleine « dictature du bien-être », les livres sur la quête du bonheur font partie des best-sellers, tel *The Happiness Project (Opération Bonheur* en français) de Gretchen Rubin. L'auteur y détaille comment, en suivant un plan sur 12 mois, elle a retrouvé sa joie de vivre. Inspirer la gaieté au quotidien est aussi l'objectif du site Hello Giggles qui se présente comme « *une communauté positive pour les femmes* ». Tous les items des sites féminins (mode, carrière, lifestyles, etc.) y sont présents sur un ton décalé et joyeux. Et parce que la recherche du bonheur se doit d'être ludique, la boutique en ligne Lollil a lancé le défi du bonheur en 30 jours : 30 activités pour retrouver le sourire !

2. La tendance « LOLcore », qui consiste à tout passer au moulinet du « fun », s'oppose au style « normcore » qui se voulait une ode à la normalité. « LOL » est l'acronyme de « *laughing out loud* », le « mort de rire » de la culture Internet, alors que « core » signifie qu'il s'agit d'un vrai courant culturel qui ne se prend pas au sérieux !

De plus en plus de personnes choisissent le bien-être comme style de vie. Il englobe complètement leur manière de vivre, de l'endroit où elles font leurs courses à ce qu'elles mangent et à la façon dont elles se détendent. Elles ne veulent pas seulement aller à un cours de yoga puis rentrer chez elles. Elles souhaitent ensuite savourer un repas sain, s'entourer de personnes dans le même état d'esprit qu'elles et partager des idées pour bien vivre. En réponse à cette demande, de nouvelles offres apparaissent, comme des studios de bien-être ou des centres pour personnes dont le style de vie est sain. Ils proposent à leurs membres des espaces pour des cours de fitness et de yoga, des salles de méditation, des cafés servant des repas frais et nutritifs, ainsi que de multiples événements. Los Angeles semble mener la charge avec le lancement du centre Wanderlust Hollywood, qui fait plus de 900 m², et The Springs, un studio de bien-être de 1 200 m² au centre-ville qui offre un centre de yoga, un bar à jus et un restaurant végétalien³.

Les marques réconfortent aussi les consommateurs à travers des couleurs et des senteurs qui permettent de s'évader. Ainsi, pour l'édition anniversaire des 40 ans d'Hei Poa, la marque a imaginé en 2016 un monoï en version *happy* au pack orné d'une grosse fleur de tiaré jaune. Le parfum, vanillé-boisé-fruité, est dépaysant. Birchbox mise aussi sur la couleur pour sortir les consommateurs de la grisaille. Avec Pantone, l'entreprise a imaginé des coffrets collectors et colorés justement baptisés *Happiness Therapy*. Grâce aux Emoji, le célèbre Smiley, dont la création remonte aux années 1950, s'est offert une nouvelle jeunesse. En mode, l'icône du moment, c'est la licorne. Bijoux, accessoires, t-shirts, etc. l'arborent sans complexe. Il existe même une coiffure « *unicorn horn* », populaire sur Instagram. Au premier degré ou avec une dose d'ironie, cette image enfantine est optimiste et rassurante. Le prochain *come-back*? Les trolls auxquels MAC a dédié une collection de maquillage lors de l'été 2016.

Une classification fondée sur le besoin à satisfaire amène à distinguer, en ce sens, trois marchés :

- **le marché du produit ou marché principal** correspond à l'ensemble des produits techniquement identiques au produit étudié et directement concurrents (un marché n'est principal que pour une entreprise qui y propose un produit). L'analyse du marché principal sert de base à l'établissement des politiques de l'entreprise : c'est dans son marché principal qu'elle va déployer les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication ; il est l'enjeu de ses actions (Matricon, 1993).
- **le marché des produits substitués** est composé de l'ensemble des produits de nature différente du produit étudié (marché principal) mais satisfaisant les mêmes besoins et les mêmes motivations dans des contextes identiques de consommation. À des degrés divers, les produits sont en effet substitua-

3. <http://www.activebeat.com/fr/fitness-nutrition/10-tendances-de-sante-et-de-bien-etre-a-garder-a-loeil-en-2016/>

bles : beurre ou margarine pour la cuisson des aliments, aluminium ou acier pour la fabrication des casseroles ou des canettes de boisson. Pour un marché principal, il y a donc plusieurs marchés substitués. Les concurrents d'une entreprise ne sont ainsi pas seulement les fabricants de produits similaires mais aussi les producteurs de produits substitués. C'est la raison pour laquelle la surveillance de ces marchés est très importante : non seulement ils constituent une réserve de concurrents redoutables, mais ils sont également source de diversification.

