

1
2
3

Exposé du cas

Le secteur de la distribution des produits cosmétiques renvoie à la distribution de deux types de produits : les parfums et eaux de toilette d'une part (extraits, eaux dérivées de l'extrait, eaux de toilette, lavandes, lotions, coffrets et troussees parfumant, autres produits parfumant), les produits cosmétiques d'autre part – produits de soin (crèmes hydratantes, antirides, protections solaires, laits) et produits de maquillage (rouge à lèvres, fard à paupières, fond de teint, mascara, etc.). Le secteur de la distribution de produits cosmétiques se répartit en quatre circuits principaux : la diffusion sélective (chaînes spécialisées, parfumeries et instituts de beauté), qui représente environ 48 % de parts de marché ; la grande diffusion (hypermarchés et supermarchés), qui compte pour un peu plus de 28 % des ventes ; les pharmacies et parapharmacies, qui génèrent 17 % du CA ; enfin la vente directe, qui constitue à peu près 7 % des parts de marché⁵.

La distribution sélective

La distribution sélective représente le circuit majoritaire pour les produits cosmétiques avec 48 % des ventes sur les produits de soin, maquillage et parfums. En outre, ce circuit assure l'immense majorité des ventes sur les parfums (80 % de parts de marché). Ce circuit regroupe aussi bien les parfumeries indépendantes sans enseigne nationale que les chaînes spécialisées (implantées très largement à l'échelle nationale voire mondiale) ou les grands magasins (Galeries Lafayette, Printemps). Il concentre ses efforts sur les marques renommées et s'adresse à une cible clientèle à assez fort pouvoir d'achat. Attaquée par les pharmacies et les grandes surfaces alimentaires, la distribution sélective travaille sur une montée en gamme en misant sur de nouveaux aménagements de points de vente, la largeur et la profondeur de gamme, la présence des plus grandes marques, le référencement de marques exclusives (offres exclusives, marques confidentielles, etc.) et le développement des services. Cette diversification vers les services constitue une tendance de fond pour ces enseignes qui développent les cabines de soin et l'activité d'institut de beauté. Ainsi, Marionnaud, l'un des leaders mondiaux, dispose de neuf cents cabines de soin et propose des prestations très variées (UV, maquillage, massages, spas, bars à sourcils, bars à ongle, cours de maquillage, etc.). Certes cette tendance se manifeste de manière forte

5. Source : Fédération des industries de la parfumerie.

1 2 3

dans les points de vente des grandes chaînes spécialisées, mais les indépendants ne sont pas en reste et développent également de plus en plus cette offre complémentaire. En outre, les grandes enseignes multiplient les opérations promotionnelles (échantillons, cadeaux, réductions) et tentent de fidéliser les consommateurs devenus volages (cartes de fidélité). Le secteur de la distribution sélective met également l'accent sur la formation du personnel pour dynamiser et améliorer le service rendu au client et se distinguer de la concurrence de la grande distribution et du libre-service (avec le concept du libre accès assisté).

Depuis la fin des années 1990, ce secteur a été bouleversé par une vague massive de concentration. En effet, certaines grandes chaînes ont multiplié les implantations au niveau national, mais également européen (le plus souvent par croissance externe) afin d'atteindre une taille critique leur permettant, d'une part, de bénéficier d'effet de taille sur les achats et, d'autre part, d'obtenir le référencement des plus grandes marques (ne pouvant se couper d'un tel débouché). Ainsi, c'est sur ce modèle que le succès de Marionnaud s'est construit : baisser les prix sur les grandes marques avec des opérations promotionnelles d'envergure. La baisse des marges résultant de ces opérations est alors compensée par une forte augmentation des volumes et l'obtention de ristournes supplémentaires consenties par les fournisseurs. Certes, les parfumeries indépendantes ne disposent pas des capitaux suffisants ni de la puissance d'investissement de ces chaînes; elles ne peuvent pas adopter la même stratégie et le phénomène de concentration a généré une baisse très importante de leur nombre (disparition de plus de 30 % de l'effectif en dix ans). Pourtant, les parfumeries traditionnelles ne sont pas appelées à disparaître. Elles nécessitent moins de capitaux et peuvent générer de bonnes marges en jouant sur le service (conseil, accueil), la spécificité locale (emplacement par exemple) et la relation personnalisée avec le client. Ces enseignes peuvent constituer une alternative aux grands formats et une solution de proximité pour la parfumerie sélective.

