



**Université de Limoges
Faculté de Pharmacie**

Année 2016

Thèse N°

Thèse pour le diplôme d'Etat de docteur en Pharmacie

présentée et soutenue publiquement

le 16 décembre 2016

par :

Charline ROBERT

Née le 18 mars 1989, à Limoges

**Comment, dans un milieu hyperconcurrentiel, une marque
cosmétique peut-elle réaffirmer son positionnement ?**

.

Examineurs de la thèse :

M^{me} le Professeur VIANA Marylène

M^{me} JAMBUT Anne-Catherine, maitre de conférences

M^{me} LEMAIRE Marion, pharmacien

M^{me} BORDAS Corinne, pharmacien

Président

Juge

Juge

Juge





**Université de Limoges
Faculté de Pharmacie**

Année 2016

Thèse N°

Thèse pour le diplôme d'Etat de docteur en Pharmacie

présentée et soutenue publiquement
le 16 décembre 2016
par

Charline ROBERT

Née le 18 mars 1989, à Limoges

**Comment, dans un milieu hyperconcurrentiel, une marque
cosmétique peut-elle réaffirmer son positionnement ?**

Examineurs de la thèse :

M^{me} le Professeur VIANA Marylène

M^{me} JAMBUT Anne-Catherine, maitre de conférences

M^{me} LEMAIRE Marion, pharmacien

M^{me} BORDAS Corinne, pharmacien

Président

Juge

Juge

Juge



Liste des enseignants

PROFESSEURS :

BATTU Serge	CHIMIE ANALYTIQUE
CARDOT Philippe	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
DESMOULIERE Alexis	PHYSIOLOGIE
DUROUX Jean-Luc	BIOPHYSIQUE, BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE
FAGNERE Catherine	CHIMIE THERAPEUTIQUE - CHIMIE ORGANIQUE
LIAGRE Bertrand	BIOCHIMIE ET BIOLOGIE MOLECULAIRE
MAMBU Lengo	PHARMACOGNOSIE
ROUSSEAU Annick	BIOSTATISTIQUE
TROUILLAS Patrick	CHIMIE PHYSIQUE - PHYSIQUE
VIANA Marylène	PHARMACOTECHNIE

PROFESSEURS DES UNIVERSITES – PRATICIENS HOSPITALIERS DES DISCIPLINES PHARMACEUTIQUES :

MOESCH Christian	HYGIENE HYDROLOGIE ENVIRONNEMENT
PICARD Nicolas	PHARMACOLOGIE
ROGEZ Sylvie	BACTERIOLOGIE ET VIROLOGIE
SAINT-MARCOUX Franck	TOXICOLOGIE

ASSISTANT HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DES DISCIPLINES PHARMACEUTIQUES :

CHAUZEIX Jasmine	HEMATOLOGIE
-------------------------	-------------

MAITRES DE CONFERENCES :

BASLY Jean-Philippe	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
BEAUBRUN-GIRY Karine	PHARMACOTECHNIE
BILLET Fabrice	PHYSIOLOGIE



CALLISTE Claude	BIOPHYSIQUE, BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE
CLEDAT Dominique	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
COMBY Francis	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
COURTIOUX Bertrand	PHARMACOLOGIE, PARASITOLOGIE
DELEBASSEE Sylvie	MICROBIOLOGIE-PARASITOLOGIE-IMMUNOLOGIE
DEMIOT Claire-Elise	PHARMACOLOGIE
FROISSARD Didier	BOTANIQUE ET CRYPTOLOGIE
GRIMAUD Gaëlle	CHIMIE ANALYTIQUE ET CONTROLE DU MEDICAMENT
JAMBUT Anne-Catherine	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
LABROUSSE Pascal	BOTANIQUE ET CRYPTOLOGIE
LEGER David	BIOCHIMIE ET BIOLOGIE MOLECULAIRE
MARION-THORE Sandrine	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
MARRE-FOURNIER Françoise	BIOCHIMIE ET BIOLOGIE MOLECULAIRE
MERCIER Aurélien	PARASITOLOGIE
MILLOT Marion	PHARMACOGNOSIE
MOREAU Jeanne	MICROBIOLOGIE-PARASITOLOGIE-IMMUNOLOGIE
MUSUAMBA TSHINANU Flora	PHARMACOLOGIE
PASCAUD Patricia	PHARMACIE GALENIQUE – BIOMATERIAUX CERAMIQUES
POUGET Christelle	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
VIGNOLES Philippe	BIOPHYSIQUE, BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE

ATTACHE TEMPORAIRE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE :

FABRE Gabin	(01.09.2016 au 31.08.2017) CHIMIE PHYSIQUE - PHYSIQUE
--------------------	--



LAVERDET Betty

(1.09.2016 au 31.08.2017)
PHARMACIE GALENIQUE

PHAM Thanh Nhat

(1.09.2016 au 31.08.2017)
CHIMIE ORGANIQUE - BIOCHIMIE

PROFESSEURS EMERITES :

BUXERAUD Jacques

DREYFUSS Gilles

LOUDART Nicole



Dédicace

Je dédie cette thèse à ma mère qui m'a toujours soutenue aussi bien dans mes projets professionnels que dans ma vie personnelle.



Rien n'est jamais perdu tant qu'il reste quelque chose à trouver
Pierre Dac



Remerciements

Aux Professeurs de la Faculté de Limoges

Je tiens à remercier en premier lieu la faculté de pharmacie de Limoges et notamment Monsieur Cardot, directeur de la filière industrie, pour m'avoir permis de réaliser en même temps que ma 6^{ème} année de pharmacie, le mastère spécialisé Marketing Management de l'ESSEC.

Je remercie également mon président et directeur de thèse, Madame VIANA, de m'avoir fait l'honneur de diriger cette thèse et de présider ce jury. Je la remercie pour sa disponibilité, sa compréhension, son intérêt, son soutien et ses précieux conseils quant à la rédaction de ma thèse.

Aux membres du jury

Merci Marion, merci Corinne d'avoir tout de suite accepté de faire partie de mon jury.

Merci également à Madame Jambut pour votre disponibilité et votre réactivité quant à votre présence dans mon jury.

Une pensée également à ma cousine Cathy BOULIN, docteur en pharmacie, qui aurait aimé faire partie du jury.

Aux équipes marketing :

> LIERAC pour leur gentillesse, leur intégration et pour la formation complète qu'ils m'ont apportées pendant mon stage de fin d'année en 2014. Merci à Lionel Laffon, Directeur marketing et à Sandrine Brudey, Responsable marketing pour leur disponibilité, leur écoute et leur encadrement. Je remercie tout particulièrement Esther Martell-Robillard et Vanessa Guillaud, mes deux maitres de stage, pour leur confiance, leurs conseils et toutes les missions qu'elles m'ont confiées. Grâce à elles, j'ai été préparée à assumer le poste de chef de produit junior.

> GARANCIA avec qui je travaille aujourd'hui au quotidien. Merci pour leur intégration, leur écoute, leurs conseils mais aussi leur bonne humeur. Quel plaisir de travailler dans une équipe si dynamique, jeune et surtout passionnée par la marque. Je remercie tout particulièrement Agathe, qui m'a toujours énormément soutenue et guidée dans mes choix professionnels. Je la remercie pour ses précieux conseils, sa générosité et sa joie de vivre.

A ma famille :

Je remercie ma mère, si inquiète quant à la soutenance de ma thèse professionnelle, qui a su me bousculer et me motiver à la rédaction de celle-ci.



Je remercie également ma sœur et mon beau-frère qui m'ont grandement aidé à chaque souci informatique rencontré.

A mes amis de pharmacie, de l'Essec, et de toujours :

Matou, Gomar, Cloclo, Marine, Cha, Mathilde, Caro, Iougui, Titi, Cam, Ed, Andréa, Joule, Cha, Toto, Romano, Léa, Ana, merci à tous mes formidables amis pour ces bons moments passés avec vous. Qu'est-ce que la vie est belle entre amis !



Droits d'auteurs

Cette création est mise à disposition selon le Contrat :

« **Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de modification 3.0 France** »

disponible en ligne : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>



Table des matières

Introduction	16
Partie conceptuelle : Revue de la littérature	
I. La nécessité de se différencier dans un milieu hyperconcurrentiel	18
I.1. Approche statique de l'avantage concurrentiel	18
I.2. L'hypercompétition : fin de l'avantage concurrentiel durable	20
I.2.1. Définition de la notion d'hypercompétition	21
I.2.2. Les 7 leviers de l'hypercompétition	22
I.3. Création de nouveaux espaces stratégiques : stratégie océan bleu	25
I.3.1. Le concept océan bleu	25
I.3.2. Création d'un océan bleu : les outils nécessaires	26
I.3.3. Principe de base de la stratégie océan bleu : se libérer de la concurrence	29
II. Un positionnement fort et affirmé : un avantage concurrentiel pour l'entreprise	31
II.1. Naissance du concept	31
II.2. Définition du positionnement	31
II.3. Identification et différenciation : deux notions complémentaires du positionnement ...	32
II.3.1. L'identification	32
II.3.2. La différenciation	32
II.4. Rôle du positionnement dans les décisions d'achat des clients	33
II.5. Un concept clé dans la stratégie marketing	34
III. L'offre : reflet du positionnement	35
III.1. Les composantes de l'offre	35
III.1.1. Le produit en lui-même	35
III.1.2. Le packaging	36
III.1.3. La politique de gamme	37
III.1.3.1 Définition	37
III.1.3.2 Dimensions	37
III.1.3.3 Caractéristiques	38
III.2. Structuration de l'offre : clé d'une meilleure lisibilité	40
III.2.1. Analyse du portefeuille de produits : la matrice BCG	40
III.2.2. Segmentation des besoins	41
III.2.3. Réduction de l'offre	42
III.2.3.1 Supprimer des références	43
III.2.3.2 Substituer des gammes	43
IV. Exemples de re-positionnement dans le domaine cosmétique	44
IV.1. Substitution de gamme : cas NUXE	44
IV.2. Suppression de gamme : Cas LA ROCHE-POSAY	48
IV.3. Clarification de l'offre : Cas SVR	50
IV.4. Cas d'une marque dont l'offre reflète le positionnement : Garancia	51
IV.4.1. Présentation de la marque et Histoire	51
IV.4.2. L'offre Garancia	52
IV.4.3. Positionnement de la marque : L'Alchimie Botanique du Futur	53
IV.4.4. Connexion entre l'offre et le positionnement	53

Partie applicative : le cas LIERAC

I. Le marché des cosmétiques en France	57
I.1. Principaux acteurs	58
I.2. Principaux circuits de distribution	58
I.3. Consommation des ménages français	59
I.4. Nouvelles tendances.....	60
I.4.1.1 Vers la médecine esthétique	60
I.4.1.2 Contexte environnemental : omniprésence de la pollution	61
I.4.1.3 Textures évolutives.....	61
I.5. Attractivité du secteur cosmétique et intensité concurrentielle.....	61
II. Le cas LIERAC	63
II.1. Présentation LIERAC.....	63
II.1.1. Groupe et philosophie de LIERAC.....	63
II.1.2. Domaine d'expertise de LIERAC : l'anti-âge.....	64
II.1.3. Analyse de l'offre LIERAC	65
II.1.3.1 La cible LIERAC.....	65
II.1.3.2 Description de l'offre visage	65
II.1.3.3 Analyse des ventes consommateurs de l'offre visage LIERAC	68
II.1.3.4 Bilan suite à l'analyse de l'offre et des chiffres	71
II.2. Premières actions de la marque.....	72
II.3. Propositions d'action	72
II.3.1. Conquérir de nouveaux espaces stratégiques	72
II.3.2. Mieux comprendre sa clientèle et satisfaire au mieux ses attentes	73
II.3.3. Créer un lien émotionnel fort avec ses consommatrices	74
II.3.4. Restructurer son offre	75
Conclusion	77
Références bibliographiques	78
Serment de Galien	79

Table des illustrations

Figure 1 Les 5 + 1 forces de Porter	18
Figure 2 La chaîne de valeur de Porter.....	20
Figure 3 Schéma des profits générés par un produit au cours du temps.....	21
Figure 4 Schématisation de la nouvelle façon de se constituer un avantage durable.....	22
Figure 5 Un exemple de guérilla marketing.....	24
Figure 6 Le canevas stratégique-exemple du cirque du soleil.....	27
Figure 7 Grille des 4 actions	28
Figure 8 Schéma modèle BCG	40
Figure 9 Evolution et Part de Marché des différentes gammes en CAM fin sept 2014	45
Figure 10 Repackaging de la gamme Merveillance expert.....	46
Figure 11 Ventes en volume de Merveillance Expert, Merveillance et Aroma-veillance durant la période de transition de gamme.....	47
Figure 12 Exemple de commentaires sur le site internet Nuxe	48
Figure 13 Gamme Homme La Roche-Posay	49
Figure 14 Poster gamme de l'offre Garancia.....	52
Figure 15 Pschitt Magique le best-seller de la marque Garancia	54
Figure 16 Poids des segments du marché de la cosmétique française.....	57
Figure 17 Principaux groupes intervenant dans le secteur de la cosmétique en France	58
Figure 18 Principaux circuits de distribution du marché cosmétique	59
Figure 19 Analyse de l'intensité concurrentielle	62
Figure 20 Poids des différents segments dans l'offre LIERAC	68
Figure 21 Part de Marché des leaders de l'anti-âge.....	69



Table des tableaux

Tableau 1 Comparaison stratégies océan rouge et océan bleu.....	26
Tableau 2 Matrice ERAC appliquée au Cirque du Soleil	28
Tableau 3 Catégorisation des produits selon le modèle BCG	41
Tableau 4 Offre visage LIERAC.....	66
Tableau 5 Poids des gammes LIERAC.....	70



Introduction

Sur des marchés hypercompétitifs comme la cosmétique en France, les marques doivent aujourd'hui se différencier pour conquérir de nouveaux avantages concurrentiels assurant leur pérennité.

Le positionnement d'une marque permet de distinguer un produit d'un autre. Le positionnement perçu par le consommateur est donc un levier de différenciation majeur dans la mesure où il est unique et clairement véhiculé par la marque.

L'offre découle du positionnement, puisque c'est à partir de celui-ci que les produits sont conçus. Or avec le temps, bon nombre de marques s'en écartent dans l'optique d'élargir leur portefeuille de produits et d'augmenter leur chiffre d'affaire.

L'offre devient illisible et éclatée : elle a perdu toute cohérence avec le positionnement de la marque. Le positionnement devient alors flou et la différenciation entre les marques est plus difficile, les marques perdent de la valeur mais aussi des consommateurs.

Se pose alors la question « Comment, dans un milieu hyperconcurrentiel, une marque cosmétique peut-elle réaffirmer son positionnement? »

Il nous a paru intéressant d'étudier dans une première partie, les différents concepts et méthodes pour se différencier dans un milieu hypercompétitif, comme l'est celui de la cosmétique puis nous avons observé comment certaines marques de dermo-cosmétiques ont fait pour réaffirmer leur positionnement en clarifiant leur offre. Nous avons également étudié le modèle Garancia qui illustre parfaitement la cohésion entre l'offre et le positionnement. Enfin, nous nous sommes intéressés au cas LIERAC et nous avons identifié leurs possibilités d'actions pour réaffirmer leur positionnement « expert en anti-âge ».



PARTIE CONCEPTUELLE : REVUE DE LA LITTERATURE

Différentes théories et concepts marketing autour de la différenciation dans un milieu hypercompétitif seront abordés dans cette partie. Nous verrons que l'offre joue un rôle clé dans le positionnement d'une marque puisqu'elle en découle.



I. La nécessité de se différencier dans un milieu hyperconcurrentiel

I.1. Approche statique de l'avantage concurrentiel

« La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes » ¹Michael Porter

Michael Porter est l'auteur qui, le premier, a défini et théorisé l'avantage concurrentiel des firmes. Selon lui, pour qu'une entreprise s'assure une bonne position dans un marché, il faut qu'elle se constitue et qu'elle conserve un avantage concurrentiel durable.