- **le marché générique** comprend l'ensemble des produits satisfaisant le même besoin que celui satisfait par le produit du marché principal, dans le même contexte de consommation. Il est donc la somme du marché principal et du marché des produits substitués. La définition par l'entreprise de son marché générique est essentielle et la situe dans le domaine économique. C'est dans le cadre du marché générique que l'entreprise élabore sa stratégie, en prenant en compte tous les produits directement ou indirectement concurrents des siens.

Exemples

Difficultés à définir le marché sur lequel évoluer

Lorsqu'une entreprise lance un nouveau produit, elle doit le placer sur le marché, ce qui n'est pas toujours simple. Le marché existe-t-il déjà ? Le produit innovant va-t-il créer son propre marché ? Beaucoup de directions générales ont tendance à le croire. Lorsque Toyota a mis sur le marché sa voiture hybride, on a ainsi pu entendre que l'entreprise avait créé un nouveau segment de marché, celui des voitures hybrides. De la même manière, lorsque Apple a créé l'iPad, beaucoup ont pu dire que la marque à la pomme avait créé un nouveau marché, celui des tablettes. Le problème de cette vision des choses, c'est qu'elle associe le produit au marché : elle consiste à dire que le produit, c'est le marché. Or, les consommateurs n'ont jamais cherché à acheter un produit en tant que tel ; ce qu'ils achètent, ce sont les bénéfices qu'ils vont en retirer. Avec les évolutions technologiques, les produits changent, alors que le besoin des clients reste souvent le même.

Ainsi, pour les Français, prendre un petit déjeuner avant de débiter la journée est un besoin qui ne change pas beaucoup. Comme moment de consommation, tout montre que le premier repas de la journée résiste encore. Même s'il s'agit d'un « *rituel en perte de vitesse* »⁴, il est ancré dans les traditions et reflète des habitudes qui ne changent que très lentement, bien que la pratique du petit déjeuner « *on the go* », nomade, entamé dans la cuisine et terminé au cours du trajet vers l'école ou le bureau, tende à croître, comme le soulignent de nombreux industriels sur le marché. Une étude du cabinet Xerfi pointe pourtant la réticence des marques à se

4. LSA n° 2419, 30 juin 2016, p. 42.

positionner exclusivement sur le petit déjeuner⁵. Le risque? Se couper d'autres moments de consommation. L'argument vaut pour le café, le lait, les jus de fruits, les tartinables, etc., et même pour les céréales infantiles, dont un tiers des volumes serait consommé au goûter. Nous sommes donc loin de l'implantation d'un univers du petit déjeuner dans les magasins. **Ferrero** a pourtant lancé en France, en mars 2016, **Nutella B-ready**, des barres gaufrettes fourrées au Nutella... pour le petit déjeuner. L'entreprise cherchait depuis longtemps à s'installer sur le marché des biscuits de petit déjeuner. En 2009, des tests de mise sur le marché de barres Kinder Breakfast avaient été faits en France, sans succès. Après son lancement en Italie en 2014 et en Espagne fin 2015, le stick gourmand est vendu en France non comme un biscuit ou un goûter, mais bien comme un biscuit pour le petit déjeuner. Le consommateur français le considérera-t-il comme un « *petit pain spécial croustillant au Nutella* », comme l'indique l'emballage? Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, les frères Ferrero avaient pourtant bien inventé un nouveau plaisir gourmand, une nouvelle manière de consommer et un nouveau marché : le chocolat à tartiner sous forme de pâte, avec un goût unique et inimitable, une recette destinée à l'origine au goûter et baptisée en 1964 « Nutella ». « *Au doigt, à la petite cuillère ou sur du pain, des crêpes ou des biscottes, moelleux ou dur – malgré le conseil "ne pas mettre au froid" ! –, au petit déjeuner pour certains (50 %), au goûter pour d'autres (35 %), les rites de consommation témoignent de l'attachement des "Nutellamaniques" ou "Nutellomanes" à la pâte à tartiner* »⁶. Mais Ferrero adapte surtout sa stratégie marketing aux modes de consommation. Ainsi en Allemagne, deuxième marché de la marque après la France, comme la pause goûter n'existe pas car on dîne relativement tôt, le Nutella est présent au petit déjeuner. En Italie, comme les habitants trempent des gâteaux génois dans du lait pour le petit déjeuner, le Nutella est donc consommé au goûter. Positionner B-ready sur le marché du petit déjeuner en France, « *votre allié croustillant pour une journée pleine d'enthousiasme!* », comme le souligne la communication, sera-t-il au final le bon choix? Laissons l'avenir nous le dire...

