

10 cas de Marketing

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

MANAGEMENT SUP

Claire GARCIA • Jean-Louis MARTINEZ

10 cas de Marketing

- ▶ Cas réels d'entreprises
- ▶ Tous secteurs d'activités
- ▶ Corrigés détaillés

2^e édition

DUNOD

Maquette de couverture : Hokus Pokus
Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075873-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	VII
Cas 1 – Nooz	1
<i>Comment s’implanter et fidéliser sur le marché de la presbytie ?</i>	
Cas 2 – MPO Fenêtres	35
<i>Comment s’imposer sur le marché de la fenêtre PVC ?</i>	
Cas 3 – La Box des Chefs	59
<i>Comment écouler les invendus des restaurants et réduire le gaspillage alimentaire ?</i>	
Cas 4 – Renault	83
<i>Comment s’installer sur le marché du Crossover en Europe ?</i>	
Cas 5 – Séquovia	109
<i>Comment devenir un facilitateur de développement durable ?</i>	
Cas 6 – Maltier le Malletier	137
<i>Comment rentrer sur un marché de niche, celui du luxe d’exception ?</i>	
Cas 7 – Lacoste	185
<i>Comment organiser une opération de sponsoring pour conquérir le marché marocain du golf ?</i>	
Cas 8 – The Game	209
<i>Comment échapper à l’effet mode et pérenniser l’activité ?</i>	

Sommaire

Cas 9 – Phil@Poste	231
<i>Comment attirer le grand public vers la philatélie ?</i>	
Cas 10 – Under Armour	251
<i>Comment s’implanter sur le marché français ?</i>	
Bibliographie	279
Index	285

Avant-propos

La vie des affaires amène tous les jours à prendre des décisions fondées sur des éléments probants qui ensuite permettent, à vos collaborateurs, à votre hiérarchie, d'acter d'autres décisions. Ainsi, ce processus en chaîne, cette démarche, a des implications sur la vie d'une entreprise. Ces éléments de l'environnement sont rassemblés grâce à un diagnostic.

La notion de « diagnostic » revient à produire de la connaissance à partir de l'observation de l'existant. L'analyse systématique des données disponibles permet d'élaborer une synthèse de la situation dont doit dériver l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de marketing opérationnel. Cependant, les diagnostics pertinents fondés sur des facteurs explicatifs (facteurs politiques, économiques, socioculturels, etc.) sont effectués à un instant t . Ces diagnostics sont la plupart du temps la résultante d'un ensemble de faits, certains ou incertains, d'opinions recueillies (chacune ayant une valeur critiquable) et/ou d'un parti pris d'analyse. Une décision prise dans ce contexte pourra avoir des conséquences importantes !

Le diagnostic est donc un élément nécessaire à toute stratégie d'entreprise, mais son importance doit être relativisée : d'une part, les systèmes économiques sont dynamiques et les situations peuvent changer rapidement (les acteurs de ces systèmes évoluent continuellement en termes de comportements, besoins et attentes) ; d'autre part, rien n'assure un exécutant que la solution choisie ou la décision prise sera la bonne.

La stratégie étant un domaine par nature dynamique, une situation peut être envisagée de multiples manières, il n'y a donc pas de solution unique mais, le plus souvent, un grand nombre de solutions possibles avec des degrés de satisfaction et

d'efficacité divers. Ainsi, le diagnostic est un élément (parmi d'autres) guidant la définition d'une stratégie d'entreprise visant à proposer des actions qui, mises en œuvre, faciliteront la résolution des problèmes concrets. Enfin, l'acte que constitue la prise de décision est le fruit d'une discipline d'esprit fondée sur des mécanismes de pensée bien précis.

Dans cette optique, la méthode des cas permet au lecteur de s'entraîner, d'une part, à analyser la situation et, d'autre part, à déclencher des mécanismes de pensée rendant possible les propositions d'actions concernant divers domaines du marketing qui permettent de réduire l'incertitude à laquelle sont confrontées les entreprises.

Les cas examinés dans cet ouvrage permettent de se trouver dans la réalité des situations les plus diverses et d'apprendre à choisir des actions à partir des informations concrètes disponibles. Un cas peut être axé particulièrement sur un problème (lié par exemple à des problématiques techniques, humaines, financières, marketing, concurrentielles, conjoncturelles...) mais celui-ci n'est jamais vraiment isolé, toute situation donnée dans une entreprise étant le résultat d'un équilibre ou d'un déséquilibre global.