Avant d'élaborer sa stratégie, la firme doit au préalable mesurer l'attractivité de son marché. Pour cela Michael Porter a étudié les conditions qui déterminent la rentabilité d'un secteur : on parlera des 5 forces de Porter. Figurent dans ces 5 forces : les nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la concurrence. Une 6^{ème} force s'ajoute aux précédentes : le pouvoir de l'Etat. (Figure 1 ci-dessous)

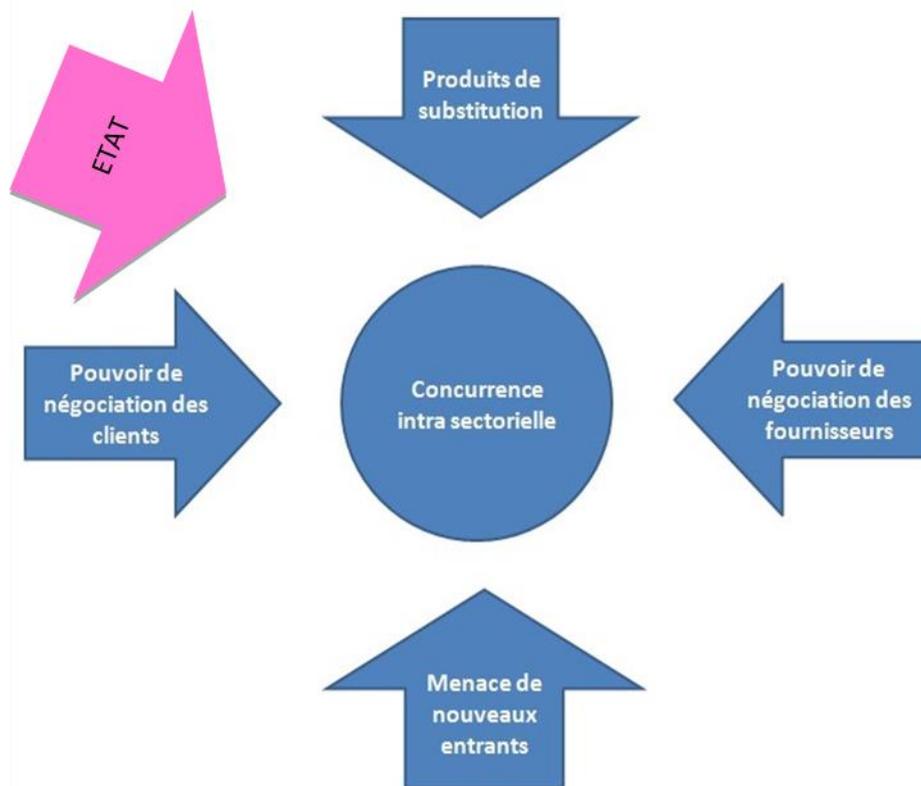


Figure 1 Les 5 + 1 forces de Porter

¹Michael PORTER. L'avantage concurrentiel - Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance (traduit de l'américain par Philippe de Lavergne). DUNOD

Cet outil permet à la firme de maîtriser les éléments clés des concurrents mais elle lui permet aussi d'identifier les axes qui pourront augmenter sa rentabilité.

Michael Porter a également identifié les 3 stratégies de base permettant d'acquérir un avantage concurrentiel :

- La domination par les coûts : stratégie qui consiste à proposer une offre de même valeur que celle des concurrents, mais à prix réduit. Pour cela l'entreprise doit réduire ses coûts (main d'œuvre à bas coûts, économies d'échelle,...).

Par exemple dans le secteur automobile, des constructeurs coréens comme Hyundai, commercialisent des voitures à des prix de vente attractifs. Ils ont pu développer ce type de stratégie car leur avantage concurrentiel est basé sur le faible coût de la main d'œuvre dans leur pays.

- La différenciation : stratégie qui consiste à proposer une offre ayant un caractère spécifique qui sera reconnu par les consommateurs. Les clients seront prêts à payer plus cher le produit s'ils trouvent un « plus produit » (plus produit qui peut venir de l'image de la marque, d'un bénéfice additionnel du produit ou du service de celui-ci, ...).

Par exemple dans le secteur des produits de beauté, la différenciation se fait surtout sur l'image du produit. En effet Dior, marque de luxe, propose des soins parfois 10 fois plus chers que les soins vendus en grande surface, car ils ont réussi à augmenter la valeur perçue de la marque.

- La concentration : stratégie qui peut être fondée sur les coûts ou sur la différenciation. Cette stratégie ne s'applique pas sur un secteur mais sur un segment, on peut également parler de stratégie « de niche ». La cible de cette stratégie n'est pas large (comme vu avec les précédentes) mais restreinte.

Une entreprise qui s'engage simultanément dans ces 3 stratégies de base, ne possèdera aucun avantage sur ses concurrents. Elle doit donc se focaliser sur un seul type d'avantage.

Pour trouver son avantage concurrentiel, l'entreprise doit examiner toutes ses activités et leurs liens entre elles. L'outil fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur (voir Figure 2). « La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. Une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant ces activités stratégiquement importantes à meilleur marché ou mieux que ses concurrents ».¹



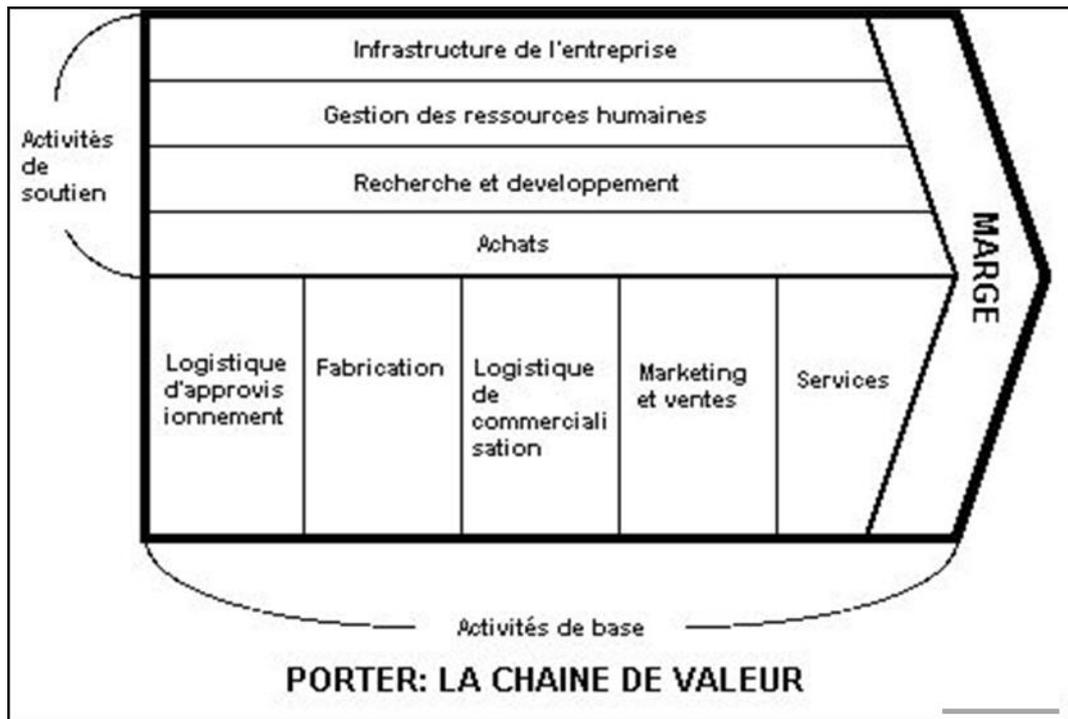


Figure 2 La chaîne de valeur de Porter

Selon Michael Porter un avantage concurrentiel est difficilement imitable par les autres et s'inscrit donc dans la durée. Celui-ci se base sur les activités de l'entreprise et ne doit pas changer en fonction de l'environnement concurrentiel.

Cette théorie voit très vite ses limites puisqu'avec l'intensification de la concurrence, les entreprises ne cessent de s'imiter les unes les autres.

Dans la deuxième partie il sera montré que l'environnement influence significativement la stratégie des entreprises.

I.2. L'hypercompétition : fin de l'avantage concurrentiel durable

Au début des années 90, l'intensité concurrentielle s'accroît : de nouveaux acteurs apparaissent sur les marchés, les cycles de conception et de vie des produits se réduisent, l'environnement concurrentiel devient insaisissable.

G. Hamel et C.K. Prahalad ² démontrent que la stratégie de Michael Porter doit être améliorée puisqu'elle n'est plus valable. En effet ils prouvent que, désormais, l'entreprise n'est pas obligée de choisir un seul type d'avantage et qu'elle peut devenir pérenne en combinant plusieurs. Pour cela, ils prennent l'exemple des industries japonaises qui

² Hamel G. et Prahalad C.K. *Competing for the future*. Boston Harvard Business School Press, 1994

parviennent, par la réduction des cycles temporels, à allier la stratégie de réduction des coûts avec celle de la différenciation.

La stratégie de Michael Porter va être revue par de multiples auteurs. L'idée de multiplier des avantages concurrentiels plus vite que les concurrents émerge et Richard d'Aveni³ va fournir un cadre théorique à cette nouvelle orientation stratégique.

I.2.1. Définition de la notion d'hypercompétition

« Nous venons d'entrer dans l'ère de l'Hypercompétition, une concurrence intense et féroce où seules les entreprises dynamiques ont une chance de réussir ».

Richard d'Aveni, dans son ouvrage *Hypercompétition* explique la mutation qu'est en train de subir la concurrence. Selon lui, fini le temps de l'avantage concurrentiel durable comme le prônait Porter, les entreprises doivent intégrer que leur avantage ne peut être que provisoire. S'il s'accorde sur la vision de Porter pour dire que les 4 domaines suivants : *coûts/qualité* ; *timing/savoir-faire* ; *barrières à l'entrée* et *capacités financières* ont un rôle important dans la concurrence, il ajoute à cette vision une notion plus dynamique avec la réaction des concurrents. Les interactions entre les 4 domaines de concurrence se sont accélérées et intensifiées : les entreprises passent de l'un à l'autre très rapidement. En effet un avantage sera durable tant que les concurrents ne l'auront pas imité ou même pire, dépassé. La figure 3 montre que les profits d'une entreprise diminuent dès lors qu'un concurrent arrive sur le même créneau (phase de contre-attaque). Dans un contexte de mondialisation, où chaque jour de nouveaux acteurs arrivent sur les marchés avec des technologies toujours plus performantes, s'efforcer de maintenir un avantage concurrentiel durable serait une hérésie.

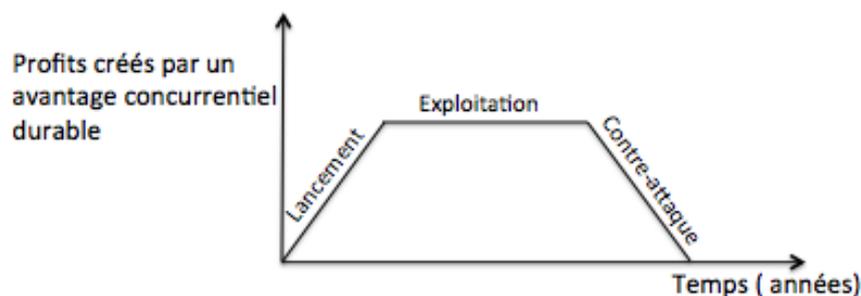


Figure 3 Schéma des profits générés par un produit au cours du temps

³ Richard D'Aveni. *Hypercompétition* (traduit de l'américain par Michèle GARENE). Librairie Vuibert

Selon lui, la seule chance de survivre dans ce contexte hypercompétitif est de semer la perturbation dans la concurrence en créant et en détruisant ses propres avantages concurrentiels.

Si la firme veut présenter un avantage concurrentiel durable, la seule façon sera de créer un nouvel avantage concurrentiel avant que celui existant montre ses premiers signes de détérioration (Figure 4).

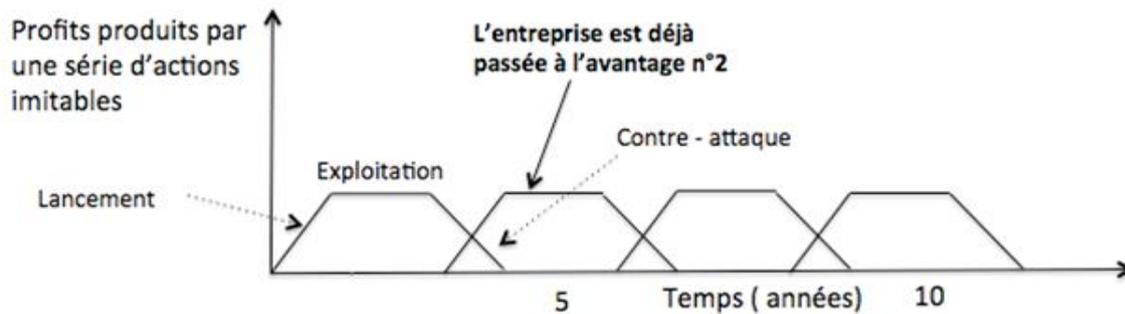


Figure 4 Schématisation de la nouvelle façon de se constituer un avantage durable

Après avoir pris conscience de l'impact de l'environnement sur le business de son entreprise, il devient nécessaire de trouver des solutions afin de garantir sa pérennité.

1.2.2. Les 7 leviers de l'hypercompétition

Pour réussir dans un milieu hypercompétitif, il faut présenter une succession d'avantages afin de perturber le statu quo. Ainsi les 7 leviers de l'hypercompétition selon Richard d'Aveni sont les suivants :

1/Satisfaire au mieux les intérêts en jeu (clients, personnels, actionnaires, dirigeants)

Dans les entreprises hypercompétitives, la priorité est le client et non comme dans un modèle statique les actionnaires, puis en dernier le client.

Il s'agit de trouver de nouveaux moyens pour satisfaire les clients fidèles ou de répondre à des attentes non comblées de potentiels clients, en entrant dans de nouveaux marchés.

2/Pratiquer la divination stratégique

Il faut aller plus loin que de satisfaire son client : il faut prévoir, anticiper les futurs besoins des clients avant même qu'eux-mêmes ne les aient encore exprimés, voire soient conscients de carences donc d'insatisfactions envers l'offre proposée.

C'est la capacité à deviner l'avenir. Si l'ipad est aujourd'hui un véritable succès, au moment du lancement du produit, personne n'y croyait. Ce produit a pourtant créé un nouveau marché : celui des tablettes. La phrase de Steeve Jobs résume bien l'idée de divination stratégique : « Comment peut-on savoir ce que l'on veut si on ne l'a pas essayé soi-même ? ».

3/Favoriser la rapidité d'action

Comme on l'a vu précédemment il est nécessaire de passer d'un avantage à un autre et les entreprises ont intérêt à acquérir la capacité de changer d'orientation. Elles doivent pouvoir exploiter de nouvelles opportunités avant la concurrence. Pour cela les entreprises hypercompétitives réorganisent leur structure, leur processus afin d'acquérir plus de souplesse d'action et de qualité. La culture de l'entreprise doit donc être modifiée pour motiver les équipes.

4/Savoir surprendre

L'entreprise ne doit pas se cantonner à ce qu'elle sait faire, sinon elle risque de devenir prévisible et manquera de souplesse vis à vis de la concurrence.

Les capacités qu'elle a développées dans son secteur peuvent s'appliquer à d'autres secteurs où personne ne l'attend. Elle provoquera la surprise et perturbera ainsi l'environnement concurrentiel.

5/Perturber les règles de la concurrence

Chaque secteur d'activité est dicté par des règles du jeu, des règles de comportement non écrites. En cassant ces règles, l'entreprise pourra bâtir son propre avantage.

Par exemple Ikea a cassé les codes du marché de l'ameublement en proposant pour la première fois des meubles en kit à monter chez soi.

6/Signaler son intention stratégique

Les firmes hypercompétitives se servent de signaux (déclarations ou actions symboliques) pour montrer leur envie de gagner mais elles ne dévoilent pas tout. Elles peuvent, par exemple faire preuve de ruse, en annonçant que leur nouveauté arrive (alors que celle-ci n'est pas encore conçue) cela leur permet premièrement d'inciter les clients à attendre leur nouveauté (et ne pas aller chez la concurrence) et deuxièmement cela fera hésiter la concurrence à se lancer elle aussi sur un projet similaire vu que l'entreprise aura communiqué clairement sur le sujet avant elle.