Avant d'être référencé dans les jus de fruits, l'aloë vera a expérimenté sans succès le rayon des eaux, de la diététique puis des boissons énergétiques. Cette plante grasse de la famille des oignons est déjà utilisée dans l'industrie cosmétique qui lui prête comme vertus de stimuler les défenses immunitaires, de soulager les maux gastriques, de faciliter le transit intestinal et de favoriser l'élimination des toxines⁷. Très prisée des Asiatiques, elle est seulement arrivée dans l'Hexagone en 2010, avec un acteur, **KGB** (Kingreen General Beverages), et sa marque **Aloe Drink for Life**. Les goûts et les recettes ont été adaptés pour les consommateurs occidentaux : les colorants et les conservateurs ont été supprimés et un peu de sucre a été ajouté ; les morceaux de pulpe craquants qui flottent en suspension dans le breuvage lui confèrent un côté ludique apprécié des adolescents.

5. <http://www.lsa-conso.fr/le-petit-dejeuner-nourrit-encore-du-potentiel,130317>

6. Revue des marques, n° 76 – Octobre 2011.

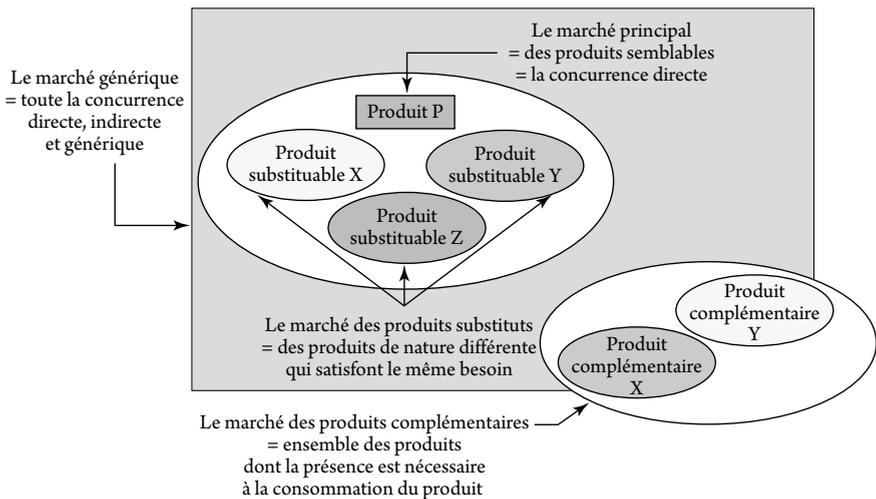
7. Les précurseurs de la médecine actuelle, tels que Pline l'Ancien, Aristote ou encore Hippocrate, avaient déjà découvert les qualités multiples de cette plante que les Mayas appelaient la « fontaine de jouvence » et la « source de jeunesse ».

Axe a mis au point une innovation de rupture, avec une catégorie de produits hybrides : la **Daily Fragrance**. Elle se pose comme une nouvelle génération de parfum à mi-chemin entre l'eau de toilette et le déodorant. Lancée fin décembre 2015, son jus est certes un peu moins concentré qu'une eau de toilette traditionnelle (4,5 % contre 5 à 7 % en général), mais elle est surtout conditionnée dans un flacon en aluminium – et non en verre – ce qui en fait davantage un déodorant qu'une eau de toilette. Axe souhaite placer ces Daily Fragrance à côté des produits antitranspirants, et non sur le linéaire des parfums, afin de séduire les jeunes. Ce sont les hommes de plus de 50 ans qui achètent à 56 % les volumes d'eaux de toilette vendus en GMS (grandes et moyennes surfaces), alors que les jeunes ne tiennent pas compte de cette offre car ils vont en circuit sélectif ou se les font offrir. Ils fréquentent cependant le rayon des déodorants.

Outre l'analyse de ces trois niveaux d'un marché, une entreprise doit surveiller **le marché des produits complémentaires**. Des produits sont dits complémentaires lorsque leur consommation est nécessaire à l'utilisation du bien considéré. Une relation existe, en effet, entre le marché principal et le marché des produits complémentaires, mettant en évidence des effets positifs, appelés effets d'entraînement, et parfois des effets négatifs qui peuvent créer des goulots d'étranglement. Par exemple, si le marché des cafetières électriques est porteur, le marché des filtres à café est en développement ; inversement, si le marché des cafetières électriques décroît au profit d'autres techniques (telle la machine expresso), le marché des filtres en subit les conséquences.