Dans la pratique, les données d'un cas ne seront jamais complètes et suffisantes. De même, toutes ne seront pas nécessaires à la résolution du cas mais serviront à poser le contexte et à décrire l'environnement. Ainsi, le lecteur est encouragé à se renseigner sur l'entreprise et le marché considérés, afin de confronter les données fournies avec celles rassemblées de façon à s'assurer de la validité des informations. Comme dans toute situation réelle, les suggestions et propositions élaborées devront tenir compte du contexte humain dans lequel l'entreprise évolue. Ceci doit se faire en gardant à l'esprit qu'en affaires, il n'y a pas de solutions idéales, il n'y a que des solutions raisonnables !

La méthode des cas, à travers des exemples de la vie réelle, vise à susciter le dialogue et la libre discussion des participants en illustrant de façon réaliste une situation vivante tirée de la vie des entreprises. La méthode des cas impose rigueur et discipline intellectuelles, renversant les mécanismes scolaires et universitaires. Ainsi, alors que ceux-ci proposent une démarche partant de la théorie pour en faire ressortir les applications, les études de cas engagent les apprenants à considérer les données à leur disposition, à en faire l'analyse pour les interpréter ensuite, et à en déduire enfin les actions à entreprendre. La généralisation de la réflexion (les liens avec la théorie) peut émerger par la suite éventuellement.

Ce moyen pédagogique privilégié aide les étudiants à se perfectionner, pour mieux saisir, analyser plus vite et résoudre plus efficacement les problèmes que pose la gestion d'une affaire. Deux choses permettent d'expliquer l'engouement autour de cette méthode :

- d'une part, les connaissances acquises à la suite d'une recherche et d'une réflexion personnelle sont plus facilement et plus profondément intégrées par l'apprenant en comparaison de connaissances enregistrées passivement ;

– d’autre part, l’acquisition et le développement des capacités d’analyse d’une situation sont bien plus importants que les connaissances en elles-mêmes et que l’information brute (données exactes d’une situation) pour pouvoir prendre des décisions.

Or la méthode des cas permet précisément de travailler sur ces deux axes. En marketing, matière complexe et fluide en raison de la multiplicité des facteurs à prendre en compte pour une décision, et en raison de la difficulté de quantifier bon nombre de ceux-ci, la méthode des cas est particulièrement indiquée : cette méthode, plus qu’aucune autre, fait appel au jugement, à la rigueur intellectuelle, à la faculté d’analyse, à la capacité de décider, aptitudes spécialement importantes dans ce domaine.

Cet ouvrage, compilation de 10 études de cas issues de domaines variés tels que l’automobile, les produits de grande consommation, le sport, l’immobilier, les services aux entreprises, aide à comprendre les enjeux de l’analyse d’une situation qui permettront de mettre en exergue les éléments majeurs de l’environnement pour pouvoir par la suite décider d’une stratégie et enfin de son opérationnalisation. L’ouvrage s’adresse à des étudiants de l’enseignement supérieur en marketing et stratégie de tous niveaux. Les cas ont été rédigés pour être à la portée des débutants en marketing, au moins en partie, certaines questions faisant appel à des notions abordées en 2^e, voire 3^e année de marketing. Ainsi, les étudiants d’écoles de management, d’IAE, de formations courtes telles que les BTS et les DUT pourront utiliser cet ouvrage pour s’entraîner à la résolution de cas, exercice qui se retrouve souvent en épreuve d’examen.

Chaque chapitre propose d’aborder l’énoncé de l’étude de cas, reprenant les données importantes permettant d’aboutir à la problématique à laquelle fait face l’entreprise en question. En sus de l’énoncé, des annexes fournissent un complément d’information. Une série de questions permet de guider le lecteur dans la réflexion et dans la structuration de sa réponse à la problématique posée. Une correction est ensuite proposée : elle reprend les questions posées et fournit des pistes de réponses, sachant que, comme évoqué précédemment, plusieurs solutions sont souvent envisageables. Cependant, un point commun à toutes les études de cas proposées est que la résolution débutera toujours par l’analyse, d’une part, de l’environnement dans lequel évolue l’entreprise et, d’autre part, des compétences de l’entreprise en elle-même (c’est-à-dire les diagnostics interne et externe).

Pour conclure, nous suggérons une méthode d’utilisation de cet ouvrage :

- Dans un premier temps, le lecteur pourra s’appropriier le contenu de l’étude de cas afin de s’en imprégner et d’identifier les faits et les problèmes importants.
- Ensuite, les données et informations fournies devront être classifiées, comparées et synthétisées (sous forme de tableaux, graphes, etc.).
- Puis il faudra traiter les questions du cas en faisant attention à sélectionner et mettre en avant les éléments saillants à prendre en considération pour l’étude du problème principal.