Pratiquer la guérilla marketing⁴, peut être une solution, puisque cette pratique consiste à

⁴ Notion introduite par Jay Conrad Levinson en 1984



utiliser des méthodes non conventionnelles pour faire parler de sa marque et vendre ses produits. Comme une guérilla où le combat se fait par petits groupes de combattants pas forcément bien équipés et où l'embuscade, la ruse, sont pratiquées, la guérilla marketing ne nécessite pas de gros budgets, mais elle demande beaucoup d'imagination et d'audace. Elle s'appuie plus sur des actions marketing ciblées que sur des grandes campagnes. Le street marketing et le marketing viral (celui qui provoque le buzz sur les réseaux sociaux) peuvent servir de support à cette pratique.

Les pratiques de guérilla marketing (exemple figure 5) sont connues pour être à la limite de la légalité aussi bien au niveau marketing que publicitaire, puisque parfois la communication se fait sans achat d'espace et utilise des espaces publics sans autorisation pour faire le buzz.



Figure 5 Un exemple de guérilla marketing

7/Organiser des poussées stratégiques simultanées et successives

Adopter une stratégie en zig zag pour perturber la concurrence et organiser des poussées simultanées et successives permettra d'essouffler la concurrence puisque, si celle-ci riposte à la première poussée, elle ne pourra très certainement pas répondre aux multiples poussées suivantes.

Richard d'Aveni propose ainsi une approche différente de celle de Michael Porter. Pour réussir les entreprises ne doivent pas se contenter de maintenir un avantage concurrentiel mais elles doivent multiplier les avantages successifs, ceci dans le but de perturber la concurrence.

Pour se différencier une entreprise doit donc déstabiliser ses concurrents en modifiant son propre avantage concurrentiel.

Dans la vision de Richard D'Aveni, les concurrents se livrent une véritable bagarre, un « bain de sang » pour être le plus compétitif d'un secteur. Nous verrons par la suite que sortir de cet « océan rouge », de cette bataille livrée entre plusieurs acteurs, s'avère être une bonne direction vers l'acquisition de nouveaux espaces stratégiques.

I.3. Création de nouveaux espaces stratégiques : stratégie océan bleu

« Pour croître, tournez le dos à vos concurrents » Les Echos

I.3.1. Le concept océan bleu

W. Chan Kim et Renée Mauborgne⁵, proposent une nouvelle façon de se différencier : créer et capturer une nouvelle demande afin de devenir le leader de son propre marché. Cette stratégie, appelée océan bleu, ne tient plus compte de la concurrence puisqu'elle crée un marché où l'entreprise sera, pendant un long moment, seule. Si Richard d'Aveni se concentrait sur l'étude de la concurrence des « océans rouges », Kim et Mauborgne proposent des outils pratiques pour rechercher et exploiter des océans bleus.

L'environnement dans lequel nous vivons est complètement différent de celui du 20^{ème} siècle. Les théories d'autrefois ne peuvent plus être les mêmes. En effet, l'offre est bien supérieure à la demande, ce qui entraîne la banalisation des produits ainsi que la guerre des prix. Les similitudes entre les marques s'accroissent, le consommateur choisit désormais très souvent en fonction du prix. La marque dans certains secteurs perd de sa valeur.

Il devient alors impératif que les entreprises quittent les océans rouges qui « se remplissent de sang » et se dirigent vers des océans bleus.

Contrairement aux océans rouges, où les entreprises se livrent à une véritable course de vitesse contre leurs concurrents, les créateurs d'océans bleus ne se comparent pas à la concurrence et font de l'innovation valeur. Il s'agit de créer un nouvel espace stratégique qui met la concurrence hors-jeu.

Dans la stratégie océan bleu, les entreprises créent à la fois de la valeur et s'intéressent également à l'innovation. Elles ne font pas le choix entre différenciation et domination par les coûts mais elles mènent en parallèle réduction des coûts et augmentation de la valeur pour l'acheteur et c'est en ce sens que l'entreprise opère « une innovation valeur ». L'innovation valeur est une approche globale, qui n'est faisable que s'il y a un équilibre entre les efforts

⁵ W. Chan KIM et Renée MAUBORGNE. Stratégie océan bleu – Comment créer de nouveaux espaces stratégiques. Pearson France 2013 (l'édition originale a été publiée en 2005 sous le nom de Blue Ocean Strategy).

en matière d'utilité, de prix et de coût. À ce titre elle concerne la totalité des activités de l'entreprise et c'est en ce sens qu'elle va au-delà de la simple innovation (technologique).

Tableau 1 Comparaison stratégies océan rouge et océan bleu

STRATEGIE OCEAN ROUGE	STRATEGIE OCEAN BLEU
Agir au sein de l'espace stratégique existant	Créer un espace stratégique nouveau
L'emporter sur la concurrence	Mettre la concurrence hors-jeu
Exploiter la demande existante	Créer et conquérir une demande nouvelle
Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts	Sortir de l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts
Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts	Sortir de l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts
Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation ou de domination par les coûts	Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation et de domination par les coûts.

Kim et Mauborgne ont montré que 86% des lancements correspondent à de simples extensions de ligne et 14% correspondent à des lancements issus d'une stratégie océan bleu. Les nouvelles activités issues d'extensions de ligne représentent seulement 39% des bénéfices totaux alors qu'en ce qui concerne les lancements issus de la réflexion océan bleu, ils représentent 61% des bénéfices. Cela prouve à quel point la création d'océans bleus pour les entreprises présente un impact positif dans le chiffre d'affaires.

1.3.2. Création d'un océan bleu : les outils nécessaires

- Le canevas stratégique

C'est un outil qui permet d'identifier les critères sur lesquels les concurrents se positionnent et se battent. Le principe consiste à noter l'intensité du critère pour chaque concurrent. Le tracé de ces intensités, sous forme de courbes, permet de visualiser la manière dont les compétiteurs se différencient (Figure 6). Le rassemblement des courbes, le cas échéant, indique que les compétiteurs se « différencient tous de manière identique ». À partir de ces éléments, il s'agira pour l'entreprise, non pas de regarder ce que font les concurrents, mais de chercher des alternatives : des critères non mentionnés par les concurrents sur lesquels l'entreprise pourra se positionner.

De même, il s'agira de s'intéresser non pas aux clients mais aux non clients. Le but ultime est de trouver un nouvel espace stratégique.

L'exemple qui illustre bien cette démarche de positionnement stratégique est celui du Cirque du Soleil, spectacle à mi-chemin entre le cirque et le théâtre. Si ce cirque réussit si bien alors que le monde du spectacle est en déclin, c'est parce qu'il n'a pas copié ses concurrents. En effet le cirque du soleil s'adresse à un public adulte, pratique des tarifs nettement supérieurs aux autres et propose un spectacle jugé de qualité par les spectateurs (prêts à payer 10 fois plus cher qu'une place pour tout autre cirque).

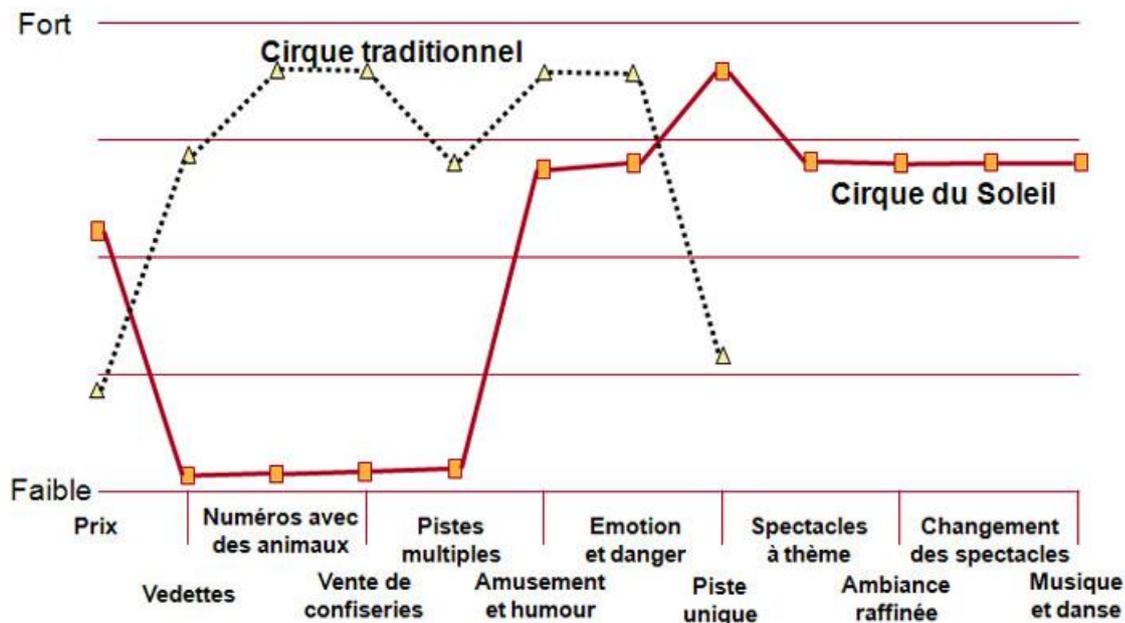


Figure 6 Le canevas stratégique-exemple du cirque du soleil

Guy Laliberté, PDG du Cirque du Soleil, a conservé les attraits du cirque traditionnel à savoir le chapiteau, les clowns et les acrobaties mais a supprimé certains critères. Le banc en bois est remplacé par des fauteuils disposés dans une superbe salle et c'est dans un espace « comme au théâtre » que les clients peuvent apprécier le spectacle. De même les animaux et le défilé de numéros sans rapport les uns avec les autres sont liés dans ce spectacle par l'émotion, l'intrigue. C'est en ce sens que Guy Laliberté a réussi à créer un nouvel espace stratégique, un espace où aucun concurrent ne se trouvait jusque-là.

- La grille des quatre actions

Il s'agit de redéfinir les éléments créateurs de valeurs pour l'acheteur afin de structurer l'offre. Les 4 actions susceptibles d'être mises en œuvre sont présentées sur la Figure 7.

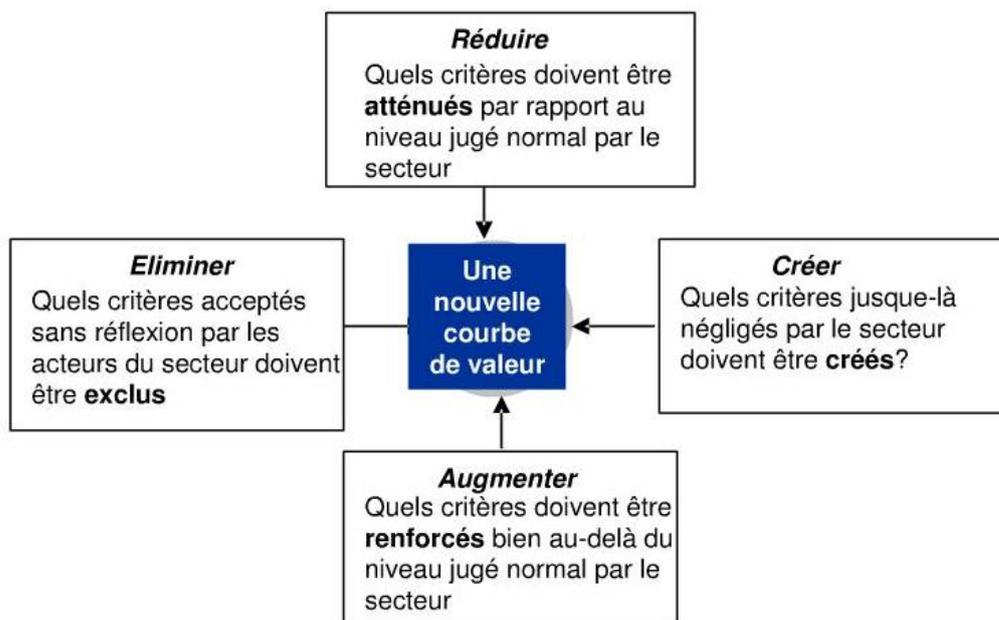


Figure 7 Grille des 4 actions

L'application de ces 4 actions au canevas stratégique permet de mieux comprendre le secteur où l'on souhaite s'installer.

- La matrice exclure-atténuer-renforcer-crée

À partir des réponses aux questions précédentes, l'entreprise traduit ses actions. Le tableau 2 ci-dessous reprend l'exemple du cirque du soleil avec la matrice correspondante.

Tableau 2 Matrice ERAC appliquée au Cirque du Soleil

<p>EXCLURE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présence de vedettes - Numéros d'animaux - Ventes de confiserie - Pistes multiples 	<p>RENFORCER :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piste unique
<p>ATTÉNUER :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amusement - Humour 	<p>CREER :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spectacle à thème - Ambiance raffinée - Renouvellement des spectacles - Musique et danse de qualité



Afin de réussir sa stratégie océan bleu, 3 critères sont requis :

La focalisation : l'entreprise doit concentrer ses efforts sur quelques critères seulement.

La divergence : l'entreprise doit sortir des sentiers battus et ne surtout pas suivre la concurrence.

Le slogan percutant : une stratégie doit se résumer dans un slogan clair et percutant.

I.3.3. Principe de base de la stratégie océan bleu : se libérer de la concurrence

Kim et Mauborgne livrent dans leur œuvre, *Stratégie océan bleu*, les pistes à creuser afin de créer son océan bleu.

- Piste n°1 : explorer les solutions alternatives présentes sur le marché

Cela revient à regarder sur le marché non seulement les concurrents directs mais aussi ceux qui ne font pas partie du même secteur mais qui proposent des alternatives. On entend par alternative, des produits qui répondent au même besoin. Comme par exemple la téléphonie mobile, la poste et l'enveloppe qui correspondent au même besoin qui est, de communiquer.

- Piste n°2 : explorer les différents groupes stratégiques du secteur

Même si les acteurs ne jouent pas dans la même catégorie, il est très important de regarder leur stratégie. En cosmétique par exemple une marque de luxe doit enlever ses œillères et regarder la stratégie des marques vendues en grandes et moyennes surfaces.

- Piste n°3 : explorer les chaînes des acheteurs-utilisateurs

Il s'agit de faire la différence entre l'acheteur, le consommateur et le prescripteur puisque ces 3 acteurs auront des conceptions différentes. Par exemple, le professeur de tennis qui conseille une raquette à un parent d'élève prendra en compte les performances techniques de la raquette alors que l'acheteur prendra plus en compte le prix, et le consommateur (ici l'enfant) sera très certainement plus intéressé par la couleur ou le design de la raquette.

- Piste n°4 : explorer les produits et services complémentaires

Pour développer un nouvel espace stratégique, il est important de prendre en considération les offres convergentes à leur secteur d'activité. Par exemple lorsque l'on veut aller au cinéma, certaines contraintes nous freinent : qui va garder les enfants ? Où va-t-on se garer ? Trop peu d'exploitants de salles de cinéma se posent ces questions. Si l'on veut développer un océan bleu il est indispensable de prendre en compte ces contraintes afin de satisfaire au mieux les clients et développer une offre différente des autres.

- Piste n°5 : explorer le contenu fonctionnel ou émotionnel d'un secteur

Il existe des secteurs émotionnels (esthétique, coiffure, restauration, ..) et des secteurs fonctionnels (transports par exemple).

L'intérêt est d'amener de la fonctionnalité dans les secteurs émotionnels et de l'affectif dans les secteurs fonctionnels.

Une célèbre marque de coiffure asiatique, consciente que certains hommes ne vont plus chez le coiffeur car ils trouvent que cela leur prend trop de temps, propose dans ses salons d'écourter le temps de coupe de 1 heure à 10 minutes. En supprimant tous les petits plus (massages, tasse de thé), cette enseigne permet ainsi aux hommes d'affaires de faire une halte de quelques minutes seulement chez le coiffeur.

A l'inverse, le concept des « sacs à sapin » connus pour leur praticité et pour éviter de salir la maison avec les épines du sapin de Noël, s'est doté d'une valeur émotionnelle puisque pour chaque achat effectué, 1,50€ est reversé à HANDICAP international.

- Piste n°6 : explorer le temps par projection des grandes tendances

Les entreprises créeront plus facilement des nouveaux espaces stratégiques si elles anticipent le futur. Même s'il est compliqué d'imaginer ou plutôt d'inventer le futur, il est possible de réfléchir aux nouvelles tendances et de comprendre leur impact sur le consommateur.

Il est donc, dans un milieu hypercompétitif, indispensable de se différencier réellement de ses concurrents. L'innovation et le renouvellement de l'offre sont deux critères évitant de banaliser son offre.