La figure 1.3 illustre les quatre niveaux de marché qu'une entreprise est amenée à analyser. Ils constituent le système des marchés de l'entreprise et réagissent sans cesse les uns en fonction des autres.

Figure 1.3 – La structure d'un marché



Une telle analyse montre bien que les entreprises ne doivent pas se cantonner à une vision restrictive de leur marché, c'est-à-dire se limiter, pour un produit donné, à l'étude du marché principal. En effet, la pression concurrentielle subie par une entreprise provient des différents niveaux de marché : les concurrents les plus redoutables peuvent, certes, surgir d'entreprises appartenant au même marché principal (qui se spécialiseraient) mais aussi d'entreprises du marché des produits substitués (qui se diversifieraient). C'est la raison pour laquelle, en définissant de manière précise son marché générique (pour rappel, il est la somme du marché principal et du marché des produits substitués), une entreprise est amenée de fait à identifier et à surveiller tous les autres marchés : une évolution enregistrée sur l'un d'entre eux peut avoir des répercussions importantes sur l'activité du marché principal.

Exemples

Ricoré, dont le refrain publicitaire a bercé des millions de téléspectateurs français depuis les années 1980, n'est plus le seul « *ami du petit déjeuner* ». Jus de fruits, produits laitiers, viennoiseries, pâtes à tartiner, etc. : l'offre s'est multipliée depuis quelques années avec des nouveautés tous azimuts. Certains nouveaux marchés ont ainsi émergé. En 1993, Lu crée le premier **biscuit du matin**. Mais ce n'est qu'au cours de l'année 2000 que ce segment, jusqu'alors inexistant, prend de l'essor avec le lancement de la marque Lu Petit Déjeuner. Le groupe Danone est parti de l'idée qu'il était possible de changer les habitudes, comme l'ont fait les céréales de tradition anglo-saxonne par exemple (en effet, depuis 1968, date du débarquement de Kellogg's dans l'Hexagone, les céréales, sans pour autant enterrer cette bonne vieille tartine qui reste une valeur sûre, sont devenues le deuxième produit céréalier le plus consommé le matin après le pain ; leur taux de pénétration est de 90% sur les familles avec enfants). De même, Hero, le spécialiste de la compote sans sucre ajouté, prolonge une stratégie déjà entamée au rayon frais en créant la **compote du petit déjeuner**.

La France est indissociable de ses **fromages**. Et pour cause, le pays en compte 1 200 variétés ! Pourtant, celui-ci n'est plus l'apanage de la fin de repas. Il se détourne de son usage primaire pour s'échapper du plateau, devenir multi-usage et se développer sur des segments inédits. Introduit dans le segment Apéritif dans les années 1960 avec les fameux Apéricube de Bel, il prend de plus en plus de poids avec la mode des apéritifs dînatoires entre le vin et les chips. On le retrouve aussi intégré dans une salade, ou consommé chaud en cœur de repas (fondue, raclette), en sandwich, au goûter et, dernièrement, il a fait son entrée au petit déjeuner. En dés, en tranches, râpé, à tartiner ou en nappage, il se prête dorénavant à tous les moments de consommation. De plus, pour être en adéquation avec la diminution de la taille des foyers et le fait que les repas se prennent de plus en plus à l'extérieur et sur le pouce, le format mini étend son territoire dans presque toutes les catégories, y compris celle des tranchés pour les sandwiches.

Observer les faits et gestes de la concurrence directe, indirecte et générique permet à l'entreprise d'évaluer ses forces et ses faiblesses (parts de marché, avantages concurrentiels offerts par rapport aux autres produits ou marques, segments de clientèle visés, influence des facteurs d'environnement, etc.).

Témoignage

P. Houssin, directeur général de la division confiserie de Kraft Jacobs Suchard, commente la présentation traditionnelle de ce marché. « Généralement, on regroupe les activités en trois grands marchés: le chocolat, avec les tablettes, les barres et la confiserie de chocolat saisonnière; le bonbon avec les bonbons en sachet, les gélifiés et la petite confiserie de poche; le chewing-gum proprement dit et le bubble-gum. Mais il est probablement dangereux d'enfermer les marchés dans des frontières comme je viens de le faire. Les fabricants ont tous tendance à analyser leurs performances et leurs concurrents en fonction d'un marché prédéterminé. Or, à l'évidence, quelqu'un qui achète un chewing-gum, par exemple, a fait un trade-off entre un chewing-gum et un paquet de confiserie de poche, voire une barre de chocolat. Donc quel est le marché? Nous réalisons maintenant des études assez poussées qui nous permettent de redéfinir nos marchés en fonction des choix que font les consommateurs et de la façon dont ils les perçoivent et les définissent. C'est absolument capital. Si vous ne comprenez pas bien ce qu'est votre marché, vous ne pouvez pas mettre en place les actions les plus efficaces pour réussir. » Il ajoute que « sur un marché donné, mon concurrent n'est pas nécessairement le fabricant voisin ou la marque que je crois être mon concurrent le plus féroce. Cela peut être un autre fabricant d'un autre type de confiserie parce qu'il se trouve que les consommateurs les mettent souvent en concurrence eux-mêmes. La concurrence s'apprécie à partir de la perception qu'en a le consommateur⁸. »