- Enfin, la rédaction du rapport traitant l'étude de cas devra être structurée : présenter succinctement l'entreprise en introduction, souligner le problème principal et les problèmes afférents, présenter le plan adopté pour la résolution du cas, décrire les résultats de l'analyse. La partie la plus étoffée devra être celle qui concerne la présentation des éléments de recommandation et les commentaires associés qui permettent de discuter de façon critique de ces solutions et de justifier le choix final.

Certaines études de cas de cet ouvrage ont été rédigées par des étudiants du cursus Marketing et Publicité de l'ESG Management School (promotion 2012) et de la promotion 2015 des Bachelors 3^e année de PSB Paris School of Business, avec l'aide de leurs professeurs. Leur participation a été précieuse dans la réalisation de l'ouvrage, et nous en sommes reconnaissants.



Repère

La rédaction d'une étude de cas

La rédaction du traitement d'une étude de cas obéit à certaines règles :

- Une analyse de cas n'est pas une dissertation, mais un document préparé en vue de l'action. Ainsi, il faut mentionner, dès l'introduction, la conclusion (l'action à envisager) afin d'éviter dans l'argumentation les longueurs et digressions. On préférera que le rapport étaye cette recommandation plutôt qu'il ne soit rédigé comme une enquête permettant d'identifier la solution seulement en fin de lecture.
- Un rapport écrit est un moyen de communiquer : pour faciliter la communication, incluez une table des matières, dactylographiez votre analyse, paginez-la.
- Toute analyse de cas doit être introduite en suivant le schéma suivant :
« Voici le problème principal et les problèmes secondaires qui se posent ici [...]

pour résoudre ces problèmes, voici ce que nous recommandons [...] et voici pourquoi [...] »

Quelques écueils sont à éviter :

- L'analyse de l'étude de cas ne doit pas être de la paraphrase. Il faut donc éviter absolument de résumer le cas, de le réécrire, de recopier des figures, tableaux ou graphes qui y figureraient.
- La recommandation proposée doit être claire et sans ambiguïté, d'une part, et aussi solidement étayée que possible, d'autre part.
- La forme conditionne autant que le fond la perception que l'on aura de l'analyse proposée. Le cas sera rédigé au présent de l'indicatif, le style direct et concis.
- Les formules comme « il semble que », « nous pensons que », « à notre avis », « il est évident que » doivent être évitées.

CAS

1

Nooz



Présentation

Problématique

Comment s'implanter et fidéliser sur le marché de la presbytie ?

Synthèse

Créée en 2013 à l'initiative d'un industriel du prêt-à-porter et d'un opticien grenoblois, la société Binoptics propose aux consommateurs un nouveau concept de lunettes.

Le concept imaginé par les dirigeants est né d'un constat simple : 40 % de la population est presbyte, soit plus de 22 millions de Français. Ces 22 millions de presbytes sont obligés de porter des lunettes en permanence alors qu'ils n'en ont pas besoin pour l'ensemble de leurs activités.

Les dirigeants de la société ont décidé de la commercialiser dans le monde entier avec, dans un premier temps, le marché européen comme principale cible car, après un certain nombre de tests produits et de marché réalisés en Belgique, le produit semble avoir rencontré un vif intérêt auprès du consommateur belge.





Objectifs d'apprentissage

Il s'agira de permettre à l'apprenant :

- de découvrir le marché de l'optique et plus particulièrement celui de la presbytie à travers le lancement d'une nouvelle collection ;
- d'élaborer une stratégie de lancement et de distribution pour cette nouvelle collection ;
- de faire preuve de réflexion et d'innovation dans l'élaboration d'une campagne de communication sur un marché très concurrentiel où le produit reste relativement banal.

Outils mobilisés

- analyse SWOT ;
- merchandising du point de vente ;
- sélection des circuits de distribution.

Public visé

Cette étude de cas peut être traitée par des étudiants d'écoles de management bac +3/4/5 ayant déjà des connaissances dans le domaine de l'optique et pouvant à travers leurs connaissances apporter de nouvelles approches en matière de lancement de marque.

Elle s'adresse aussi aux responsables marketing travaillant dans le secteur de l'optique désireux de parfaire leurs connaissances en matière de lancement de produits.

1 La société Nooz

Créée en 2013, la société Binoptics propose aux consommateurs un nouveau concept de lunettes que nos aïeux ont connu afin de résoudre leur problème de presbytie. Il s'agit d'une paire de lunettes élaborée à partir de matériaux composites utilisés dans un grand nombre de secteurs d'activités.

Le concept imaginé par les dirigeants est né de ce constat : 40 % de la population est presbyte, soit plus de 22 millions de Français, qui sont obligés de porter des lunettes en permanence alors qu'ils n'en ont pas tout le temps besoin.