II. Un positionnement fort et affirmé : un avantage concurrentiel pour l'entreprise

II.1. Naissance du concept

Ce concept, né en 1972, est le résultat de la réflexion de deux publicitaires, Al Ries et Jack Trout. Selon eux, l'enjeu de la publicité n'est plus d'émettre une image mais d'assurer la perception de l'offre. Structurer son offre autour d'un concept fort est indispensable. En 1972 ils signent un article intitulé «The Positioning Era Cometh »⁶.

II.2. Définition du positionnement

« Le positionnement est le choix stratégique d'un espace de marché et de traits saillants pour rendre une offre attractive et crédible. »⁷

Il faut bien comprendre dans cette définition donnée par le *Mercator*, que le positionnement est un choix : la renonciation à une certaine partie du marché, donc à certains clients pour rendre son offre plus efficace et plus forte auprès d'autres clients.

Trois caractéristiques du positionnement découlent de cette définition :

- Il s'agit d'un choix stratégique global. Le positionnement ne se traduit pas seulement dans la communication mais il doit s'exprimer dans l'ensemble de l'offre perçue par le client. En d'autres termes le positionnement doit être présent dans les **4P** du mix marketing : Les politiques produit (**P**roduct), prix (**P**rice), distribution (**P**lace) et communication (**P**romotion).
- Afin d'établir un positionnement efficace, il est indispensable de se focaliser sur une ou deux caractéristiques principales de la marque et de ne pas s'éparpiller dans l'addition de bénéfices. Le but ultime du positionnement est que le consommateur le perçoive de la même façon que l'entreprise l'a défini. En effet, le positionnement perçu ne doit pas être différent de celui établi par l'entreprise. Le positionnement se doit d'être attractif, différenciant et surtout crédible afin qu'il puisse influencer le comportement d'achat du consommateur.
- Le positionnement s'inscrit dans la durée. Celui-ci est, pour l'entreprise, un gage de cohérence au sein de la politique marketing et pour les consommateurs un signe de force, une référence. Changer fréquemment et brutalement de positionnement est le meilleur moyen pour perdre ses clients.

⁶ Positioning : The Battle for Your Mind, Warner Books, 1982

⁷ LENDREVIE-LEVY. Mercator 2013 - Théorie et nouvelles pratiques du marketing. DUNOD – page 765



En revanche, dans un environnement ultra compétitif où la stratégie de l'entreprise change, il devient nécessaire de l'ajuster.

Le positionnement est donc ce qui permet de différencier une marque d'une autre en lui donnant du sens.

II.3. Identification et différenciation : deux notions complémentaires du positionnement

Le positionnement permet aux consommateurs d'identifier une marque à un univers de référence et à l'entreprise de différencier son offre de celle des concurrents. Lors de réflexion sur le positionnement, la marque doit se poser deux questions : de quel type d'offre s'agit-il et en quoi est-elle mieux que les autres ?

II.3.1. L'identification

C'est le rattachement, dans l'esprit du consommateur, de l'offre à une catégorie de produits. Pour certaines marques, il est imposé, par exemple Nuxe c'est la cosmétique et Leclerc c'est le hard discount (prix très bas). Moins la marque a de notoriété et plus le rattachement à une catégorie est compliqué.

II.3.2. La différenciation

Le Mercator parle de « triangle d'or »⁸ du positionnement. En effet, le positionnement doit prendre en compte 3 facteurs importants :

- Les attentes du public. Il s'agit de répertorier les attentes des consommateurs ciblés et de les prioriser. Pour que le positionnement soit différenciant et susceptible de conférer un avantage concurrentiel à la marque, il doit correspondre à un besoin des consommateurs et de préférence un besoin qui ne soit pas comblé par les offres des concurrents.
- Positionnement des concurrents. Lors du processus d'achat, le client va toujours comparer l'offre qui lui est proposée aux offres des concurrents. Analyser le positionnement des concurrents permettra de répondre à une attente non comblée par la concurrence. Il peut alors s'agir d'un besoin moins fondamental, mais d'une attente plus originale.
- Atouts de l'offre. Le positionnement de la marque doit être crédible pour le consommateur, pour cela, l'offre se doit d'être cohérente avec l'identité de la marque, avec ses atouts.

⁸ LENDREVIE-LEVY. Mercator 2013 - Théorie et nouvelles pratiques du marketing. DUNOD –p 779

II.4. Rôle du positionnement dans les décisions d'achat des clients

Le positionnement de la marque différencie les produits en leur donnant du sens. La marque porte en effet la différence. Il est donc important pour l'entreprise de construire une marque forte.

L'outil de Kapferer, le prisme d'identité⁹, s'avère être un outil efficace pour définir les 6 facettes nécessaires à la construction d'une identité de marque forte et claire. Il s'appuie sur les 6 dimensions suivantes :

- physique : couleurs, symboles attribués à la marque
- personnalité : traits de caractères de la marque
- culture : valeurs de la marque
- relation : la relation entre le client et la marque
- reflet : l'image renvoyée à la cible
- mentalisation : l'objectif qu'a le consommateur pour acheter la marque

Cet exercice peut être réalisé par l'entreprise lors de lancements afin de s'assurer que ceux-ci soient cohérents avec leur identité de marque. Rappelons que l'identité de marque est une notion figée pour l'entreprise, lui assurant une ligne de conduite dans ses diverses actions.

Géraldine MICHEL expose dans son œuvre, *Au cœur de la marque*,¹⁰ les 3 fonctions principales de la marque pour le consommateur :

- Une fonction de garantie : la marque est gage de confiance.
- Un symbole d'identification : les marques permettent au client d'afficher leur personnalité, leur appartenance sociale (exemple de la marque Apple).
- Une valeur affective : certaines marques créent des liens émotionnels avec leurs clients et deviennent des lovemarks (marque chouchou). Prenons l'exemple de Nutella qui a su créer des liens émotionnels forts avec ses consommateurs. Le résultat est qu'en l'absence du produit dans les rayons de supermarchés, les consommateurs très fidèles, ne se tournent pas vers une autre marque.

L'identité de marque permet de définir le positionnement de la marque puisque celui-ci s'appuie sur un ou deux traits saillants de l'entreprise qui la différencient des autres sur le marché.

⁹ JN Kapferer. Les marques, capital de l'entreprise – Créer et développer des marques fortes 1998. EYROLLES

¹⁰ Géraldine MICHEL. Au cœur de la marque – Créer, gérer, développer et évaluer sa marque. DUNOD, Paris, 2004.



II.5. Un concept clé dans la stratégie marketing

Le positionnement est le socle d'une politique marketing qui assure la stabilité et la force de l'ensemble du mix marketing.

Il s'agit d'un choix stratégique global : le positionnement doit être communiqué mais il doit aussi s'exprimer dans l'ensemble des offres perçues par le client (mix marketing : les 4P).

Prenons l'exemple de la confiture et du vaste choix proposé dans le rayon du magasin. Si la cliente cherche un produit « fait maison » elle ira directement devant le linéaire « Bonne maman ». Ce succès tient compte d'abord d'un choix d'un bon positionnement initial « la confiture traditionnelle aussi bonne que celle qui est faite à la maison » mais aussi d'une bonne déclinaison sur le mix marketing :

- La politique produit, avec un packaging très traditionnel, vichy rouge et blanc et écriture calligraphique.
- La politique de distribution : vendue en grande surface (marque créée en 1971, époque où la grande distribution est en essor et où on trouve majoritairement des produits « industriels »)
- La politique prix, assez élevé, gage de qualité supérieure
- La politique de communication

Le positionnement joue donc un rôle primordial dans les décisions d'achats des consommateurs. Dans un milieu hypercompétitif, l'offre susceptible d'attirer les clients est celle qui réussira à écarter l'offre de la concurrence.

Le positionnement doit donc être simple, attractif, crédible, différent, profitable et pérenne afin de ne pas perdre le consommateur.

Il est également la clé de voute du mix marketing (politique marketing autour du produit en lui-même, de son prix, sa distribution et sa communication).



III. L'offre : reflet du positionnement

L'offre c'est l'ensemble des éléments proposés aux prospects et clients. Elle intègre : le produit ou le service, le prix, les garanties, les services annexes, les éléments promotionnels, la communication, les conditions de paiement, les cadeaux...

Comme vu précédemment, l'offre doit être pensée autour du positionnement et les entreprises doivent être vigilantes à ne pas s'éloigner de leur positionnement initial en élargissant leur offre au fil des années.

III.1. Les composantes de l'offre

Nous nous focaliserons dans cette partie sur la politique produit.

III.1.1. Le produit en lui même

Il s'agit :

- *des caractéristiques techniques du produit* : composition, qualités organoleptiques, forme, aspect.
- *des caractéristiques d'usage* : spécificité, durée d'utilisation.
- *des caractéristiques psychologiques* qu'il procure : beauté, jeunesse, liberté, force
- *des services rendus* : qualité, technicité.
- du *contenu symbolique* : services immatériels qu'il apporte comme par exemple le statut social, ou la valorisation sociale.

Lorsque l'on conçoit un produit, il faut avoir bien identifié ses caractéristiques, ses avantages et ses bénéfices. Cette conception doit se faire en accord avec le positionnement de la marque. Si le produit ne le suit pas, les consommateurs ne comprennent pas et n'achètent pas.

Dans l'exemple de la célèbre marque BIC le positionnement est bien connu : le produit est fonctionnel, facile d'utilisation et surtout jetable. Après avoir lancé avec succès un stylo à bille et un briquet, la marque BIC a décidé de lancer un parfum. Le problème rencontré avec ce produit est qu'il n'est pas en adéquation avec le positionnement de la marque. En effet, le parfum a cette connotation haut de gamme qui n'est pas du tout revendiquée par la marque BIC. Le produit n'étant pas cohérent avec l'offre BIC, il n'a pas rencontré le succès escompté et a été supprimé.



Afin d'éviter la banalisation de ses produits, l'entreprise doit miser sur les 3 points suivants :

- proposer des produits innovants
- rester une référence pour les spécialistes
- afficher son histoire et ses valeurs.

III.1.2. Le packaging

« La laideur se vend mal » Raymond Loewy

Le packaging est défini comme étant « l'ensemble des éléments matériels qui, sans être inséparables du produit lui-même, sont vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, sa présentation, son identification et son utilisation par les clients ». ¹¹

Le packaging présente deux fonctions principales :

- *Fonctions techniques* : protection et conservation du produit, commodité d'utilisation, stockage, rangement, protection de l'environnement.
- *Fonctions de communication* : impact visuel, reconnaissance, identification, expression du positionnement, information du consommateur, impulsion d'achat.

Bien plus qu'un emballage, le packaging doit être conçu tout en respectant le positionnement de marque.

Le packaging présente une grande importance. En effet, il joue bien souvent le rôle de « vendeur » puisque dans certains cas, notamment pour les biens de grande consommation, il n'y a pas de conseiller. L'emballage va donc devoir attirer le regard, renseigner et susciter l'envie d'acheter.

Le packaging permet de différencier les offres et de les comparer.

Afin d'affirmer son positionnement il est nécessaire qu'il soit transposé sur le packaging, pour que, d'un coup d'œil, le consommateur le comprenne. Par exemple, une marque alimentaire dont le positionnement serait d'être BIO, ne pourrait être crédible si elle développe un packaging sans notion de « BIO » ou de % d'ingrédients d'origine naturelle sur le pack ou encore avec des parfums type « barbe à papa ».

Que ce soit par sa forme, par sa couleur ou par sa typographie, le packaging doit évoquer les traits saillants et distinctifs de la marque.

¹¹ LENDREVIE-LEVY. Mercator 2013 - Théorie et nouvelles pratiques du marketing. DUNOD-page 209



III.1.3. La politique de gamme

III.1.3.1 Définition

« Une gamme est un ensemble de produits qui ont un lien entre eux car ils partagent les mêmes fonctions principales, s'adressent au même marché, ou sont vendus par les mêmes canaux de distribution. »¹²

L'ensemble des gammes proposées par une marque constitue son offre. La gestion de la gamme est donc un outil clé dans la lisibilité d'une marque.

Afin de mieux comprendre la définition de la gamme, prenons l'exemple de la marque LIEBIG :

LIEBIG propose deux gammes de produits :

- Les soupes
- Les légumes cuisinés

La gamme « soupe » est composée de 4 lignes de produits :

- Les classiques
- Les familiales
- Les créatives
- Les spécialités

La ligne de produits « les classiques » est elle-même composée de 30 références (Mouliné de légumes printaniers, velouté de tomates, carottes fraîches, oseille cresson, ...).

III.1.3.2 Dimensions

Une gamme est caractérisée par plusieurs dimensions.

- La largeur

La largeur de gamme (l) correspond au nombre de lignes de produits. Les lignes de produits sont là pour répondre à différents usages du produit pour les consommateurs.

Si l'on reprend l'exemple de LIEBIG, la largeur de la gamme « soupe » est donc 4 (classiques + familiales + créatives + spécialités)

¹² LENDREVIE-LEVY. Mercator 2013 - Théorie et nouvelles pratiques du marketing. DUNOD – page 228



- La profondeur

La profondeur d'une gamme (p), ou plus exactement la profondeur de la ligne, se mesure par le nombre de déclinaisons que comporte la ligne.

En effet une ligne de produit est souvent composée de plusieurs modèles afin de s'adapter aux besoins ou aux goûts des consommateurs. Il s'agit très souvent d'une déclinaison d'options (goût/contenance (100 ou 200 ml)/prix).

Dans la ligne classique des soupes LIEBIG, pas moins de 30 références sont comptabilisées : différents goûts avec des déclinaisons de contenance.

- La longueur

La longueur (L) correspond au nombre total de références que comporte la gamme. La longueur de la gamme est donc obtenue en faisant la somme des produits de toutes les lignes.

Dans notre cas, la gamme « soupe » de LIEBIG est une gamme très longue puisqu'elle compte au total 74 produits différents (30 classiques +13 familiales +13 créatives +18 spécialités).

III.1.3.3 Caractéristiques

- Avantage/Inconvénients de l'étendue de gamme

Une gamme longue couvre un nombre plus important de besoins différents. Elle permet de mieux répondre aux attentes des consommateurs et d'être plus efficace commercialement. En revanche, elle est coûteuse à développer, à produire et à référencer. La gestion de ce type de gamme est très complexe et le risque de cannibalisation entre les produits est élevé. Une gamme courte, pour sa part est plus facile à produire (économies d'échelle), elle offre une meilleure visibilité aux distributeurs et une meilleure lisibilité aux consommateurs. En effet, une gamme courte sera plus facilement acceptée par un distributeur qu'une gamme longue. De même une gamme courte sera plus facilement comprise par le consommateur qui, au moment de l'achat, ne sera pas perdu au milieu des dizaines de références proposées. En revanche, les attentes des consommateurs ne seront pas toutes comblées. Il y a donc, un arbitrage à faire entre les avantages d'une gamme longue et ceux d'une gamme courte.



- *Les produits constitutifs d'une gamme*

✓ Les produits leaders

Le produit leader est le produit qui fait le plus gros chiffre d'affaire, celui sur lequel l'entreprise va gagner de l'argent. Ce sont très souvent les produits qui plaisent le plus.

Dans la matrice BCG (Boston Consulting Group), cela correspond au produit communément appelé « vache à lait ».

✓ Les produits d'appels

Appelés aussi produits d'attaque ou d'attraction, ils ont pour objectif principal d'attirer le client. Il s'agit très souvent des premiers prix. Cela permet à l'entreprise d'enregistrer un nouveau client, puis elle s'efforcera de le faire « monter en gamme » pour qu'il achète, plus tard, un produit à plus forte rentabilité.

✓ Le produit de complémentarité

C'est le produit dont l'achat est lié à un autre produit. Par exemple le sérum dans le domaine de la cosmétique. En effet le sérum est très rarement acheté seul, mais très souvent couplé à une crème afin d'augmenter l'efficacité de celle-ci. Les marques cosmétiques en ont fait un rituel : à chaque crème correspond le sérum. Cela permet d'augmenter le panier moyen de leurs consommatrices.

✓ Les produits d'images

Il s'agit des produits qui assurent le prestige pour l'entreprise. Ces produits sont présents pour l'image de marque plus que pour des raisons du profit.