III. Définir un marché suivant l'optique de l'offre et de la demande

Un marché est à la fois l'expression des volontés et des capacités des offreurs (producteurs/distributeurs) et des demandeurs (consommateurs/prescripteurs). Sa taille réelle dépend d'un vouloir de vendre et d'un pouvoir de vendre mais également d'un vouloir d'achat et d'un pouvoir d'achat. Offre et demande ne sont donc pas des concepts indépendants s'ajustant de façon mécanique sur le marché; ce sont deux concepts en interrelation, deux forces agissant l'une sur l'autre. Le marché est l'aboutissement final de la négociation entre ces forces.

8. Interview de P. Houssein par F. Rouffiac, *Marketing magazine*, n° 2.

Ainsi, il convient de différencier :

- le marché amont, qui concerne les fournisseurs de l'entreprise ;
- le marché aval, qui concerne les clients de l'entreprise.

Pour fabriquer leurs produits, les entreprises s'adressent à des fournisseurs qui se situent en amont par rapport à leur niveau d'intervention. Ces derniers sont responsables de l'approvisionnement en matières, pièces, fournitures, etc., indispensables au processus de production dans le cas d'une entreprise industrielle, ou de la mise à disposition des produits nécessaires à la satisfaction des besoins de la clientèle dans le cas d'une entreprise commerciale. Sur ces marchés, l'entreprise considérée sera demandeuse. Ces marchés sont appelés marchés amont.

Exemple

Le marché amont peut parfois faire preuve d'une grande complexité. Aussi **Danone**, présent dans plus de 140 pays, souhaite-t-il renforcer ses activités amont. En Argentine, où il est le leader incontesté du yaourt, il a racheté une laiterie à l'industriel Mastellone en 2013 et traite ainsi directement avec 184 producteurs de lait. Cette stratégie d'intégration de l'amont est une tendance mondiale au sein du groupe Danone et permet à l'industriel de mieux sécuriser ses approvisionnements et de maîtriser la qualité et le volume de sa matière première.

À l'opposé, les entreprises distribuent leur production auprès d'une ou plusieurs clientèles. Ces clientèles peuvent être des individus consommateurs avec des caractéristiques différentes qui peuvent tenir, entre autres, au sexe, à l'âge, au revenu, à la localisation, aux goûts, aux modes de vie, etc. Ces clientèles sont, cependant, bien plus souvent des distributeurs qui servent d'intermédiaires entre l'entreprise et le consommateur. Ces marchés de clientèles sont appelés marchés aval. Ce sont les marchés des débouchés.

En *business-to-business*⁹, l'idée essentielle est qu'il faut toujours raisonner par rapport à son client, au client du client, au client du client du client. Par exemple, les clients directs de la société Du Pont de Nemours, pour sa fibre élasthanne Lycra, sont les fabricants, du guipeur au confectionneur ou au fabricant de collants (Dim, Well, Le Bourget, Rosy, etc.). Ses clients indirects sont les distributeurs et, enfin, les consommateurs.

9. *Business-to-business* est un anglicisme désignant l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises, administrations ou collectivités locales.