La particularité de cette paire de lunettes est qu'elle se fixe sur les cloisons nasales et n'a donc pas de monture à branches. Sa composition est en polycarbonate haute performance, de dimensions réduites et de couleurs diverses et variées qui peuvent permettre à la femme comme à l'homme de l'assortir avec sa tenue du moment. Les dirigeants ont décidé de lui donner le nom de Nooz, marque facilement identifiable, mémorisable et prononçable partout dans le monde.

Le produit est d'une grande élasticité et résiste à la chaleur. Les verres ont bénéficié d'un traitement de protection contre les rayures.

Il faut cependant noter que ce produit est quelquefois difficile à porter car l'arête nasale constitue son principal point d'appui et certains individus, compte tenu de leur morphologie, n'ont pas une arête nasale très adaptée. Cela constitue donc un frein à l'achat mais également à l'élargissement de la gamme.

Dans un proche avenir, les dirigeants souhaitent développer un nouveau produit aux formes rectangulaires qui viendra compléter la collection actuelle mais surtout résoudre le problème du client qui possède de petites cloisons nasales.

Enfin la société souhaite développer des lunettes de soleil spécialement dédiées aux presbytes.

Au niveau du style, le produit a été proposé sur le marché belge en huit coloris dans un style rétro afin de faire immédiatement penser aux béquilles d'autrefois. Elles sont pour le moment fabriquées en France en collaboration avec le centre d'ophtalmologie du Dauphiné, à Grenoble.

Le prix moyen de lancement retenu a été de 19,50 euros sur le marché en fonction des prix pratiqués par la concurrence et d'une étude de prix psychologique réalisée.

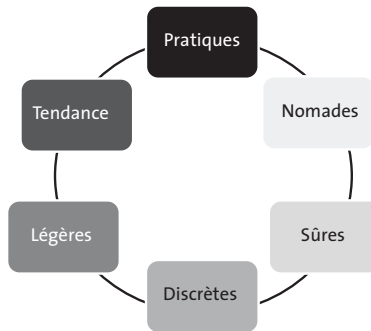
Les brevets comme la marque ont bien sûr été déposés afin de préserver la société de toute copie et contrefaçon (voir annexes 1 et 2).

Les dirigeants de la société ont décidé de commercialiser la marque dans le monde entier avec dans un premier temps, le marché européen comme principale cible car après un certain nombre de tests produits et de marchés réalisés en Belgique, le produit semble avoir rencontré un vif intérêt auprès du consommateur belge.

Le lancement a tout d'abord été effectué sur le marché belge avec un certain succès.

Les dirigeants, après réflexion, n'ont pas souhaité distribuer le produit dans le réseau des opticiens afin de ne pas l'enfermer dans l'univers des produits d'optique. Il a donc été décidé de sa commercialisation dans un tout autre circuit, du magasin d'accessoires de mode au libraire spécialisé afin de toucher le plus grand nombre possible d'acheteurs très rapidement.

Pour ce lancement, les dirigeants n'ont pas souhaité investir massivement dans la communication et seuls les réseaux sociaux ont, dans un premier temps, servi à faire connaître le produit. Puis les dirigeants de la société ont décidé de mettre en place quelques opérations de relations publiques en prenant contact avec des journalistes de mode et des blogueuses (voir annexe 3).



Les qualitatifs les plus couramment cités pour cette collection

Ces opérations ont permis d'annoncer le lancement du site marchand auprès du grand public.

Sur ce site, nous trouvons toutes les couleurs du produit, des prix légèrement supérieurs à ceux pratiqués en distribution physique et des délais de livraison de 48 heures, ce qui renforce l'intérêt du site.

L'organisation de la société est encore embryonnaire et se compose des deux dirigeants fondateurs, d'un responsable marketing et digital et d'un responsable commercial.

L'un des dirigeants, opticien de métier, a en charge les aspects techniques du produit et le deuxième, la partie stratégique et financière.

Le responsable marketing et digital a quant à lui à mettre en place la stratégie marketing (positionnement produit et choix des circuits de distribution), à analyser la concurrence et l'animation/actualisation du site Internet.

Le responsable commercial a pour principale mission d'identifier les circuits de distribution les plus adaptés et de négocier des accords avec les services achats où le produit semble trouver sa place.

Face au marché belge qui est potentiellement limité, les dirigeants de la société ont décidé de s'attaquer au marché français avec quelques interrogations, conséquences d'un premier lancement sur un marché qui a servi de marché test.