✓ Les produits d'avenir

Ces produits sont amenés à devenir des produits leader. Ils peuvent être assimilés aux produits « étoiles » de la matrice BCG.

✓ Les produits régulateurs

Ils absorbent les frais fixes et compensent les fluctuations des ventes des autres produits. Ce sont souvent des produits peu sensibles aux variations saisonnières ou alors des produits qui complètent une offre saisonnière. Par exemple la marque Hawainas spécialiste de la tong (principalement achetée l'été), s'est diversifiée dans les bottes de pluies.

✓ Les produits tactiques

Ces produits permettent soit de contrer ou de gêner la concurrence, soit de l'imiter.

Le positionnement est à la base de la politique de gamme. Il est donc nécessaire de trouver des noms justes et distinctifs pour les nouvelles gammes, et proposer des produits à la hauteur des promesses qui respectent l'identité de marque.



III.2. Structuration de l'offre : clé d'une meilleure lisibilité

« Quand l'offre n'est pas claire, trop complexe, le consommateur se détourne » analyse Hervé Navellou, Directeur Général de L'Oréal Grand public France.

Structurer une offre consiste ainsi à proposer une offre plus lisible, avec moins de redondances. Pour atteindre cet objectif, une analyse doit être menée, comportant plusieurs étapes.

III.2.1. Analyse du portefeuille de produits : la matrice BCG (outil d'analyse stratégique du Boston Consulting Group, fin des années 1960)

Avant de penser à la restructuration de son offre, il est indispensable de diagnostiquer quels produits sont rentables pour l'entreprise et lesquels ne le sont pas.

Le modèle BCG est un outil d'analyse qui aide l'entreprise à gérer son portefeuille de produits. Il lui permet de choisir les activités ou les produits prioritaires et d'objectiver ses choix d'allocations de ressources. En effet il est important que l'entreprise sache sur quelle activité concentrer ou maintenir ses efforts et sur quelles autres elle doit céder.

Ce modèle BCG est basé sur deux critères : le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise (PMR) sur ce marché. Cette dernière se calcule de la manière suivante : Chiffre d'affaires de l'activité / Chiffre d'affaires du principal concurrent.

Lors de cette analyse il est important de garder en tête que, plus la PMR est élevée, plus la rentabilité de l'activité est forte et que, conserver une activité sur un marché en croissance nécessite des investissements financiers.

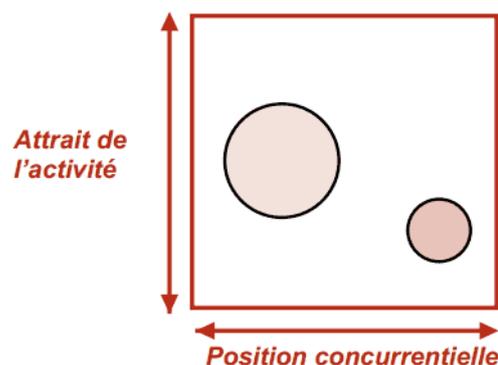


Figure 8 Schéma modèle BCG

À partir de ces calculs, le modèle BCG permet de positionner chacune des activités de l'entreprise sur un plan défini en deux dimensions : attrait de l'activité et position concurrentielle (figure 8).



Les bulles représentent les activités et sont proportionnelles à la contribution des activités dans le chiffre d'affaire de l'entreprise. En fonction de leur localisation, celles-ci seront classées dans une des quatre catégories suivantes :

Tableau 3 Catégorisation des produits selon le modèle BCG

FORTE	Croissance du marché	VEDETTES	DILEMMES
		Rentabilité élevée Besoins financiers élevés Absorbent des liquidités	Rentabilité faible Besoins financiers élevés Absorbent des liquidités pour atteindre la position de leader Génèrent des liquidités en cas d'abandon par vente
FAIBLE		VACHES A LAIT	POIDS MORTS
		Rentabilité élevée Besoins financiers faibles Génèrent des liquidités	Rentabilité faible Besoins financiers faibles Génèrent des liquidités en cas d'abandon par vente
		Positionnement concurrentiel	
		FORT	FAIBLE

Il est, d'un point de vue stratégique, conseillé aux entreprises de :

- Rentabiliser les vaches à lait,
- Abandonner ou de maintenir sans investissement les poids morts
- Maintenir la position dominante pour les vedettes
- Doubler la mise ou abandonner les dilemmes.

En pratique cet outil peut également s'appliquer aux produits ou gammes.

III.2.2. Segmentation des besoins

La conception ou la réorganisation de l'offre ne peut être efficace sans une analyse préalable de la demande. Pour cela il est nécessaire d'apporter des réponses aux 3 questions essentielles suivantes :

A quels besoins répondons-nous ?

A qui nous adressons-nous ?

Quel est notre savoir-faire ?

Pour optimiser ou clarifier son offre, il est indispensable d'aller au-delà des besoins déjà comblés par la concurrence, et il est nécessaire de regrouper les acheteurs en fonction de différents critères : il s'agit de la segmentation stratégique.

Ce concept de segmentation stratégique est récent. Il s'est développé en réponse aux

besoins de plus en plus hétérogènes des consommateurs, à l'heure de la surabondance de l'offre et de la multiplication de la concurrence. Il est donc nécessaire de segmenter son offre, c'est à dire de découper la population en groupes homogènes présentant des besoins similaires, en fonction de divers critères :

- critères sociodémographiques, géographiques et économiques
- critères relatifs aux besoins, aux attentes et aux motivations des consommateurs
- critères comportementaux et attitudinaux
- critères d'avantages recherchés

Les objectifs de la segmentation sont multiples :

- Allouer efficacement les ressources disponibles d'une entreprise sur le marché
- Développer une stratégie spécifique exploitant au mieux et durablement un avantage compétitif, délimitant un territoire spécifique et mettant des barrières à l'entrée des concurrents
- Mieux satisfaire certains ou tous les consommateurs, en satisfaisant certains ou tous leurs besoins, dans le but de les fidéliser
- Maximiser le profit

L'Oréal par exemple ne segmente pas son offre en fonction des groupes de clients mais en fonction des circuits de distribution. L'offre est ainsi structurée en 5 pôles : produits grands publics, luxe, cosmétique active (soins commercialisés en officine), produits professionnels (marques pour les coiffeurs), marque enseigne (body shop).

Il convient donc de proposer une offre segmentée en fonction des différents besoins de notre clientèle ciblée.

Si l'offre actuelle n'est pas claire il est donc nécessaire de l'organiser en lignes clairement définies afin que :

- L'offre soit cohérente avec le positionnement
- La clientèle ciblée trouve la réponse à ses attentes dans le segment qui lui est dédié.

Pour optimiser une ligne ou une gamme, plusieurs options se présentent au marketing, dont la réduction de l'offre.

III.2.3. Réduction de l'offre

Avec le temps, bien des entreprises élargissent leur portefeuille de produits ou de marques pensant ainsi augmenter leurs ventes et leurs bénéfices. Le risque, si ces extensions ne sont

pas stratégiques ou si elles ne correspondent pas au positionnement de la marque, est qu'elles se transforment en poids mort, obligeant à une clarification par les moyens suivants :

III.2.3.1 Supprimer des références

Lorsque l'offre n'est pas claire et qu'elle est constituée de gammes additionnelles, sans distinctions profondes entre elles, les conséquences sont nombreuses :

- les clients peuvent se retrouver dans plusieurs segments mais finalement ne trouvent leurs attentes comblées dans aucun
- les gammes se cannibalisent entre elles

Supprimer des marques, des gammes, ou quelques références est une possibilité. Cela permet de supprimer des produits anciens et de se concentrer sur les marques ou références les plus rentables. Supprimer des références permet également de concentrer ses investissements sur un nouveau produit, sur une nouvelle innovation, ce qui permettra d'adapter continuellement son offre.

III.2.3.2 Substituer des gammes

Cela consiste à remplacer une gamme qui ne marche pas, par une nouvelle, plus innovante et répondant mieux aux attentes des consommateurs.

Cette substitution permet de renouveler l'offre, d'apporter des produits qui s'adaptent aux nouvelles attentes des consommateurs et de proposer des produits qui pourront défier la concurrence.

L'entreprise doit chaque année faire le «grand ménage» dans son offre soit en supprimant et/ou en remplaçant des références, soit en la réorganisant.

Les références qui coûtent de l'argent et qui ne sont pas en adéquation avec l'ADN de la marque peuvent être supprimées, laissant ainsi la place à de nouvelles innovations.

L'entreprise doit, à chaque lancement, penser à l'harmonie de son offre globale s'assurant ainsi qu'elle réponde aux besoins de chaque client et qu'elle est en adéquation avec son positionnement.

Ce cycle de suppression-lancement permet à la marque de rester dynamique et de s'adapter sans cesse à un environnement devenu instable.



IV. Exemples de re-positionnement dans le domaine cosmétique

IV.1. Substitution de gamme : cas NUXE



Nuxe, célèbre marque de dermo-cosmétiques française, commercialisée en officine, a été créée par Aliza Jabès dans les années 90. Nuxe, est la marque qui allie l'excellence de la nature au glamour. Ce positionnement est très bien perçu par les consommatrices et il plaît puisque Nuxe, avec un CA de 169,8 M€ en 2013, est n°1 des soins en anti-âge, n°1 des huiles et n°1 des soins du corps en pharmacies.¹³

Depuis la création du Laboratoire, l'offre s'est agrandie avec d'une part la création de nouvelles gammes (solaire, homme, anti-âge) et d'autre part avec l'enrichissement des gammes actuelles. Ces lancements permettent de recruter et de fidéliser les consommatrices, tout en dynamisant la marque.

En 2013, la ligne anti-âge, représentant 32,6% du chiffre d'affaires de l'offre globale Nuxe, était composée de 5 gammes :

- Nuxellence : soins anti-âge rechargeurs de jeunesse et détoxifiants (1 référence)
- Nirvanesque : soins premières rides d'expressions (4 références)
- Aroma-Vaillance : soins rides profondes et fermeté (3 références)
- Merveillance : comble, lisse et repulpe les rides d'expressions profondes (4 références)
- Nuxuriance : soins perte de densité et d'éclat (5 références)

Le poids relatif en valeur de ces 5 gammes est présenté sur la Figure 9

¹³ <https://fr.nuxe.com/?gclid=CMCatZCxscICFQiWtAodchUAYw>



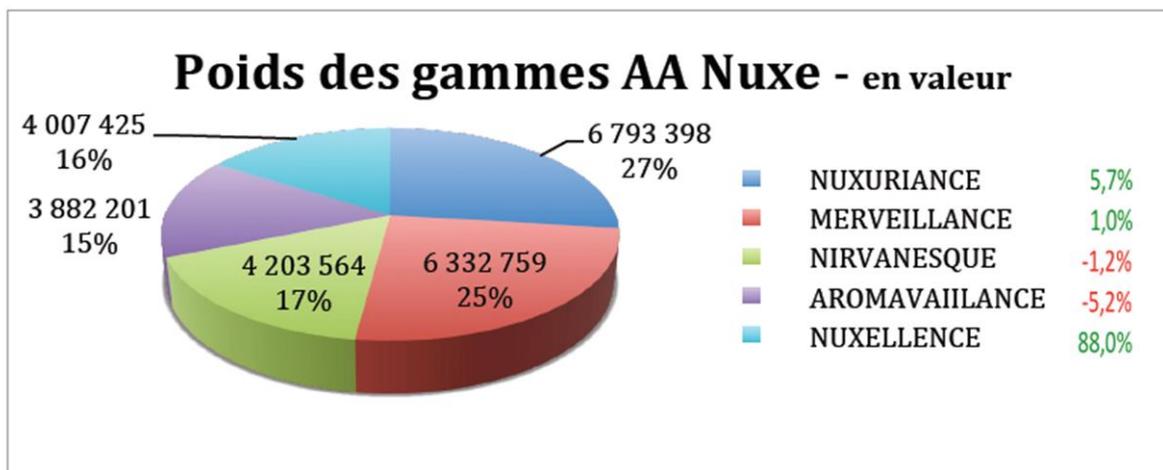


Figure 9 Evolution et Part de Marché des différentes gammes en CAM fin septembre 2014

Comme nous pouvons le constater, le segment anti-âge (AA) Nuxe est largement porté par deux gammes : Nuxuriance, en bleu foncé, qui représente 27% des ventes réalisées par l'anti-âge Nuxe et Merveillance, en rouge, qui représente 25%.

La gamme Nuxuriance est en évolution positive, +5,7% et la gamme Merveillance est presque en flat avec un petit +1%.

Notons également la forte croissance de la gamme Nuxellence. Cette évolution est normale car la première référence de la gamme est sortie courant 2012.

Les autres gammes sont en décroissance valeur : -1.2% pour Nirvanesque et -5.2% pour Aroma-vaillance.

La croissance se faisant très souvent grâce aux nouveautés ou aux offres promotionnelles, le laboratoire Nuxe a voulu, en 2014, dynamiser ses gammes « endormies » à savoir Aroma-vaillance et Nirvanesque mais aussi redynamiser sa gamme vectrice de chiffre d'affaire, Merveillance, qui affichait une croissance de seulement +1%.

Une reformulation de la gamme Merveillance a donc été engagée, accompagnée d'une réflexion globale de l'offre anti-âge.

Dans la ligne anti-âge, il y avait : la gamme constituée par les soins rechargeurs de jeunesse (Nuxellence), la gamme composée des soins premières rides (Nirvanesque), la gamme « premium » (Nuxuriance) et entre ces gammes se trouvent Aroma-vaillance et Merveillance dont les indications étaient relativement proches.

Le laboratoire a donc profité de la reformulation de Merveillance pour remplacer Merveillance et Aroma-Vaillance par la nouvelle gamme reformulée Merveillance Expert.

Le lancement de Merveillance Expert a été soutenu par l'innovation introduite dans la nouvelle formulation : l'oléoactif® breveté de Lys d'un Jour qui permet de protéger et réparer

les 3 protéines clés du derme (le collagène, l'élastine et la vimentine) est désormais présent dans chacune des formules. Cette innovation permet, en plus de soutenir ce lancement, de réaffirmer le positionnement de « Marque naturellement scientifique ».

La gamme Merveillance Expert présente des bénéfiques produits qui permettent ainsi de combler les attentes des consommatrices d'Aroma-Vaillance et celles de Merveillance.

La ligne anti-âge est ainsi mieux segmentée en 2014 et se compose de 4 gammes :

- Nuxellence : soins anti-âge rechargeurs de jeunesse et détoxifiants
- Nirvanesque : soins premières rides d'expressions
- Merveillance expert : soins rides d'expression installées et perte de fermeté (5 références)
- Nuxuriance : soins perte de densité et d'éclat

Cette substitution a permis à la marque d'optimiser son offre en diminuant le nombre de références et en re-segmentant son offre. Grâce à cette substitution de gammes, le nombre de références est passé de 7 à 5.

Le laboratoire Nuxe a par ailleurs profité de ce lancement pour changer sa charte graphique, en passant tous ses pots en plastique et ses packs en blanc, signature d'une marque «nature» (Figure 10 ci-dessous).



Figure 10 Repackaging de la gamme Merveillance expert

Le remplacement de gamme ne s'est pas fait du jour au lendemain. Avant d'implanter la nouvelle gamme, le laboratoire a déstocké Aroma-Vaillance et Merveillance des officines par le biais d'une offre promotionnelle à – 50%. Cette opération promotionnelle a débuté environ trois mois avant l'implantation de la nouvelle gamme. Au moment de l'implantation de Merveillance Expert, les commerciaux Nuxe ont procédé à la reprise des stocks restants des deux gammes.