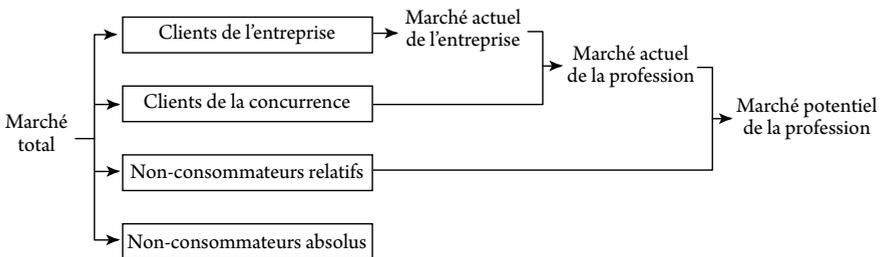
Exemples

Ce sont des marques que l'on ne voit pas mais que tout le monde connaît, des marques ingrédients... Historiquement, les marques des fournisseurs n'étaient pas visibles sur le produit fini ou dans le service rendu au client final. Peu à peu, certains industriels ont cependant osé investir sur leurs marques. **Lybra, Intel, Tetra Pak** ont ainsi joué le rôle de pionniers. Résolument situées dans un contexte *business-to-business*, puisqu'elles s'adressent en premier lieu à leurs clients industriels, elles n'hésitent cependant pas à communiquer directement au client final. Leur objectif est de pouvoir utiliser ce dernier comme un levier pour exercer une influence plus efficace sur les prescripteurs de l'entreprise cliente, afin d'améliorer leur rapport de forces avec le service achat de cette même entreprise. Une étiquette Gore-Tex placée sur une veste d'extérieur ou une chaussure de randonnée est par exemple un gage de succès pour le produit.

Puisque les clients de ses clients sont aussi ses clients, **Airbus** a décidé de s'adresser, après les compagnies aériennes, directement aux passagers pour les convaincre de préférer ses avions à ceux de la concurrence... comme Boeing. Lors d'une conférence de presse à Londres le 23 mars 2016, l'avionneur a fait la promotion de son nouveau concept de cabine, baptisé « Airspace ». Il équipera progressivement tous ses appareils, en commençant par le dernier-né de la famille, l'A330neo qui doit entrer en service fin 2017 : entrée modulable, éclairage par LED offrant jusqu'à 16 millions de nuances de couleurs et d'intensités différentes, coffres à bagages avec 66 % de capacité supplémentaire, etc. Avec les médias sociaux, les passagers sont de mieux en mieux informés sur le confort à bord des avions et deviennent de plus en plus exigeants dans leurs choix.

On distingue plusieurs catégories de clients¹⁰ comme le montre la figure 1.4.

Figure 1.4 – Les différentes catégories de clientèles et de marchés.



10. La demande finale exprimée à l'entreprise est, en réalité, la résultante d'un processus plus ou moins complexe dû à la multiplicité des intervenants. Aussi, considérer l'acheteur (ou le client) et le consommateur comme personnes uniques intervenant dans l'acte d'achat peut fréquemment être une erreur : le consommateur n'est pas toujours l'acheteur et *vice-versa*. Les intervenants de la demande seront détaillés dans le chapitre 3.

La demande actuelle correspond aux ventes effectivement réalisées par l'ensemble de la profession (l'entreprise et ses concurrents) auprès de la clientèle acquise au produit.

La demande potentielle correspond aux ventes pouvant être réalisées par l'ensemble de la profession auprès de la clientèle acquise, augmentée de la clientèle non acquise mais susceptible d'être intéressée par le produit.

L'estimation du marché potentiel, pour une entreprise, est certes délicate à faire mais néanmoins primordiale pour sa survie. Celle-ci peut espérer étendre sa part du marché, afin de continuer à croître, de trois manières :

- en incitant ses acheteurs à acheter plus ;
- en retirant des acheteurs actuels à la concurrence ;
- en transformant les non-consommateurs relatifs en acheteurs effectifs.

Les **non-consommateurs relatifs** sont des personnes actuellement non consommatrices du produit mais qui peuvent le devenir : aucune raison impérative ne s'y oppose. Leur comportement est susceptible de se modifier tout simplement parce que :

- elles ignorent l'existence du produit¹¹ ;
- elles ne trouvent pas le produit en vente dans les magasins où elles effectuent habituellement leurs achats ;
- elles n'ont pas, momentanément, les moyens financiers d'acheter le produit ;
- elles ne peuvent, pour des raisons légales, consommer actuellement le produit (par exemple, l'automobile pour des personnes ne possédant pas le permis de conduire).

Les non-consommateurs relatifs sont des cibles privilégiées qu'il convient impérativement de localiser.

Exemples

Baromètre au bio fixe, bio'optimisme ! Le succès du **rayon bio** ne se dément pas : le taux de pénétration a considérablement progressé. Selon l'Agence Bio, il est ainsi passé de 54 % en 2003 à 89 % en 2015. Neuf Français sur dix consomment des produits bio au moins occasionnellement, et 65 % en consomment régulièrement (au moins une fois par mois), contre 37 % en 2003. Mieux, ils ne sont plus que 12 % à déclarer ne jamais en consommer, contre 25 % en 2013 et 46 % en 2003 (d'après le dernier baromètre Agence Bio/CSA 2015). Plus que jamais, le bio constitue un refuge sécuritaire. En effet, qu'ils soient petits ou gros consommateurs, les Français choisissent ce mode d'alimentation pour des raisons de naturalité, de santé, de qualité et de confiance. Les consommateurs historiques de produits bio, c'est-à-