Ces interrogations se résument à deux points essentiels :

- « Quels sont les circuits de distribution les plus attractifs ? »
- « Comment fidéliser une clientèle avec un taux de rachat suffisant pour permettre une pérennisation de la société ? »

Ne souhaitant pas investir massivement et jouer la carte de la prudence, les fondateurs ont décidé que l'organisation dans un premier temps resterait identique afin de pouvoir développer la marque dans d'autres pays européens. Ils ont par ailleurs décidé de réfléchir à la mise en place d'une véritable stratégie de fidélisation en s'inspirant d'autres secteurs d'activités.

2 Le marché

2.1 Le marché en général

Avec un chiffre d'affaires en légère progression, le marché de l'optique en France reste stable en 2014 et se porte plutôt bien si on le compare à d'autres marchés. Les verres unifocaux et progressifs continuent d'être les moteurs de la croissance alors que les secteurs des lunettes de soleil et des lentilles de contact sont en léger recul.

- **5,86** : c'est le **chiffre d'affaires du marché français** de l'optique en milliards d'euros en 2014, soit + 0,4 % en un an (voir annexe 4).
- **59 %** : c'est le pourcentage du **chiffre d'affaires** réalisé par l'opticien avec la **vente de verres** (verres unifocaux et progressifs). À noter que les montures optiques représentent 23,9 % du CA, les solaires 9,4 % et les lentilles de contact 7,6 %.

Le prix moyen d'une paire de lunettes à verres unifocaux, c'est-à-dire de verres équipés d'un unique foyer permettant de corriger de nombreux défauts visuels (myopie, hypermétropie, astigmatisme et presbytie) s'élève à 384 euros.

Le prix moyen d'une paire de lunettes équipée de verres progressifs est de 589 euros.

- **12 018** : c'est le **nombre de magasins d'optique en France**, soit 333 nouveaux magasins d'optique en 2014. Le nombre de magasins, déjà en forte augmentation

durant l'année 2013, continue de progresser, ce qui engendre une **baisse du chiffre d'affaires moyen par point de vente**. Cela est dû en partie à une très forte création de magasins d'optique mutualistes.

- **487 000 euros** : c'est le **chiffre d'affaires moyen annuel par point de vente** (opticiens indépendants et toutes enseignes confondues). On peut constater que ce chiffre est en baisse depuis plusieurs années et qu'il a chuté de 2,2 % par rapport à l'année 2013.
- **2,7 paires de lunettes vendues par jour dans chaque magasin d'optique**. Une très légère baisse en conséquence directe des chiffres présentés précédemment (nombre de magasins en augmentation et CA par magasin en baisse) et qui induit toujours des marges brutes importantes pour supporter les frais de fonctionnement, les dépenses marketing, les coûts de main-d'œuvre et les coûts de distribution.
- Sur ce marché, nous voyons apparaître de nouveaux acteurs avec des produits et des collections qui révolutionnent le marché et qui font de la lunette un produit tendance et de mode, l'idée étant d'avoir pour ces fabricants des taux d'achat et de rachat plus importants par personne (voir annexes 5 et 6).

2.2 L'évolution du marché

Pour beaucoup d'opticiens, la bonne santé du marché de l'optique va beaucoup dépendre de la répercussion des réformes de la loi Le Roux et de la loi de Financement de la Sécurité sociale, car elles instaurent entre autres des plafonds de remboursement qui conditionnent le remboursement maximal des produits d'optique par les mutuelles.

Ces réformes ne devraient toutefois pas faire baisser d'une manière conséquente le prix des lunettes – même si celui-ci reste environ deux fois plus élevé en France que dans les pays voisins, la demande française restant croissante en qualité (verres et montures) et le rythme d'achat plus fréquent.

De nouveaux marchés apparaissent ou se développent : les lunettes pour enfants avec une progression de 10 % par rapport à l'année 2013 ou les lunettes pour le 4^e âge qui bénéficient toujours des nouvelles avancées technologiques.

Quant aux lunettes sur Internet, le marché reste encore faible en France en comparaison avec d'autres pays européens. Autorisée depuis 2009, la vente en ligne de lunettes ou de lentilles est en timide mais constante évolution et l'année 2014 a encore vu l'apparition de nouveaux concepts en ce domaine. C'est aujourd'hui le principal moyen de trouver une paire de lunettes à verres unifocaux à moins de 40 euros ou une paire à verres progressifs à moins de 100 €.

Le marché de l'optique français est un marché qui risque de connaître quelques difficultés en 2016 à la suite des modifications liées aux modalités de remboursement.

En effet, en avril 2015, un nouveau décret est entré en application qui limite le remboursement des frais d'optique par les complémentaires Santé. Ces nouvelles conditions de remboursement par les mutuelles pourraient faire chuter de 15 % la totalité des dépenses d'optique d'ici 2018 (1 Md € sur 5, 6 Mds €) car les clients semblent se tourner de plus en plus vers les produits à prix modérés (*low cost* et marques de distributeurs).