La grande diffusion

Le circuit de la grande diffusion (hypermarchés, supermarchés, magasins populaires) est le deuxième circuit le plus important en termes de parts de marché pour les produits cosmétiques (maquillage, soin, parfum) avec près de 28 % des ventes. En revanche, il représente la grande majorité du chiffre d'affaires lorsque l'on élargit le secteur aux produits d'hygiène,

de rasage, capillaires, etc. En outre, le circuit des grandes surfaces alimentaires (GSA) n'a cessé de progresser depuis une quinzaine d'années. Bien sûr, il vise avant tout traditionnellement le grand public en offrant des produits *mass market* de gamme moyenne et d'entrée de gamme à des prix très compétitifs et en multipliant les opérations de promotion. Ce mode de distribution cible avant tout une clientèle familiale, mais tente également de séduire les plus jeunes (adolescents ou préadolescents) qui n'ont qu'un budget restreint.

Par ailleurs, depuis quelques années, les GSA développent leurs propres marques en misant sur des formulations spécifiques, des packagings originaux et des prix attractifs pour concurrencer les grandes marques nationales ou internationales. Pourtant, si la grande diffusion s'appuie d'abord sur des prix attractifs, un rapport qualité prix intéressant et un gros volume de vente qui lui permet de jouer sur sa puissance d'achat, son ambition est aussi de s'imposer comme une alternative au circuit sélectif et susciter le cas échéant des transferts d'achat, comme c'est déjà le cas sur d'autres types de produits (bijoux ou grands vins). Un des freins majeurs réside dans l'absence d'un merchandising élaboré (zone identifiée, mobilier spécifique, testeur en libre-service, etc.), qui nuit au développement du marché et à l'arrivée d'autres marques connues nécessaires pour crédibiliser le rayon. C'est pourquoi la grande distribution fait évoluer son linéaire, conscient de la corrélation existant entre le merchandising et les produits de luxe.

La vente sur conseil pharmaceutique

Ce réseau de distribution compte environ pour 17 % des ventes et poursuit sa croissance depuis plusieurs années, notamment *via* le développement des réseaux d'officines, de parapharmacies et d'espaces de parapharmacie en grande surface. Moins développée sur le marché de la parfumerie et des produits de maquillage, la vente sur conseil pharmaceutique dispose en revanche d'un positionnement fort dans les produits de soins. Ces parapharmacies constituent sans conteste le mouvement fort de ces quinze dernières années et leur développement se poursuit, fondé sur le principe du libre-service, le conseil des professionnels (pharmaciens, esthéticiennes ou diététiciennes), le référencement de marques ou de produits spécifiques (orienté sur l'aspect médical) et le choix lié à une gamme large, combiné très souvent à une offre de services complémentaires (esthétique, soins du corps et du visage, balnéothérapie, etc.).

1 2 3

Selon des études récentes, le pharmacien constitue la seconde source d'information (derrière le médecin) en ce qui concerne les préoccupations de santé et joue très souvent un rôle de conseil en matière de produits d'hygiène ou de cosmétique. Les grandes marques ne s'y trompent pas notamment en ce qui concerne les produits de soin ou de « dermocosmétique ». La Roche-Posay par exemple privilégie la mise en avant des produits dans des pharmacies soigneusement sélectionnées, offrant une très forte visibilité et un conseil spécifique. Ces marques multiplient d'ailleurs les actions de formation des équipes de vente en pharmacies.

La vente directe

Ce canal de distribution compte pour environ 7 % des ventes aujourd'hui. Il recouvre essentiellement la vente par correspondance et la vente par relation. En France par exemple, le principal acteur de ce circuit est le groupe Yves Rocher (quinze mille salariés présents dans quatre-vingt-huit pays), qui intervient tant dans les domaines de la cosmétique et du parfum que dans celui des produits de toilette. Parmi les autres opérateurs figurent par exemple le Club des créateurs de beauté, issu d'une alliance entre les groupes 3 Suisses et L'Oréal. Majoritairement centré sur le maquillage, ce circuit de distribution réalise également une assez forte partie de son chiffre d'affaires sur les produits de soin. Les acteurs de ce canal pâtissent d'un certain nombre de handicaps parmi lesquels la faiblesse des échanges directs avec le consommateur, l'impossibilité pour le client de tester les produits (difficultés à retranscrire les odeurs, les couleurs, les textures, etc.), la réticence de certaines marques à se faire référencer leurs marques dans ce circuit. Cependant, la vente directe peut en contrepartie profiter de la croissance du e-commerce et axer ses investissements sur une communication intensive, le développement de sa connaissance du client (*customer relationship management* ou CRM) pour accéder à une clientèle large. Enfin, les acteurs de ce canal mettent l'accent sur l'excellence de leur logistique (fiabilité et rapidité de la livraison, services d'assistance, gestion des stocks, etc.).