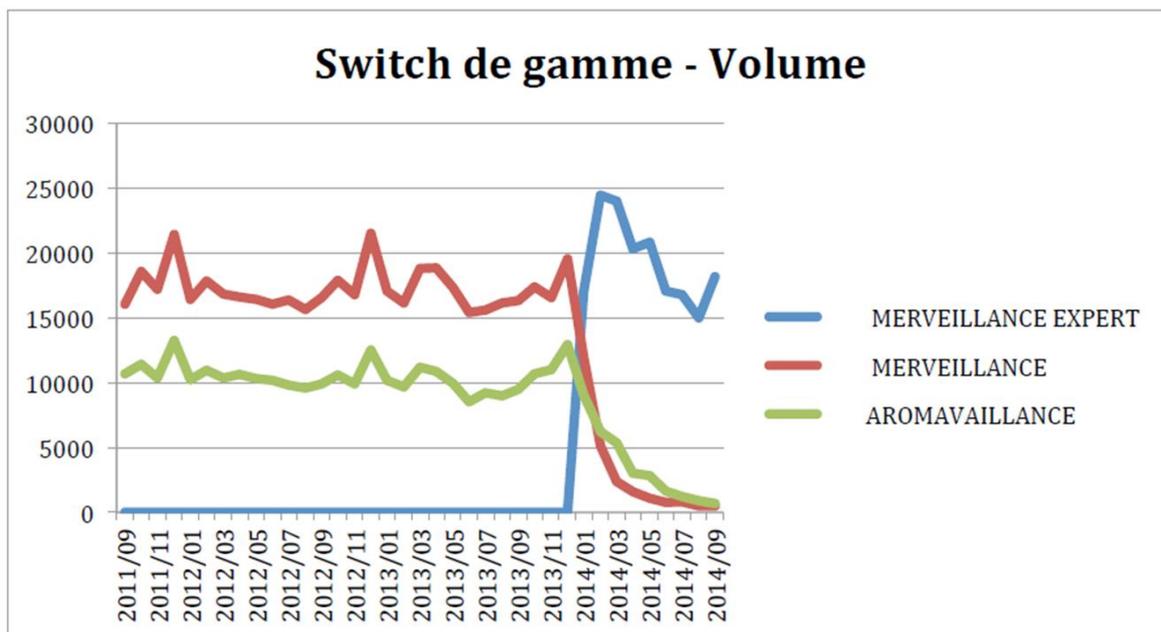


Figure 11 Ventés en volume de Merveillance Expert, Merveillance et Aroma-vaillance durant la période de transition de gamme

Comme nous pouvons le remarquer sur la figure 12, la substitution de gammes a bien été anticipée puisque le pic de la courbe bleue, correspondant au lancement de la nouvelle gamme, se fait lorsque les deux autres gammes chutent.

En revanche les ventes (en volume) de la gamme Merveillance Expert ne correspondent pas à l'addition des ventes des deux gammes ce qui signifie que certaines clientes ont été perdues lors de ce remplacement de gammes.

Si les fidèles consommatrices de Merveillance se sont naturellement orientées vers Merveillance expert (puisque finalement c'est un nom générique de Merveillance), cela a été très certainement plus difficile pour les utilisatrices d'Aroma-Vaillance qui représentait tout de même qu'15% des ventes (volume) de la ligne Anti-âge en 2013.

Les femmes sont très exigeantes pour leur soin quotidien du visage et trouver la crème qui leur convient peut prendre du temps.

Nuxe, en arrêtant la commercialisation de deux gammes à fort CA a pris le risque de provoquer l'insatisfaction de certaines de ses clientes.

Quelques mois après le lancement de la nouvelle gamme Merveillance Expert et de la suppression des deux anciennes, les réactions des consommatrices ont été nombreuses sur le site internet Nuxe. Quelques commentaires sont donnés dans la Figure suivante :

MICHELE P. le 29/06/2014

★ ★ ★ ★ ★

Très déçue. Ma peau tiraille et ne semble pas bien nourrie.
Je préférerais nettement la AROMA VAILLANCE Enrichie que j'utilisais depuis plusieurs années.
Je vais donc arrêter avec regret d'utiliser la marque Nuxe.
Dommage !

LYDIE S. le 17/07/2014

★ ★ ★ ★ ★

Très très déçue de ne plus trouver comme d'autres fidèles la crème aroma vaillance que j'utilisais depuis de nombreuses années. J'ai testé en remplacement le produit merveilance expert, très inconfortable !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

Figure 12 Exemple de commentaires sur le site internet Nuxe

Lors d'un remplacement de gammes, il faut certes bien étudier les chiffres mais il est également indispensable d'anticiper les réactions de ses clientes afin d'éviter toute perte d'acheteur.

IV.2. Suppression de gamme : Cas LA ROCHE-POSAY



La Roche-Posay, marque du groupe l'Oréal, est reconnue pour être le spécialiste des peaux sensibles.

Avec plus de 30 ans d'expérience et pas moins de 27 gammes de soins, les produits La Roche-Posay sont recommandés par plus de 25 000 dermatologues en France et se présentent ainsi comme les soins références pour le traitement des peaux sensibles.

Fin 2011, la marque a développé une gamme pour homme : La Roche-Posay XY homme.



Figure 13 Gamme Homme La Roche-Posay

Celle-ci se composait de 4 produits (Figure 13) : la mousse à raser émollissante sans savon, le gel de rasage émollissant micro exfoliant, le baume normalisant anti-rougeurs et le gel hydratant barrière. Cette gamme était conçue pour les peaux masculines agressées par le rasage.

Cette gamme a été supprimée par la marque d'une part parce que les ventes n'ont pas été à la hauteur des espérances mais surtout car elle ne correspondait pas au positionnement de la marque.

En effet comme dit précédemment, le slogan de La Roche-Posay est « Pour changer la vie des peaux sensibles » or la peau des hommes, plus épaisse, n'est pas une peau sensible naturellement. Elle devient sensible après le rasage, intervention extérieure.

Lancer une gamme visant spécifiquement les hommes scinde l'offre en deux : produits pour les hommes et produits pour les femmes. Cela laisse entendre que toutes les autres gammes ne seraient réservées qu'aux femmes, alors que La Roche-Posay se veut être la solution pour toutes les peaux sensibles, que ce soit celles de femmes ou d'hommes. C'est pourquoi, la marque a décidé d'arrêter sa gamme homme afin de se concentrer sur son positionnement peau « naturellement » sensible.



IV.3. Clarification de l'offre : Cas SVR



Avec un CA d'environ 40 millions d'euros en 2013, la marque SVR est reconnue pour son efficacité et ses dosages forts en actifs. Très appréciée par les pharmaciens et par les dermatologues, elle reste toutefois peu connue des consommateurs. Contrairement au positionnement impactant et reconnu de Filorga (la cosmétique inspirée de la médecine esthétique), celui de SVR, plus axé dermo cosmétique, n'est pas très clair.

En effet, même s'il est inscrit sur leur site qu' SVR est « LA PLUS CONCENTREE DES MARQUES DERMATOLOGIQUES **100% TESTEE SUR PEAUX SENSIBLES**», la consommatrice ne rattache pas la marque à un univers précis ou du moins à une spécificité.

Afin de dynamiser la marque, une rénovation de l'offre SVR a été décidée. En effet selon le président, «Tout l'univers de SVR est tourné vers la formule et les ingrédients, ce qui ne parle pas au consommateur». La lisibilité de l'offre a donc été clarifiée en réduisant le nombre de références de la gamme. Si en 2014, SVR présentait 90 références, il n'y en a aujourd'hui plus qu'une soixantaine¹⁴.

D'un point de vue « linéaire », les produits cultes de la marque ont été également mieux valorisés alors que les produits les moins appréciés ont, quant à eux ,été relancés sous un autre nom.

Afin d'orienter la marque, très identifiée dermatologie, vers un univers plaisir, la notion de « belle peau » a été introduite à coté du mot dermatologie.

La rénovation de l'offre SVR a débuté en 2015 et a commencé par une nouvelle identité visuelle plus moderne. Le caducée du logo a quant à lui été revisité par un serpent enlaçant une rose, symbole de la parfaite harmonie entre la beauté et la santé.

¹⁴ COSMETIQUE MAG n°153, septembre 2014



Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, l'offre proposée doit sans cesse évoluer. Que ce soit via des suppressions de gammes, des lancements, des reformulations de gammes, la marque, si elle veut vendre, doit sans cesse être dynamique.

D'autre part, l'offre doit être en accord avec le positionnement de la marque, comme nous venons de le voir avec l'exemple de La Roche-Posay. Si l'offre n'est pas en accord avec le positionnement de la marque, elle peut ne pas être comprise et ne pas avoir de légitimité.

IV.4. Cas d'une marque dont l'offre reflète le positionnement : Garancia



IV.4.1. Présentation de la marque et Histoire

*« J'ai voulu créer des Soins tellement efficaces,
qu'ils en deviennent Magiques...
Mais il n'y a pas de Magie sans Science. » Savéria Coste*

Représentante de la 4^{ème} génération de pharmaciens de sa famille, Savéria Coste fonde le Laboratoire Garancia en 2004.

Après avoir fait ses premiers pas chez l'Oréal puis avoir participé grandement à l'essor d'Oenobiol, Savéria Coste a souhaité bousculer les codes de la cosmétique en France, en proposant des soins dont l'efficacité serait immédiatement visible à l'œil nu, mais également des produits « plusieurs soins en un », dont la texture et le parfum feraient voyager.

Savéria Coste a notamment créé en 2005 le Pschitt Magique, le premier micropeeling quotidien disponible en pharmacie.

Les 3 piliers fondamentaux lors de la conception de chaque soin Garancia sont les suivants :

EFFICACITE

Dans chacun des soins se trouvent des innovations brevetées, des actifs innovants et de haute technologie dont les résultats ont été objectivés par des études cliniques

ALCHIMIE

GARANCIA, c'est l'alliance d'actifs botaniques traditionnels (recettes de « grands-mères » ou de « sorciers » de par le monde) à des actifs de haute technologie issus des avancées en recherche cosmétologique

SENSORIALITE

Les soins GARANCIA plongent le consommateur dans un univers merveilleux qui éveille tous les sens... avec des textures étonnantes et évolutives et des parfums évocateurs de rêve et d'émotion.

IV.4.2. L'offre Garancia

GARANCIA
— PARIS —
L'ALCHIMIE BOTANIQUE DU FUTUR

1ERS GESTES BEAUTÉ

- PSCHITT MAGIQUE®** MICROPEELING: Agit en 30 sec.⁽¹⁾ Sans grain. Ni acide de fruit. Prépare la peau à recevoir les soins.
- EN DEUX COUPS DE BAGUETTE®** CRÈMES DÉMAQUILLANTES: Anti-Âge Anti-Traitement. 2 parfums: Rose & Amande. Avec Ringage.
- SOURCE MICELLAIRE ENCHANTÉE®** EAUX MICELLAIRES: Démaquille, Hydrate, Apaise, Illumine. 3 parfums: Rose, Amande, Fleur d'Oranger. Sans Ringage. Flacon 100ml. Éco-recharge 400ml. 1 Éco-recharge = 4 Flacons.
- PHILTRE LÉGENDAIRE®** EAU DE BEAUTÉ ANTI-OXYDANTE: Bouclier protecteur contre: Pollution, Perte d'éclat, Vieillesse.
- GAMME BAL MASQUÉ DES SORCIERS®** MASQUES: Purifiant Oxygénant Éclat, Lissant Hydratant, Nourissant Apaisant Réparateur Préventif.

ANTI-ÂGE

- GAMME MYSTÉRIEUSE®** ANTI-ÂGE GLOBAL: Mâtes à Grasses. 1 - Repulpe Sérum, 2 - Lifie Émulsion Jour, 3 - Régénère Crème Nuit.
- GAMME IMMORTAL EXPRESS SHOT®** CURE CHOC 15 JOURS: EGF. Cible le renouvellement cellulaire. MG6P. Cible l'énergie cellulaire. Appliquez en DUO sérum EGF + sérum MG6P. EFFICACITÉ X4⁽²⁾.

ANTI-IMPERFECTIONS

- GAMME MARABOUT®** RITUEL À COMPOSER: Nettoie, Détoxifie, Pâte moussante. Traite Sérum. Matifie, Hydrate, Lisse les pores. Répare, Unifie, BB Cream.

HYDRATATION

- DIABOLIQUE TOMATE®**: Hydratation Anti-Âge Bonne Mine. 2 Textures: Crème d'eau, Crème enrichie.

ANTI-ROUGEURS

- QUE MES ROUGEURS DISPARAISSENT I®** SÉRUM ANTI-ROUGEURS ET APAISANT: Résultat dès 30 min⁽³⁾ sur les rougeurs. Résultat dès 14 jours⁽⁴⁾ sur les petits vaisseaux.

SOINS CIBLÉS

- LARMES DE FANTÔME®** CONTOUR DES YEUX ET PALPIÈRES: Roll-on 4 en 1 Anti-Poches Anti-Cernes Anti-Rides Anti-Relâchement.
- HALLUCINOGENE®** SOIN DE TEINT TRANSPARENT: Sublimateur de Teint Effet Lumière Anti-Rides Anti-Pollution.
- ABRACADABALUME®** BALME CORRECTEUR: Réduit Immédiatement Rides et Pores Dilatés.

SOINS CORPS

- FORMULE ENSORCELANTE ANTI-PEAU DE CROCO®** CRÈME CORPS 3 EN 1: Raffermit Gomme sans Grain & sans ringage Hydrate, Nourrit 24h.
- EAU DE SOURCELLERIE®** PARFUM SOIN: Anti-oxydant Sans alcool Tenue 8h et +.

QUAND LA MAGIE SE FAIT SCIENCE ...

(1) Voir fiche eau contrôle dermatologique. (2) Sur le % d'augmentation de pro-collagène I vs sérum EGF seul. (3) Voir fiche eau contrôle dermatologique. (4) Sur le % d'augmentation de pro-collagène I vs sérum EGF seul. Voir fiche eau contrôle dermatologique. * Plus efficace contre l'acné, le psoriasis & l'eczéma par jour.

Figure 14 Poster gamme de l'offre Garancia

L'offre Garancia (Figure 14) est courte, claire et structurée par des catégories répondant à différents besoins : premiers gestes beauté, masques, anti-âge, anti-imperfections, soins corps, soins ciblés, soins anti-rougeurs et hydratation.

Chez Garancia, le conseil est simple puisqu'il existe un soin qui traite à chaque fois toutes les problématiques liées à la catégorie. Par exemple il n'y a qu'un seul contour des yeux mais qui fait tout, un seul sérum anti-rougeurs, une crème corps 3 en 1, un sérum anti-imperfections, une crème de nuit anti-âge, etc., ...

L'offre est donc structurée : claire à la fois pour le pharmacien et la consommatrice.

IV.4.3. Positionnement de la marque : L'Alchimie Botanique du Futur

Le positionnement de Garancia c'est, comme l'indique le slogan, l'Alchimie Botanique du Futur (Baseline que l'on peut retrouver sous le logo de la marque).

L'Alchimie : qui fait référence à tout l'univers magique de la marque, que ce soit par le nom de produits ou par les visuels.

Botanique : car Savéria Coste utilise un fort pourcentage d'ingrédients naturels dans ses formules (autour de 95%). Ces actifs qui ont prouvé leur efficacité depuis des années, sont issus soit de remèdes de grand-mères comme l'Arnica Montana ou alors de remèdes de sorciers de par le monde.

Du Futur : car dans chaque formule, un actif haute technologie a été intégré. Le laboratoire s'est fait justement connaître par l'utilisation du peptide de venin de serpent (de synthèse dans sa gamme mystérieuse).

Contrairement à Lierac, où de nombreux acteurs se positionnent, entre autre, comme spécialistes de l'anti-âge, Le laboratoire Garancia est à ce jour, le seul sur le créneau de la magie, lui conférant ainsi un avantage concurrentiel énorme. Il n'a donc pas de concurrents directs.

IV.4.4. Connexion entre l'offre et le positionnement

Afin d'être en accord total avec son positionnement, trois éléments doivent être perceptibles au travers de l'offre Garancia :

- Magie
- Efficacité/ le côté « High Tech »
- Botanique

Prenons l'exemple du best-seller (Pschitt Magique en Figure 15) qui se trouve être le premier né Garancia : le positionnement de la marque se reflète :





Figure 15 Pschitt Magique le best-seller de la marque Garancia

Au niveau du produit en lui-même :

- Catégorie de soin :

Il s'agit d'un micropeeling nouvelle génération. Ce produit est seul dans sa catégorie sur le marché puisqu'on retrouve soit des nettoyants soit des exfoliants mais pas des « exfoliants quotidiens ».

➔ Cela appuie le côté innovant, haute technologie et rupturiste de la marque.

- Composition du produit :

La formule comprend une enzyme brevetée (Micropeeloff X3) qui fait fondre les cellules mortes et renouvelle le grain de peau jour après jour, et 6 extraits botaniques (eau florale de Rose BIO, eau florale de Bleuet BIO, eau florale d'Hamamélis BIO, Extrait de Thé vert BIO, pulpe de Concombre, extrait originel de jus de Citron frais).