Par ailleurs, les marques et opticiens indépendants font maintenant face à un nouvel acteur qui est le e-commerce.

La loi Hamon permet l'arrivée sur le marché de nouveaux entrants : *pure players* (Sensee, Luxview, etc.). Dans ce contexte, la guerre des prix risque de se durcir à nouveau.

Les grandes enseignes vont profiter de leur puissance pour créer de nouvelles enseignes ou racheter des groupes déjà existants afin de favoriser le *low-cost* ou l'innovation produit et la montée en gamme. On peut s'attendre à des phénomènes de concentration sur ce marché.

2.3 Le marché de la presbytie

La fatigue visuelle : phénomène récurrent pour 60 % de Français.¹

Presbytie :

- elle touche 43 % de la population âgée de plus de 45 ans, soit 22 millions de Français (voir annexe 7) ;
- la demande de correction est de plus en plus forte² ;
- les femmes sont les plus touchées car elles ont pris l'habitude de lire de trop près.³

C'est un marché d'opportunité et dynamique :

- Cible : environ 64 % des Français portent des lunettes⁴.

1. Source : Essilor, 2014.

2. Source : « Étude clinique innovation presbytie biofinity multifocal », 2013.

3. Source : « Étude du IOVS, *Investigative Ophthalmology and Visual Science* », 2014.

4. Source: « L'Optique en France, étude économique », Altermind pour Sensee, 2012.

Chiffres

- Myopes : 39 % de la population.
- Astigmates : 15 %.
- Hypermétropes : 9 %.
- Presbytes : 26 % à 30 %.
- Nombre de presbytes en France en 2020 : 25 millions environ (évaluation), soit 40 % de la population.¹

- Fréquence : 1 monture de lunettes vendue toutes les 2 secondes.
- Dépense moyenne pour une paire : France × 2 vs Grande Bretagne/Espagne/Italie/Allemagne².
- Montures vendues en 2014 : 38,1 % de montures pour femmes/30,6 % de montures pour hommes/20,2 % de montures unisexe.³
- Une perception positive :
 - Une priorité : les problèmes de vue constituent le sujet de santé qui préoccupe le plus les Français au quotidien.⁴
 - Un bien de consommation particulier, entre mode et santé.⁵
 - Bonne image des opticiens : à l'écoute, sympathiques et bon SAV.
- Frein principal : le prix !
 - Prix moyen : 470 € la paire (pays le plus cher d'Europe).
 - Conséquence : 2,3 millions de Français renonceraient aux lunettes à cause du prix⁶ (voir annexe 8).

3 Les concurrents et distributeurs potentiels sur le marché

3.1 La distribution physique

■ Alain Afflelou

En juillet 2015, Alain Afflelou a ainsi annoncé le rachat d'Optical Discount, la chaîne d'optique à bas coût, afin d'accélérer son positionnement dans le *low cost*.

1. Source : Syndicat national des ophtalmologistes de France.
2. Source : Rapport de la Cour des comptes, 2013.
3. Source : Infolunettes, 2014.
4. Source : Baromètre 2010 de la Santé visuelle.
5. Source : Rapport Ipsos pour KRYG GROUP, juillet 2013.
6. Source : UFC-Que Choisir, juin 2014.

Win-Win, une formule d'abonnement au prix de 11,90 € par mois pendant deux ans maximum. Le client pourra choisir entre deux paires de lunettes (monture et verres), garanties à vie.

■ **Atol**

Atol a lancé la Téou, première lunette connectée et géolocalisable.

■ **Krys**

Krys Group entend multiplier les rachats et créations d'enseignes afin d'élargir son réseau déjà relativement dense avec trois enseignes. Le groupe a aussi pour objectif d'augmenter sa capacité d'achat afin d'obtenir de meilleures conditions commerciales et de proposer des prix plus attractifs à sa clientèle¹ (voir annexe 9).

3.2 La grande distribution

La grande distribution s'intéresse au marché de l'optique car les marges y sont intéressantes.

On compte plus de 20 boutiques Auchan Optique à travers toute la France. Auchan Optique propose plus de 1 000 verres et montures de lunettes de vue et lunettes solaires pour répondre à tous les styles.

Et pour convenir à tous les budgets, Auchan Optique se démarque avec des forfaits parmi les moins chers du marché (à partir de 29 € monture + verres vision de loin ou de près, à partir de 89 € monture + verres progressifs), avec une gamme de plus de 100 montures « sélection Auchan » à prix bas.

Les magasins optiques E. Leclerc comptent 75 boutiques, réparties sur l'ensemble du territoire.