L'évolution de la segmentation sur le marché des lessives

Le marché des lessives est un marché particulièrement difficile, avec une forte concentration entre trois groupes internationaux, et une concurrence entre de très nombreuses marques (22 marques, comptant chacune entre 10 et 20 références). Dans ce vaste marché, Ariel (P&G), en 2002, domine avec une part de marché valeur de 20,6 %, devant Skip (Unilever) crédité de 14,2 % de parts de marché (ACNielsen, avril 2002 à avril 2003).

Avec un taux de pénétration de 90 %, les lessiviers n'ont de potentiel de croissance que dans la valeur ajoutée qu'ils apportent à leurs produits. Ainsi, malgré sa taille imposante (1,45 milliard d'euros par an), ce marché doit être porté par l'innovation.

Celle-ci a longtemps porté sur la forme de la lessive elle-même (poudre, poudre concentrée, liquide, tablettes) avec pour principal argument le «lave plus blanc». Cependant, il devient difficile pour les marques de faire de la sur-enchère sur cet argument, et il devient nécessaire de segmenter le marché pour se différencier.

Différents types de critères de segmentation ont été utilisés :

- *une segmentation par l'usage* : il existe depuis longtemps des lessives pour le lavage à la main et des lessives pour le lavage à la machine, des lessives pour le linge délicat, des lessives pour le linge «blanc» et d'autres pour

les couleurs. Il existe également des lessives hypoallergéniques, destinées plus spécifiquement au lavage du linge des bébés. Plus récemment, Henkel et Lever ont lancé des produits destinés au lavage du linge sombre et noir (Mir Black Magic et Skip Black Velvet). Ces lancements partent du constat que les textiles sombres représentent une part de plus en plus importante de l'habillement et que les consommateurs hésitent à les laver avec d'autres textiles de peur de les voir déteindre ou blanchir.

Au Japon, une marque (Kimura Sekken Kogyo) a même lancé une lessive spécialisée pour le lavage des chaussettes. Sock Washing Powder est spécifiquement conçue pour les chaussettes, et elle désincruste la saleté en profondeur et enlève les mauvaises odeurs, même les plus tenaces ;

- *une segmentation par le bénéfice recherché* : ainsi Procter & Gamble a lancé en 2003 une nouvelle lessive, Ariel Style, dont la qualité principale est de préserver les fibres du linge et donc d'éviter la déformation des vêtements. L'objectif marketing de la marque est de toucher les femmes jeunes (25-35 ans), urbaines et soucieuses de préserver leur linge, qui apprécient la mode et se soucient de l'apparence de leurs vêtements.

Sur un autre segment, Le Chat a été la première lessive à se positionner sur la préservation de l'environnement ;

- *une segmentation par la sensibilité au prix* : chacun des trois groupes possède une marque généraliste destinée au segment de consommateurs le plus sensible au prix.

L'utilisation de ces différents critères de segmentation a conduit à une complexification croissante des gammes, ce qui peut nuire à la lisibilité du rayon. Lever a ainsi entrepris à la fin des années 1990 une rationalisation de ses gammes, en adoptant une référence majeure sur chaque segment, et en supprimant les plus petites références, comme Lux Paillettes en 1998, Wisk en 1999. Le but est de créer un éventail de marques fortes et complémentaires en repositionnant les quatre marques de la catégorie Soins du linge. Coral devient ainsi le spécialiste haut de gamme du linge délicat, Skip, la lessive premium multibénéfices-services. Le milieu de gamme est occupé par Omo avec un engagement rapport qualité/prix. Et Persil se place comme produit écologique à positionnement économique.

Sources : www.effie.fr ; Karine Lempereur, «La grande lessive de Lever commence à payer», *Marketing Magazine*, n° 48, 1^{er} mars 2000.

Le développement de Starbucks dans le monde

Il y a une vingtaine d'années, Howard Schultz a eu l'idée de créer aux États-Unis l'équivalent des cafés européens, car les Américains avaient, selon lui, besoin d'un espace où se détendre. Ainsi, pour son président, Starbucks « n'appartient pas à l'industrie du café, en servant des clients. L'entreprise appartient à l'industrie de services, en leur proposant du café. » Les cafés Starbucks cherchent à créer une ambiance particulière, grâce à la musique, au confort des sièges, aux odeurs agréables. La marque se propose de devancer les besoins de ses consommateurs, en créant une expérience unique et en leur proposant un style de vie et un imaginaire qu'ils apprécient.