11. Par exemple, la tielle (du mot italien « *tiella* » qui signifie « le moule »), symbole de la gastronomie sétoise, est une sorte de tourte à base de poulpes, commercialisée quasi exclusivement dans le sud de la France.

dire les plus de 50 ans, urbains, CSP+ et dont le foyer compte une ou deux personnes, sont désormais rejoints par une frange de la population plus jeune, voire des familles nombreuses. Le marché devrait continuer à croître pour atteindre 6,5 milliards d'euros fin 2016. Quant aux experts Xerfi, ils estiment qu'il atteindra 7,8 milliards d'euros en 2018.

Le petit déjeuner reste un repas incontournable et les évolutions dans sa composition s'observent d'une génération à l'autre. Ainsi, la tartine beurrée, très présente chez les plus de 50 ans, l'est beaucoup moins chez les 15-20 ans, et encore moins chez les plus jeunes. En 2015, 43 % des enfants de 6 à 11 ans ne consomment pas de beurre sur leurs tartines, selon Kantar Worldpanel. Reste donc une cible à combler. Avec Nesquik Tartine, Lactalis se positionne sur le **segment des corps gras** gourmands et « sains ». Sa recette, composée de 62 % d'ingrédients laitiers et de 25 % de chocolat Nesquik, contient 40 % de sucre en moins et 30 % de matières grasses en moins qu'une pâte à tartiner classique.

À l'inverse, il est important de repérer les non-consommateurs absolus afin d'éviter de leur dédier des actions commerciales vouées à l'échec.

Les **non-consommateurs absolus** forment l'ensemble des personnes physiques ou morales qui, pour des raisons profondes d'ordre physique, psychologique, moral ou réglementaire, ne peuvent, en principe, être concernées par le produit de l'entreprise en question (par exemple, les musulmans pratiquants sont des non-consommateurs absolus de viande de porc).

Dans tous les cas, il est important de savoir pourquoi ces personnes n'achètent pas.

Exemple

En 2016, les adeptes du **végétarisme** (refus de manger toute chair animale) ne représentent pas plus de 3 % des Français. Leur mode de vie fait toutefois des émules, surtout si on y ajoute les flexitariens, qui réduisent leur consommation de protéines animales au profit de fruits et de légumes. Cette nouvelle demande intéresse de plus en plus d'intervenants, qui développent des gammes sur tous les segments ainsi que des solutions repas aux boissons végétales. Du hamburger aux plantes (Impossible Food), au blanc de poulet à base de protéines végétales (Beyond Meat) en passant par le fromage à base de lait d'amande (Lyrical Food), les start-up du food osent la disruption. Mais pas seulement. Le distributeur Carrefour a lancé en octobre 2015 la première MDD (marque de distributeur) végétarienne, un peu comme il l'avait fait en contribuant à démocratiser le bio avec Carrefour BIO en 1997. Si ce n'est que, cette fois, la clé d'entrée de cette gamme est plus large que celle du bio. Le distributeur souhaite ainsi répondre aux attentes de cette part significative de cette population adepte du régime flexitarien, tout en répondant aux critères des végétariens et même des végétaliens.

La prise en compte du marché amont et aval est importante pour comprendre le fonctionnement d'un marché et anticiper les risques de désaccords qui peuvent apparaître entre offreurs et demandeurs.

Le terme « marché » ne peut ainsi être employé seul tant sa définition est délicate. Des qualificatifs doivent toujours lui être adjoints pour lui donner sa véritable signification. Par ailleurs, un marché se définit surtout par la pratique et la confrontation quotidienne avec ses concurrents ; d'où la nécessité de savoir l'apprécier de manière quantitative. La position concurrentielle de l'entreprise sur un marché et d'autres évaluations indispensables se font par l'intermédiaire d'indicateurs (en volume et/ou en valeur) et surtout grâce au ratio « part de marché ». Ces indicateurs ne doivent pas simplement être considérés dans l'absolu mais aussi être mis en perspective dans le temps.