➔ La formulation est à la fois naturelle et technique.

- Résultat :

Il est écrit sur le pack que le résultat est observé en 30 secondes chrono.

➔ Appuie l'efficacité des produits.

- Le nom du produit : Pschitt Magique

➔ Fait référence à la magie.



Au **niveau du packaging** : le code couleur vert pour le coté naturel et le noir pour le coté luxe, les brevets en rouge pour souligner le sérieux de la marque.

Ces différents éléments se retrouvent sur tous les autres produits de la marque : « Abracadabaume », « Mystérieux repulpant », « En deux coups de baguette », que des soins sortis du chaudron magique avec des noms et des univers féériques, qui sont formulés à la fois avec un fort taux d'ingrédients d'origine naturelle mais aussi avec des actifs « haute technologie » afin d'avoir des résultats rapides, visibles à l'œil nu.

Les produits Garancia sont rapidement identifiables d'un coup d'œil, puisque la plupart des packs sont noirs et verts, et la publicité sur le lieu de vente (présentoirs de caisse, affichettes, cube, vitrine...) se démarque des concurrents par l'univers mystique des soins.

La communication est, elle aussi, féérique avec sur les pages presse, la présence d'un serpent, d'un dragon ou bien encore d'une chouette.

Si Garancia s'illustre comme un exemple de marque dont l'offre découle parfaitement du positionnement, certaines réserves doivent être émises :

1/ Il s'agit d'une marque jeune et il est possible que l'offre se complique au fil des lancements.

2/ Son positionnement unique très clair et différenciant lui permet de recruter de nouveaux clients en adéquation avec la marque. En revanche lorsque la marque aura atteint une croissance en plateau et cherchera un nouvel essor, il faudra être vigilant à ne pas s'écarter de son univers féérique pour recruter une cible plus large qui pourrait être plus sceptique voire effrayée par l'univers de la magie (les serpents, les sortilèges etc,...)



PARTIE APPLICATIVE : LE CAS LIERAC

Cette partie s'appuie sur mon stage de fin d'étude au sein de l'équipe marketing développement LIERAC.



I. Le marché des cosmétiques en France

On entend par cosmétique « tout produit destiné à être mis en contact avec les parties superficielles du corps humain, en vue de les nettoyer, de les parfumer, d'en modifier l'aspect, de les protéger, de les maintenir en bon état ou de corriger les odeurs corporelles » (Code de la Santé publique, article L.5131-1).

L'industrie cosmétique regroupe plusieurs segments :

- Maquillage : rouge à lèvres, mascara, ...
- Parfums : eau de toilettes, eau de parfum, eau de Cologne,...
- Soins de la peau : crème anti-âge, lotion, crème solaire,...
- Produits de toilettes : savon, déodorant, gel douche,...
- Produits capillaires : shampooing, masque capillaire,...

La répartition de ces différents segments est présentée sur la figure 16.

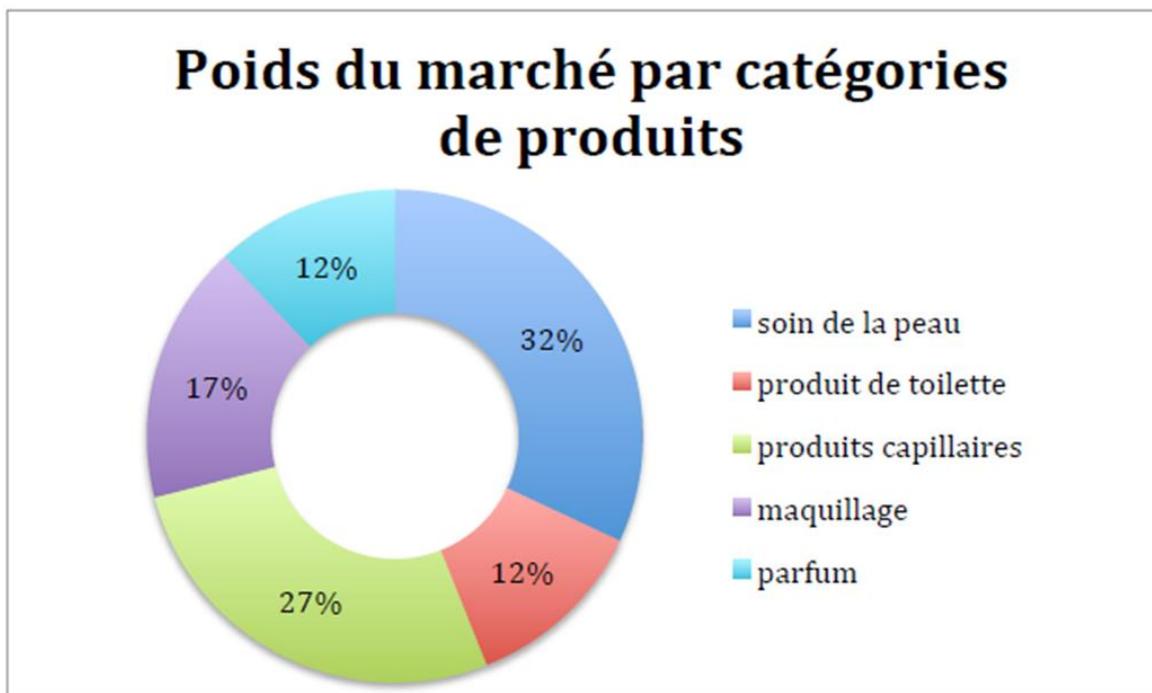


Figure 16 Poids des segments du marché de la cosmétique française

Le chiffre d'affaire du marché de la cosmétique est de 25 milliards d'euros dans le monde. La France est leader mondial de ce secteur avec 25% des parts de marché. ¹⁵

¹⁵ <http://www.ebi-edu.com/fr/cosmetique>

Le marché des cosmétiques a généré 8,25 Md€ de chiffre d'affaire en 2013 et a enregistré une évolution de + 1,98% (valeur) par rapport à l'année précédente.¹⁶

I.1. Principaux acteurs

4^{ème} secteur de l'économie française, l'industrie cosmétique rassemble 800 entreprises et 70 000 emplois en France.

Toutes ces entreprises ont le même but : détrôner le numéro 1 mondial, L'Oréal.

Ce marché est ultra concurrentiel (figure 17) et chaque jour naissent de nouvelles marques.

Acteurs	Pays d'origine	CA consolidé (ME)	Poids dans le secteur en France
L'OREAL	France	20 343	●
CHANEL	France	nd	●
LVMH	France	23 659	●
PIERRE FABRE	France	1 919	●
YVES ROCHER	France	2 100	●
FAREVA	France	1 075	●
CLARINS	France	1 200	●
SHISEIDO	Japon	6 287	●
PUIG	Espagne	1 343	●
COTY	Etats-Unis	3 442	●
HERMES INTERNATIONAL	France	2 841	●
ALES GROUP	France	191	●

(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi d'après opérateurs et Greffes des Tribunaux de Commerce

Figure 17 Principaux groupes intervenant dans le secteur de la cosmétique en France

I.2. Principaux circuits de distribution

En France, les cosmétiques sont distribués (figure 18) par trois circuits majeurs :

- Les parfumeries sélectives
- Les grandes surfaces alimentaires (GSA)
- Les pharmacies et les parapharmacies.

¹⁶ Etude XERFI Distribution de parfum et de produits de beauté – référence de l'étude 3DIS01

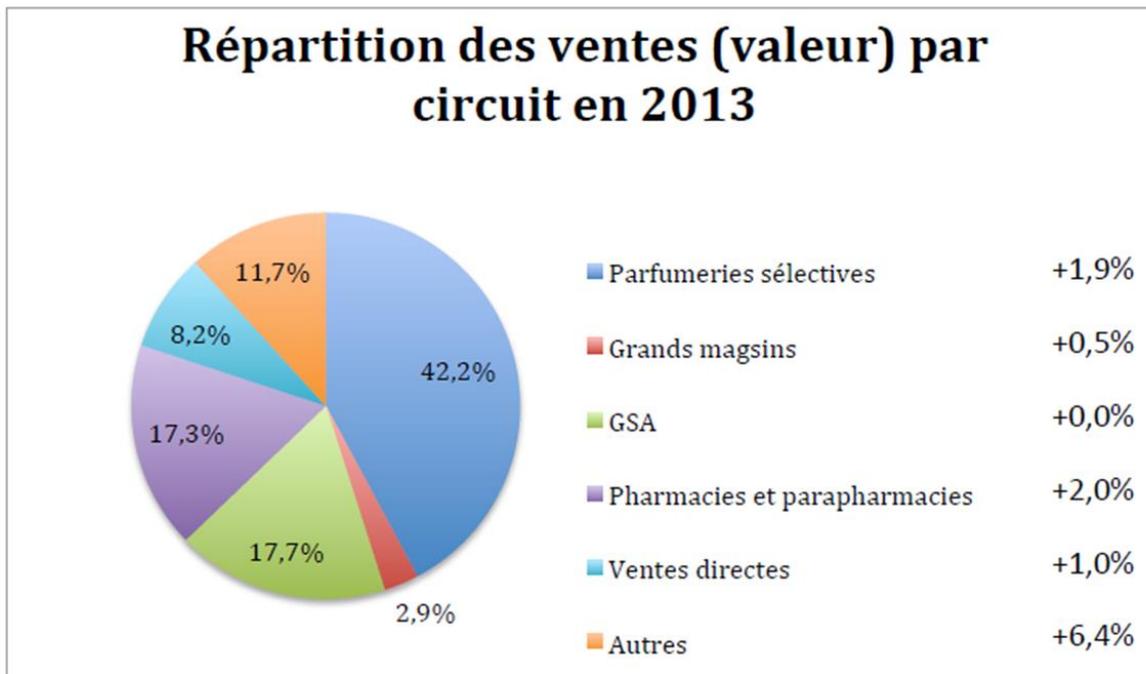


Figure 18 Principaux circuits de distribution du marché cosmétique

Le circuit sélectif, qui comprend les parfumeries sélectives (42,2% des ventes totales en valeur) et les grands magasins (2,9%), est le premier circuit de vente de produits cosmétiques. Il est suivi des Grandes Surfaces Alimentaires (GSA) avec 17,7% des ventes totales en 2013. Les pharmacies et parapharmacies détiennent, quant à elles, 17,3% des ventes totales en valeur.¹⁶

I.3. Consommation des ménages français

La hausse du chômage, le gel des salaires et l'augmentation des impôts ont provoqué une nouvelle diminution du pouvoir d'achat des français de -0,4% en 2013. Si des secteurs ont enregistré des évolutions négatives (habillement, automobile,...), le marché des produits cosmétiques a plutôt bien résisté à cette nouvelle baisse du pouvoir d'achat des ménages.

En effet, la consommation annuelle en volume de produits cosmétiques a augmenté en 2013 de +1,2% par ménage. Il est à noter également que le budget annuel alloué à ce secteur a augmenté de + 0,3% en 2013 atteignant ainsi le montant de 573€ par ménage.¹⁶

Si les ménages français consomment chaque année de plus en plus de produits cosmétiques (+18,3% en volume depuis 2005), c'est parce que chaque jour des publicités écrites ou télévisées les incitent à acheter des soins et à accorder une haute attention à leur apparence. L'importance n'est plus de paraître riche comme autrefois mais de paraître jeune. Maigrir et rajeunir sont devenus les nouveaux crédos de la société française, c'est

pourquoi malgré la diminution de leur pouvoir d'achat, les femmes mais aussi les hommes conservent un budget pour les cosmétiques.

En revanche, même si la demande a augmenté entre 2012 et 2013, celle-ci est de moins en moins forte depuis 2010. En effet l'environnement économique défavorable a incité les français à faire un arbitrage dans leurs dépenses.

Les français privilégient désormais des produits cosmétiques moins onéreux, des circuits qui proposent des prix réduits et diminuent leur quantité d'achat.

Au premier semestre 2014, les chiffres reprennent : le marché de l'hygiène beauté a vu ses ventes augmenter. En effet avec un produit de plus et aussi deux euros supplémentaires de dépenses par français, la dévalorisation semble s'être arrêtée.¹⁷

Les achats sont en hausse sur presque la totalité des catégories, seulement l'axe maquillage rencontre une baisse. Le circuit pharmaceutique se développe et gagne un point de part de marché en valeur comme en volume.

I.4. Nouvelles tendances

I.4.1.1 Vers la médecine esthétique

La cosmétique s'inspire de plus en plus de procédures esthétiques. Quel que soit le circuit de distribution, les soins visages sont désormais conçus comme des alternatives à la chirurgie esthétique.

Les femmes ayant de plus en plus recours à des procédures invasives pour rester belles, les laboratoires cosmétiques se sont vite inspiré de cette tendance et essayent d'intégrer ces techniques dans leurs cosmétiques.

53,9 millions de procédures esthétiques ont été pratiquées dans le monde en 2013, et la hausse estimée pour 2018 est de +5,2%.¹⁸

En France plus de 6% des femmes entre 15 et 75 ans ont déjà eu recours à de la chirurgie esthétique.

Reproduire les effets de ces procédures ou prolonger leurs effets est donc un créneau porteur pour les marques.

¹⁷ COSMETIQUE MAG n°153, septembre 2014

¹⁸ COSMETIQUE MAG HORS SERIE N°8 – SPECIAL SOIN



I.4.1.2 Contexte environnemental : omniprésence de la pollution

Avec les récents pics de pollution à Paris, la population française a pris conscience de l'impact de l'environnement sur sa vie et sur sa peau. En effet, dans les grandes villes, la pollution très présente agresse la peau au quotidien : pores obstrués, teint terne, vieillissement accéléré.

Se protéger de la pollution deviendra donc dans très peu de temps une nécessité. Des marques comme Guerlain ont d'ailleurs déjà lancé leur produit de protection.

I.4.1.3 Textures évolutives

Le travail des textures est le nouvel enjeu des produits cosmétiques. En Asie, bon nombre de soins présentent des textures évolutives : un gel qui se transforme en eau dès l'application sur la peau ou une crème qui se transforme en huile. En France, cette tendance arrive sur le marché. Nuxe a par exemple lancé un masque qui se transforme en huile après l'application puis en émulsion lorsqu'on le rince. De son côté Filorga a fait parler de lui en sortant sa crème SKIN ABSOLU à la poudre de météorite, une crème complètement noire. Garancia, a lancé il y a 3 ans sa crème diabolique tomate, crème qui se transforme en eau au contact de la peau, puis un masque auto-moussant qui forme des billes à la surface de la peau et qui disparaissent toutes seules.... comme par magie.

I.5. Attractivité du secteur cosmétique et intensité concurrentielle

Pour mesurer ces deux notions, il sera fait référence aux cinq forces de Porter (figure 19) :

- ✓ L'intensité concurrentielle : forte

Les concurrents sont nombreux et très différents que ce soit par leur taille ou par leur origine. Grands groupes multinationaux et PME essaient de s'imposer chaque jour sur ce marché.

- ✓ Nouveaux entrants : menace faible

Les industries agro-alimentaires développent des produits de beauté de même que certaines marques textiles se lancent dans la cosmétique, néanmoins de solides barrières sont à l'entrée du secteur. En effet le coût de la recherche et du développement peut décourager les petites structures. D'autre part il s'agit d'un secteur risqué puisque 80 à 90% des nouveaux lancements disparaissent en dix-huit mois.

- ✓ Produits de substitution : menace faible



Il s'agit de la chirurgie esthétique par exemple ou alors de techniques pratiquées en institut de beauté (mésothérapie- oxygénation tissulaire, UV,...).

✓ Pouvoir de négociation des fournisseurs : faible

Dans l'univers de la cosmétique, les entreprises travaillent avec plusieurs fournisseurs de principes actifs, de packaging, et peuvent les mettre en compétition pour obtenir le meilleur tarif possible.

✓ Pouvoir de négociation des clients

Il est dépendant du circuit de distribution : en pharmacie le pouvoir de négociation sera faible alors qu'en grandes et moyennes surfaces (Leclerc par exemple) ce pouvoir de négociation sera fort.