Le groupement Leclerc s'inscrit dans une logique multicanale avec le site Optique-leclerc.com. La livraison à domicile reste assurée, mais l'objectif est d'inciter le client à se déplacer en point de vente.

En plus de ces points de vente spécialisés, quelques 300 Centres Leclerc proposent aujourd'hui ce service.

« Nous entendons développer notre réseau d'opticiens », explique Michel-Édouard Leclerc. « Nous estimons disposer d'un potentiel de 200 points de vente spécialisés. » Simultanément, l'enseigne compte également étendre l'offre de son site dédié aux lunettes.

1. Source : XERFI, 2015.

3.3 La distribution par le e-commerce

Il y a trois principaux sites de vente en ligne de lunettes : ExperOptic, DirectOptic, Happyview (voir annexe 10).

Ces sites marchands proposent aux consommateurs tous les types de lunettes avec des prix et des délais très compétitifs par rapport à la distribution traditionnelle.

4 Le profil de la cible potentielle

45+ : profil lifestyle « nouveaux slashers »

Vie professionnelle/vie familiale/vie sociale/vie culturelle/*me-time*

Opportunités : une marque de lunettes de lecture qui vous suit partout.

Les 45+ : consommation « loisirs-plaisirs »

- *Silver economy* : un marché de 92 milliards en 2013 en France (+130 milliards en 2020).¹
- Postes de consommation :
 - 1 : sorties et loisirs (26 %) : voyages, musées, gastronomie, cinéma ;
 - 2 : livres, CD, DVD (20 %) : produits culturels, presse magazine, TV ;
 - 3 : produits de beauté (4 %), importance de l'esthétique.

Les jeunes seniors représentent en 2015 58 % de la part des dépenses de consommation-loisirs (vs 40 % en 2005).²

- *Silver-surfers*
 - 50+ = 34 % des cyber-acheteurs en France ;
 - Hyperconsommateurs de social-media.

Cible : ses moments

À la maison/au travail/dans les transports/évasion/entre amis-famille-couple

Cible : ses loisirs

Presse et livres/TV/sorties culturelles/shopping/cuisine/web/voyages.

1. Source : F. Serrière, *Le marché des seniors*, 2013.

2. Source: « Enquête budget des familles », INSEE, 2006, Calculs CREDOC.

5 Benchmark de quelques stratégies de fidélisation

5.1 Moyens mis en place sur le marché pour générer de l'engagement grâce aux réseaux sociaux

Les marques et enseignes cherchent aujourd'hui le moyen de coupler fidélisation et réseaux sociaux. L'idée est de générer davantage d'engagement chez le client fidèle, et de le transformer en ambassadeur. Une nouvelle mécanique de récompense décorrélée du chiffre d'affaires a ainsi fait son apparition.

Ces programmes d'un nouveau genre ne donnent pas uniquement des points quand on achète un produit, mais aussi lorsque l'on prouve sur Internet son engagement vis-à-vis de la marque.

EXEMPLE

- En France, la marque de vêtements Urban Outfitters permet à ses clients de cumuler des points de fidélité grâce aux réseaux sociaux : ils obtiennent des points lorsqu'ils mentionnent la marque sur Facebook ou Twitter, lorsqu'ils mettent sur Instagram ou Pinterest des photos où ils portent des vêtements Urban Outfitters, ou lorsqu'ils se géolocalisent sur Foursquare comme étant dans une boutique de la marque.
- Au Royaume-Uni, Tesco récompense le fait de « liker » et de partager un produit sur Facebook.
- Aux États-Unis, c'est le vendeur de chaussures et d'accessoires en ligne Shoebacca qui attribue des points à ses clients qui postent des commentaires sur les produits ou participent à des jeux concours organisés par la marque.

« On récompense le fait de dire du bien, de partager des avis. C'est un comportement vertueux », explique Guillaume Dimitri, spécialiste distribution et e-commerce chez Vertone. « Aujourd'hui, ce qui fonctionne, c'est de rajouter une couche sociale avec des gains de points lorsqu'on est ambassadeur de marque », confirme Timothée Raymond, cofondateur de l'agence de marketing digital Equinoa.

5.2 Moyens mis en place pour récompenser des comportements qui donnent du sens à la relation

Certaines entreprises proposent à leurs clients fidèles de récompenser, non pas uniquement le chiffre d'affaires généré, mais leurs comportements, avec l'objectif de donner du sens à la relation instaurée par le programme de fidélisation.