La croissance est le moteur de Starbucks; l'entreprise augmente régulièrement ses revenus de plus de 20 % chaque année. D'autres entreprises ont tenté de profiter de la réussite de Starbucks, qu'il s'agisse de concurrents directs ou indirects (McDonald's avec les McCafé, par exemple). Pour garantir sa croissance phénoménale dans un marché saturé, Starbucks doit donc mettre en place une stratégie de croissance ambitieuse sur plusieurs fronts.

Starbucks doit tout d'abord vérifier s'il est possible d'augmenter son taux de **pénétration du marché**, autrement dit d'améliorer ses ventes auprès de sa clientèle existante sans modifier son offre commerciale de base. Pour cela, l'entreprise crée de nouveaux magasins dans les villes où elle est déjà implantée afin que les clients puissent plus facilement s'y rendre. L'entreprise peut également améliorer ses publicités, ses tarifs, ses services, ses menus, la conception de ses cafés, afin d'encourager les consommateurs à venir plus souvent, à rester

plus longtemps et à effectuer plus d'achats. Ainsi, Starbucks propose maintenant un système de drive-in dans la plupart de ses cafés aux États-Unis. Une carte de crédit de l'entreprise permet de payer à l'avance le café et les repas ou de les offrir à sa famille ou à ses amis. Pour que les clients restent plus longtemps, Starbucks offre également un accès Internet wi-fi dans ses magasins.

Starbucks peut ensuite envisager une **extension de son marché**, c'est-à-dire introduire ses produits actuels sur de nouveaux marchés. Il peut s'agir de nouveaux segments de consommateurs, comme les seniors, qui sont encouragés à découvrir les cafés et à y effectuer de plus nombreux achats.

Il peut également s'agir d'une extension géographique. En 1996, Starbucks ne comptait que 11 cafés en dehors du territoire des États-Unis, contre plus de 12 500 en 2006, dans plus de 37 pays. En outre, il reste encore à l'entreprise beaucoup de pays où développer son offre. L'objectif affiché du P-DG de Starbucks est de passer de 150 cafés à 2 000 cafés en Chine. D'ici à la fin 2007, le groupe annonce également son implantation en Russie, en Inde et en Égypte. En France, Starbucks a ouvert son premier café en 2004 à Paris, et comptait fin 2006 une trentaine d'adresses.

La troisième stratégie de croissance, le **développement de produits**, consiste pour l'entreprise à proposer aux marchés existants des produits nouveaux ou dont certaines caractéristiques ont été modifiées. Starbucks a par exemple créé des cafés basses calories ainsi qu'une boisson chocolatée pour attirer un plus grand nombre de clients qui ne boivent pas de café. Pour atteindre les consommateurs

qui préparent leur café à leur domicile, les produits Starbucks ont également fait leur apparition dans les supermarchés. Starbucks et Kraft ont signé une association de comarquage pour la commercialisation de café; Starbucks produit et conditionne le café, tandis que Kraft gère sa mise sur le marché et sa distribution. Mais l'entreprise diversifie encore son offre pour atteindre de nouvelles catégories de clients, par exemple en proposant des liqueurs de café.

La **diversification**, c'est-à-dire le développement de nouvelles activités pour l'entreprise, est une quatrième stratégie de croissance possible. En 1999, Starbucks a racheté la maison de production discographique Hear Music. Hear Music, qui ne vendait et diffusait à ses débuts que des compilations musicales, dispose à présent de sa propre station radiophonique par satellite. Starbucks a également installé des bornes multimédias qui permettent aux clients de ses cafés de télécharger et de graver leurs propres CD en dégustant une tasse. Dans un futur proche, Starbucks compte ouvrir des magasins de disques Hear Music qui seront également des cafés.

Sources : Angélique d'Erceville, « L'âge mûr des coffees shops », *LSA*, n° 1979, 14 décembre 2006; Anna Rousseau, « Starbucks impose sa pause-café », *Challenges*, n° 33, 27 avril 2006; Stanley Holmes, « First the Music, Then the Coffee », *Business Week*, 22 novembre 2004, p. 66; Patricia Sellers, « Starbucks : The Next Generation », *Fortune*, 4 avril 2005, p. 30.