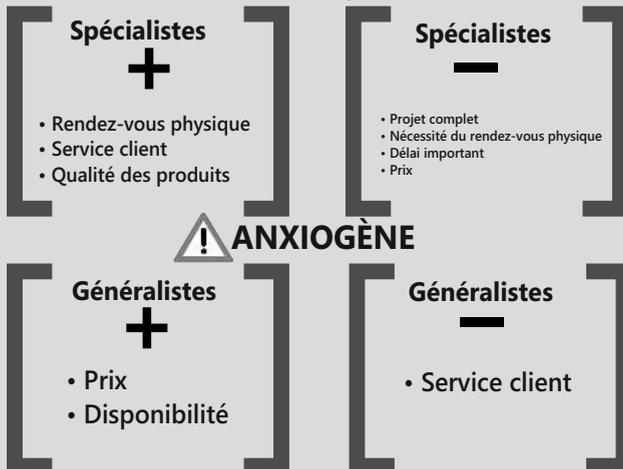
Témoignage d'Olivier Caillat, cofondateur d'Oskab¹²

Comment est né Oskab ? Comment avez-vous fait le choix de vous implanter sur le marché de l'aménagement intérieur de la maison ? Êtes-vous parti du besoin du consommateur ? De l'offre et de la demande existante ?

Refaire sa cuisine ou sa salle de bains peut vite devenir anxiogène car c'est un projet compliqué et cher. En effet, il faut penser à tout : plan de travail, rangement, robinetterie, etc., et contrôler au mieux son budget surtout si l'on n'est pas bricoleur.

Une observation fine du marché nous a permis de mettre en exergue sa bipolarité : les consommateurs ont le choix entre les magasins spécialisés, avec un bon niveau de service mais souvent onéreux, et les magasins d'aménagement/de bricolage où le client doit être assez autonome.

Un marché bipolaire.



12. Propos recueillis par les auteurs en septembre 2016.

Forts de ce constat, nous avons alors décidé de combattre l'idée reçue que prix bas et qualité moindre sont forcément liés et choisi de proposer une alternative au marché : un service de spécialistes, proposant écoute, disponibilité et accompagnement, au prix des généralistes, avec pour objectif de rendre l'acte d'achat plus confortable.

Nous avons par ailleurs bénéficié d'un contexte favorable, tant sur notre marché amont que sur notre marché aval. Oskab a été lancé en 2012 : c'était le bon moment, dans cette idée tout à fait anglo-saxonne du *time-to-market*. La crise de 2008 a eu de fortes conséquences sur l'industrie : rien de pire, pour un industriel, que de ne pas faire tourner ses usines. Il a ainsi été facile de faire affaire avec des industriels fragilisés qui sont devenus de véritables partenaires.

Analyse de marché

Véritable clé de voûte du marketing, le marché est à la fois l'expression des besoins des consommateurs et des actions des entreprises. Mais, **comment analyser un marché, comment déceler ses opportunités et ses menaces ?** Seule la parfaite connaissance de ces dernières permet d'élaborer des stratégies pertinentes et de mieux en définir la mise en œuvre.

Conçu dans une optique managériale, cet ouvrage vise à offrir au lecteur une vision claire et complète de la démarche d'analyse de marché ainsi que des apports solides et rigoureux pour mener à bien une analyse et en comprendre les enjeux.

La nouvelle édition, outre de **nombreux exemples actualisés et récents**, présente **cinq nouvelles études de cas réels**. Le lecteur est projeté en situation quasi professionnelle et invité à réfléchir aux choix stratégiques et opérationnels d'entreprises évoluant dans des secteurs d'activité très différents. Par ailleurs, le cofondateur d'Oskab, société spécialisée dans l'aménagement intérieur de la maison, **témoigne de sa démarche d'analyse et de l'importance d'une bonne connaissance de son marché**.

Disponible sur le site Vuibert.fr : une étude de cas complète sur le marché des eaux embouteillées

Public

- **Étudiants** des universités et des écoles de management ;
- **Professionnels**.

Auteurs

Véronique Boulocher est Senior Lecturer à la Business School de l'Université de Brighton (Royaume-Uni). Elle y enseigne le marketing stratégique et le marketing international en MSc et en MBA. Docteur en sciences de l'éducation, elle s'intéresse tout particulièrement à la didactique et à la pédagogie en sciences de gestion. Auteur de nombreux cas publiés en anglais comme en français, elle encadre depuis vingt-cinq ans de nombreux projets de consulting en lien avec des entreprises partenaires.

Sabine Ruaud est Professeur de Marketing à l'Edhec Business School (France). Elle y enseigne les principes fondamentaux du marketing, en formation initiale et continue. Son expertise s'appuie sur ses vingt-cinq années d'expérience dans l'enseignement supérieur, sur ses recherches menées en comportement du consommateur ainsi que sur les nombreux cas réalisés en partenariat avec des entreprises nationales et internationales, présentés et primés lors de conférences nord-américaines et déposés à la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.

ISBN : 978-2-311-40345-9



[www.Vuibert.fr](http://www.vuibert.fr)