EXEMPLE

Au Royaume-Uni, l'assureur PruProtect a créé un programme « Vitality » qui encourage ses clients à adopter un style de vie plus sain. Les adhérents gagnent des points en étant à jour de leurs vaccinations, en participant à des actions de prévention et de dépistage (comme passer une mammographie), en faisant du sport dans des clubs de gym, etc. Chaque action pouvant faire gagner des points est clairement expliquée, avec à chaque fois le nombre de points en jeu. Les clients les plus motivés peuvent obtenir une remise sur leur cotisation annuelle allant jusqu'à 100 livres sterling (121 €).

EXEMPLE

- Aux États-Unis, Walgreens, la première enseigne de pharmacie au sens américain du terme (le *drugstore*), propose aussi un programme qui récompense les bons comportements pour la santé : les consommateurs peuvent gagner des points de fidélité... en marchant. Ce programme baptisé « Balance Rewards » invite les clients de Walgreens à déclarer sur Internet combien de miles ils ont effectués à pied. Ils obtiennent des points en retour, qui s'additionnent à ceux liés à leurs achats en magasin. Le dispositif repose entièrement sur la confiance : Walgreens ne vérifie pas les déclarations de ses clients.
- Carrefour personnalise ses programmes de fidélité auprès de consommateurs de niche en lançant des promotions exclusives pour les utilisateurs de Facebook.

Le potentiel de « viralité » est d'autant plus élevé que les consommateurs eux-mêmes participent au process de fidélisation.

5.3 Moyens mis en place pour dématérialiser la carte au profit d'une application mobile

Le phénomène n'en est encore qu'à ses débuts : plus de 80 % des enseignes délivrent encore une carte de fidélité « physique ». Mais les projets fleurissent pour dématérialiser la carte de fidélité. Cela peut même aller jusqu'à la suppression de tout support.

EXEMPLE

C'est le choix qu'a fait La Grande Récré : les clients s'identifient en magasin et sur le Web par leur adresse e-mail.

Mais le plus souvent, les enseignes cherchent à remplacer la carte par une application mobile, à télécharger sur smartphone.

EXEMPLE

En France, Starbucks a franchi le pas en mai 2015 pour un test à grande échelle dans ses quatre cafés de Lyon et de Villeurbanne.

Le principe : une fois l'application mobile de Starbucks installée sur le téléphone, le client scanne les QR code imprimés sur les tickets de caisse. La mécanique de fidélisation est très simple : une boisson est offerte aux clients qui ont scanné neuf preuves d'achats de boisson.

Pour les enseignes, l'un des intérêts de cette dématérialisation vers les mobiles est de pouvoir envoyer des offres géolocalisées, par exemple une promotion quand le consommateur se trouve en magasin. Une application mobile, c'est aussi pour le consommateur la possibilité de partager ses bons plans sur Internet et les réseaux sociaux.

Tous les acteurs en sont persuadés : l'avenir de la fidélité est dans le mobile.

5.4 Moyens mis en place pour proposer des services exclusifs qui font vraiment la différence

Vouloir fidéliser en proposant sans cesse de nouvelles remises finit par être destructeur de valeur, sans créer d'attachement : la fidélité s'éteint avec les promotions. De plus en plus d'enseignes jouent donc la carte des services exclusifs pour générer de la fidélité.

EXEMPLE

Le nouveau centre commercial Beaugrenelle, qui s'est ouvert fin 2013 dans le 15^e arrondissement de Paris, réserve ainsi des avantages aux porteurs de la carte Premium du centre : durant les soldes, ils avaient droit à un voiturier gratuit, ainsi qu'à une heure d'atelier enfant offerte. En termes de services additionnels, la carte fidélité d'Ikea permet, elle, de bénéficier d'une garantie casse durant le transport et le montage des meubles, ainsi que d'une extension du droit d'échange, pouvant aller jusqu'à 6 mois.

Fidéliser par les services, cela commence dès l'entrée en relation. Le magazine *Relation Client* donne l'exemple de Sarenza, le vendeur en ligne de chaussures : « Le call center est un outil de fidélisation », explique Marie Dagrenat, responsable service client du e-commerçant. « Nous l'utilisons pour bichonner nos clients et répondre à leurs attentes. Notre volonté est de nous adapter à eux et de leur offrir une proximité à distance. »

EXEMPLE

Optic 2000 a lancé le seniorClub en 1998 qui fut transformé en club 2 en 1.

Déjà riche de 55 000 membres, ce club permet aux adhérents de bénéficier d'offres chez une sélection de partenaires prestigieux tels que le *Normandy* à Deauville, la Comtesse du Barry, les Chaînes thermales du soleil, etc. « Nous allons plus loin que la vente de verres et de montures », explique-t-on chez Optic 2000. Il y a une véritable stratégie de fidélisation autour de cette cible.