Étude de cas 2.1

Fixer un prix haut de gamme : le cas de Nike

Dans les années 1960, Phil Knight, le fondateur de Nike, suivit le programme du MBA de Stanford. Ce programme comportait le projet, supervisé par Frank Shallenberger, de conception d'une petite entreprise avec son plan marketing. Knight, passionné de course, fut influencé par son entraîneur, Bill Bowerman, de l'université de l'Oregon. Bowerman rêvait de chaussures de course de qualité supérieure. Aussi, il n'est pas étonnant que le business plan de Knight ait été d'importer du Japon des chaussures de course à pied de qualité, à prix réduit. En 1963, s'arrêtant au Japon au cours d'un tour du monde, Knight entra en contact avec un fabricant de chaussures de footing japonais : Tiger, une filiale de l'entreprise Onitsuka. À l'inspiration, il déclara diriger une entreprise du nom de Blue Ribbon Sports, et peu après passa une commande de chaussures Tiger. En collaboration avec Bowerman, il vendit pour 8 000 dollars de Tiger dès la première année.

En 1971, les ventes avaient atteint un million de dollars et Knight se mit en quête d'un nom et d'un logo. Nike n'est autre que la mythique déesse grecque de la victoire, symbolisant les combats victorieux. Pour 35 dollars, une étudiante en publicité, Caroline Davidson, de l'université d'État de Portland, lui dessina un logo,

le symbole de la virgule représentant l'aile de la déesse. Au cours des années 1970, l'entreprise prit le nom de Nike. Celle-ci sponsorisa un coureur, Steve Prefontaine, et se mit dans la foulée à soutenir d'autres athlètes. En 1985, Nike découvrit un jeune joueur de basket-ball, Michael Jordan, qu'elle prit sous son aile, et conçut des baskets baptisées Nike Air Jordan. La gamme finit par couvrir d'autres sports et Nike se diversifia, des vêtements de sport aux vêtements de rue. Le slogan « *Just do it* » apparut en 1988.

En quarante ans, Nike est passé d'un effectif de deux personnes et 8 000 dollars de chiffre d'affaires à 23 000 salariés travaillant dans 120 pays et générant un chiffre de 12,25 milliards de dollars pour l'année 2004, avec une marge bénéficiaire brute de 42,9 %. C'est ce que l'on appelle de la création de valeur.

Comment ont-ils réussi ?

La clé du succès fut le développement d'une chaussure de sport de performance. Pour un coureur, l'objectif primordial est de gagner la course. Pour l'emporter sur un rival de même niveau, il doit utiliser ses muscles avec une efficacité absolue. Les chaussures Nike, dotées d'une semelle gaufrée, étaient plus légères que les produits concurrents, permettant à l'organisme de moins solliciter les muscles pour soulever la chaussure, et donc de concentrer sa puissance sur la vitesse. Ces chaussures plus légères permirent de réaliser de meilleurs temps : même un centième de seconde suffit pour être le premier à franchir la ligne. Dès le début, Nike a collaboré avec les athlètes afin d'innover dans des chaussures de sport, des vêtements et des équipements qui leur permettent d'être performants au plus haut niveau. Nike crée de la valeur pour le coureur sportif.

Grâce à l'adoption de Nike par les athlètes, qui arborent la fameuse virgule, Nike est devenu une marque de rue portée par les athlètes et par ceux qui aimeraient en être. Comme le dit Bill Bowerman, « le simple fait que vous ayez un corps fait de vous un athlète ». C'est une image séduisante pour de nombreux jeunes gens ambitieux dans le monde entier. Le bénéfice est l'image mentale – quand ils enfilent un vêtement Nike associé à leurs héros sportifs, ils ont un sentiment de supériorité. Nike crée de la valeur pour les jeunes dans la rue.

Nike véhicule cette valeur au travers d'un prix haut de gamme : les baskets Nike Airmax 95 sont vendues 175 € sur le site www.acheter-moins-cher.com/, site de comparaison des prix. Le même site propose le même type de produit pour un prix inférieur à 30 €. L'homme de la rue sait que les baskets Nike sont fabriquées en Asie du Sud-Est, il a peut-être même visité un site anti-Nike précisant qu'un salarié vietnamien gagne 1,60 dollar par jour. Tout le monde sait que le coût de fabrication de ces chaussures est infime par rapport au prix de vente, et pourtant ces jeunes (ou leurs parents) acceptent délibérément de payer le prix fort pour un ensemble de performances tangibles et de connotations émotionnelles intangibles.