✓ Pouvoir Public : Pouvoir fort

La réglementation cosmétique s'est intensifiée et se durcit. En effet dans chaque entreprise se trouve très souvent un service réglementaire servant à valider tous les textes, toutes les allégations que revendique un produit. Les entreprises doivent peser leurs mots : « les rides semblent diminuer » ou « diminue l'apparence des rides » lira-t-on sur un packaging alors qu'avant pouvait être mentionné « diminue les rides ».

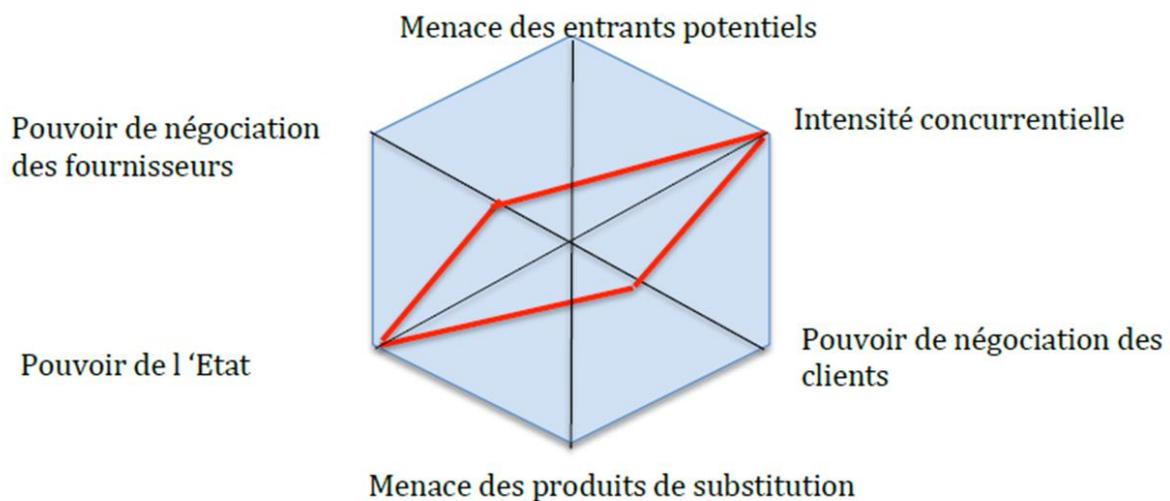


Figure 19 Analyse de l'intensité concurrentielle

Le marché des cosmétiques est un marché attractif mais très concurrentiel de par la multiplicité des circuits de distribution et du nombre d'acteurs.

II. Le cas LIERAC

LIERAC

P A R I S

Les Laboratoires LIERAC se sont très vite imposés comme la référence des soins anti-âge en pharmacie.

Au fur et à mesure des années, l'offre LIERAC s'est élargie mais, à trop vouloir agrandir son portefeuille de produits, la marque s'est éloignée de son cœur de métier : l'anti-âge.

Elle se trouve actuellement confrontée à un problème : son offre est éclatée avec, d'une part des produits anti-âges très spécialisés, et donc trop segmentés, et d'autre part, des produits sans promesses anti-âge qui s'éloignent donc de leur domaine d'expertise. L'offre est illisible et a perdu toute cohérence avec le positionnement de la marque.

Les consommatrices sont perdues devant la longueur de l'offre, tout comme les pharmaciens qui ne savent comment conseiller les produits.

De plus, avec l'arrivée de nouveaux concurrents se spécialisant dans l'anti-âge, Filorga ou Skinceuticals par exemple, LIERAC doit faire face à de redoutables adversaires aux positionnements bien affirmés. LIERAC doit donc s'affirmer en tant que spécialiste de l'anti-âge mais doit également se différencier par rapport aux autres.

Sa grande différence est la proximité, le lien qu'il entretient avec les femmes puisque LIERAC s'est donné une mission que les concurrents ne se sont pas encore donnés : libérer les femmes en les aidants à se sentir belles quel que soit leur âge.

C'est en réaffirmant ce positionnement que LIERAC se démarquera de la concurrence et pourra ainsi devenir le leader des soins anti-âge en pharmacie.

II.1. Présentation LIERAC

II.1.1. Groupe et philosophie de LIERAC

LIERAC est une des 4 marques du groupe international Alès Groupe, qui a réalisé en 2013, un chiffre d'affaires de près de 218,4M€.

Ce groupe, dont le savoir-faire est de concevoir, formuler et produire des produits de beauté dans le monde entier, s'organise autour de 3 métiers différents : les parfums, avec la marque



CARON représentant 4,2% du CA du groupe ; les soins capillaires, avec les marques PHYTO, PHYTO SPECIFIC et le LABORATOIRE DUCASTEL, qui représentent à elles trois 40,2% du CA total et les soins cosmétiques, avec la marque LIERAC, qui représente à elle seule 55,6% du CA.

La marque LIERAC, assure la croissance du groupe et bénéficie à ce titre des plus gros investissements.

II.1.2. Domaine d'expertise de LIERAC : l'anti-âge

Les Laboratoires LIERAC ont imposé en quelques années leur expertise du vieillissement cutané et de la correction des désordres esthétiques du visage et du corps.

Pionniers en matières d'innovation, Les Laboratoires LIERAC bénéficient d'un savoir-faire qui s'exprime au travers de formules originales conjuguant rigueur et éthique, performance et haute qualité cosmétique pour accompagner toutes les femmes dans leur quête de beauté et de bien-être.

Créée en 1975 par le Docteur CARIEL, membre fondateur de la société française de médecine esthétique, LIERAC est la première marque dermo-cosmétique française à suivre une démarche dermatologique dans le développement de soins cosmétiques.

Spécialisée dans la correction du vieillissement cutané et des désordres esthétiques et convaincue qu'efficacité et cosmétique sont deux notions indissociables, LIERAC s'impose comme la marque de référence internationale en matière de « beauté technique » alliant éthique, efficacité prouvée, innocuité et sensorialité.

Des équipes de scientifiques (pharmaciens, dermatologues, chimistes) ont été intégrées au cœur des grands pôles de développement produits : laboratoires de recherche et de formulation, services règlementaire, marketing développement, formation et communication scientifique.

LIERAC bénéficie d'un laboratoire de recherche intégré et collabore également avec des sociétés scientifiques comme le CNRS ou la société Française de Dermatologie, les facultés de pharmacie et les universités ainsi que des experts pluridisciplinaires (dermatologues, médecins esthétique, ophtalmologistes).

Depuis 2004, en partenariat avec la société Française de Dermatologie, LIERAC a mis en place un PRIX DE RECHERCHE EN DERMATOLOGIE permettant de soutenir les travaux de recherche menés sur la peau.

De par son organisation interne et ses partenariats, LIERAC s'est construit une légitimité en tant qu'expert anti-âge.

L'offre est construite de manière à ce que chaque problématique cutanée trouve une solution adaptée.

II.1.3. Analyse de l'offre LIERAC

II.1.3.1 La cible LIERAC

La femme LIERAC est une femme multi-facettes et indépendante qui aborde sereinement les tensions de sa vie. C'est aussi une femme qui assume sa féminité, avec élégance et sans ostentation. Sophistiquée, naturelle et moderne, elle reste ouverte aux tendances dont elle choisit de retenir l'essentiel, pas le superficiel. Exigeante et raisonnée, elle recherche le meilleur pour elle et sa beauté.

Avec un pouvoir d'achat élevé, elle est capable de faire des choix avec discernement.

Ouverte à toutes les possibilités qui se présentent (cosmétiques, procédures...) à elle, mais pas prête à tout, elle rejette ce qui est trop artificiel ou ce qui pourrait nuire à sa santé.

II.1.3.2 Description de l'offre visage

Parce qu'elle représente la part de chiffre d'affaire la plus importante, cette catégorie de soins va être développée dans cette partie.

✓ La ligne SOINS EXPERTS

Le pôle expert comporte 6 gammes et compte pas moins de 20 références. Parmi ces gammes, beaucoup de revendications produits sont relativement proches comme le montre le tableau ci-dessous.



Tableau 4 Offre visage LIERAC

					
INITIATIC 2 références	MAGNIFICENCE 3 références	COHÉRENCE 6 références	EXCLUSIVE 3 références	LIPOFILLING 2 références	PREMIUM 4 références
PREMIÈRES RIDES	RIDES, FERMÉTÉ & ÉCLAT	RIDES INSTALLÉES, CORRECTION "OVALE" & LIFTING	RIDES PROFONDES	PERTE DE VOLUME	ANTI-ÂGE ABSOLU
1 ^{er} COMPLEXE BIOVÉGÉTAL activateur et protecteur des mitochondries	COMPLEXE D-GLYOX - BREVET DÉPOSÉ LIERAC 1 ^{er} complexe à action globale sur la glycoxydation (glycation + oxydation) + Acide hyaluronique	Vecteurs ASC III + Acide hyaluronique + Tourmaline (COHÉRENCE L.I.R)	B-RELAXOR COMPLEX à action toxine botulique et filler-like + Acide hyaluronique	1 ^{er} COMPLEXE VOLUMATEUR à agir sur la densité du derme et de l'hypoderme	INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES ANTI-ÂGE + Acide hyaluronique + Extraits de fleurs noires
Lisse les premières rides, protège & hydrate.	Atténue les rides, raffermi la peau & redonne de l'éclat. + Effet « belle peau ».	Atténue les rides installées, redessine l'ovale du visage & lutte contre le relâchement cutané.	Lisse les rides d'expression & comble les rides profondes.	Restaure les volumes du visage & redensifie la peau.	Corrige tous les signes de l'âge : rides profondes, perte de densité, irrégularités du teint.
SOINS « ÉNERGISANTS »	SOINS « JEUNESSE GLOBALE »	SOINS « LIFTANTS »	SOINS « COMBLANTS »	SOINS « REDENSIFIANTS »	SOINS « ANTI-ÂGE ABSOLU »

En effet il y a la gamme Initiatic pour traiter les premières rides, la gamme Magnificence pour traiter les rides, la perte d'éclat et de fermeté ; la gamme Cohérence pour corriger le relâchement, la gamme Exclusive pour combler les rides profondes, la gamme Lipofilling pour corriger le volume et enfin la gamme Premium, soins Anti-âge absolu.

✓ La ligne SOINS BEAUTE AU QUOTIDIEN

Cette ligne est composée de 3 gammes : Hydra-chrono + pour l'hydratation, Mésolift, pour l'éclat du teint et l'hydratation et Luminescence pour la correction du teint.

La gamme Hydra-chrono+ se compose de 10 références qui permettent d'hydrater la peau en profondeur et en surface. La gamme Mésolift présente une crème qui en plus d'assurer un effet bonne mine, tonifie, repulpe et hydrate la peau et un sérum qui accélère le coup d'éclat. La gamme Luminescence se compose également d'une crème et d'un sérum.

Les démaquillants, toniques, masques et gommages font également partie de cette catégorie.

✓ La ligne SOINS DERMATOLOGIQUES

Dans le pôle dermatologique se trouvent les gammes Peel et Micorabrasion, pour les peaux ayant subi des peelings ainsi que les gammes Déridium et Arkeskin, deux gammes qui corrigent le vieillissement cutané et la gamme Diopti gamme incontournable de la marque qui corrige les poches et les cernes.

✓ La marque LIERAC PRESCRIPTION

La marque LIERAC PRESCRIPTION, se compose pour le visage de 4 gammes :

La gamme bleue pour les peaux sensibles et intolérantes, la gamme rose pour les peaux sensibles et couperosées, la gamme verte pour les peaux à imperfections adultes, la gamme violette pour les taches brunes.

L'offre LIERAC est très segmentée voire même trop segmentée ; les axes sont mal définis et se cannibalisent entre eux.

Au niveau du pôle expert, nous pouvons constater que les gammes Exclusive, Cohérence et Lipofilling s'adressent à la même cible. En effet la femme de 50 ans présente non seulement des rides mais également une perte de volume, un relâchement de la peau. A l'heure où la consommatrice est multi segments, proposer des soins hyper spécifiques peut s'avérer être un handicap et la marque prend le risque de perdre des potentielles clientes qui se tourneront vers un soin global.

Dans la partie soin au quotidien, la gamme Mésolift traite l'éclat du teint tout comme la gamme Magnificence qui se trouve dans le pôle expert, et elle hydrate la peau mais cela, la gamme Hydra-chrono+ le fait déjà. Nous retrouvons déjà des similitudes entre les gammes.

Dans la catégorie dermatologique se trouvent des soins qui s'utilisent en cure, or on note deux gammes qui corrigent le vieillissement cutané. Nous pouvons observer une première redondance avec la ligne soins experts puisque même si ces gammes traitent le vieillissement hormonal, elles s'adressent également à ces mêmes femmes qui utilisent les soins experts.

La marque LIERAC PRESCRIPTION, quant à elle, n'est pas clairement identifiée. Les soins composants cette marque ne présentent aucun bénéfice anti-âge additionnel bien que les Laboratoires LIERAC soient reconnus comme étant les spécialistes de l'anti-âge.



Après étude des 4 différents axes possibles pour les soins visage, nous remarquons que l'offre LIERAC répond à de multiples besoins féminins. En revanche certains axes ne sont pas clairement définis et de nombreuses redondances sont observées.

A l'heure où de nouveaux acteurs apparaissent tous les jours sur le marché des cosmétiques et où les marques s'adressent à des consommatrices multi-segments, proposer une offre claire est indispensable afin de conserver ou d'acquérir de nouveaux clients.

II.1.3.3 Analyse des ventes consommateurs de l'offre visage LIERAC

Cette partie s'appuie sur des données IMS CAM septembre 2014.

Nous nous intéresserons aux segments :

- 82B5 : anti-âge et antirides
- 82A4 : hydratants visage
- 82A1 : nettoyants visage
- 82A : anti- séborrhéiques
- 82B1 : apaisants
- 83B4 : soins dépigmentant

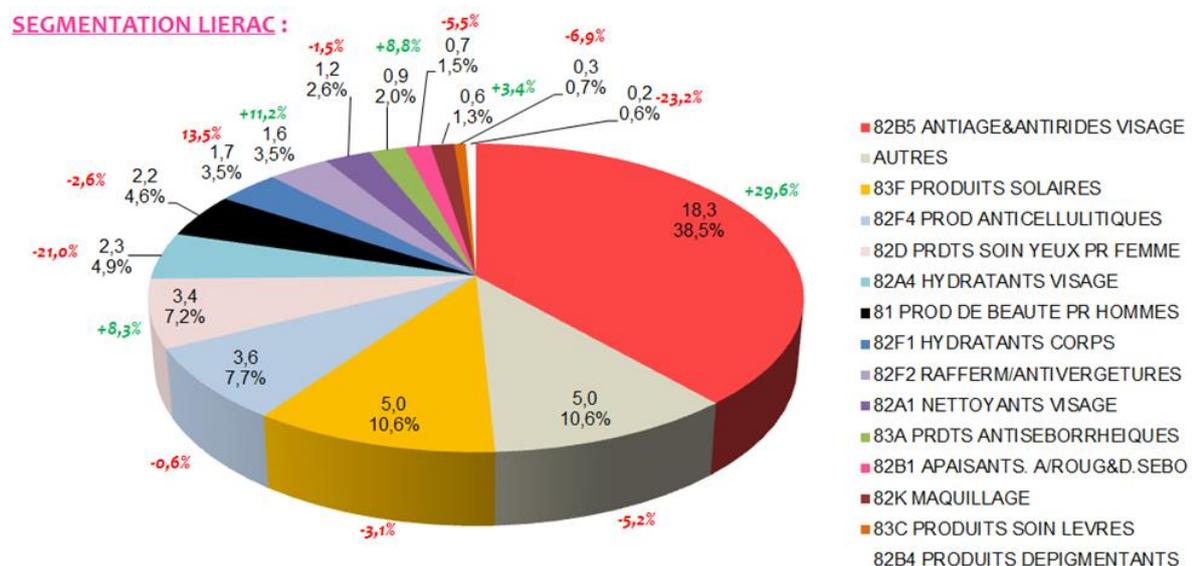


Figure 20 Poids des différents segments dans l'offre LIERAC



Ce graphique permet de montrer que la majeure partie du Chiffre d'affaire LIERAC est assurée par les produits anti-âge puisqu'ils pèsent 38.5% dans le CA de la marque en 2014 (soit 18.3M€).

✓ Marché de l'anti-âge

LIERAC est classée parmi les 5 premières marques (en valeur) en France et présente une évolution de +29.6% par rapport à 2013.

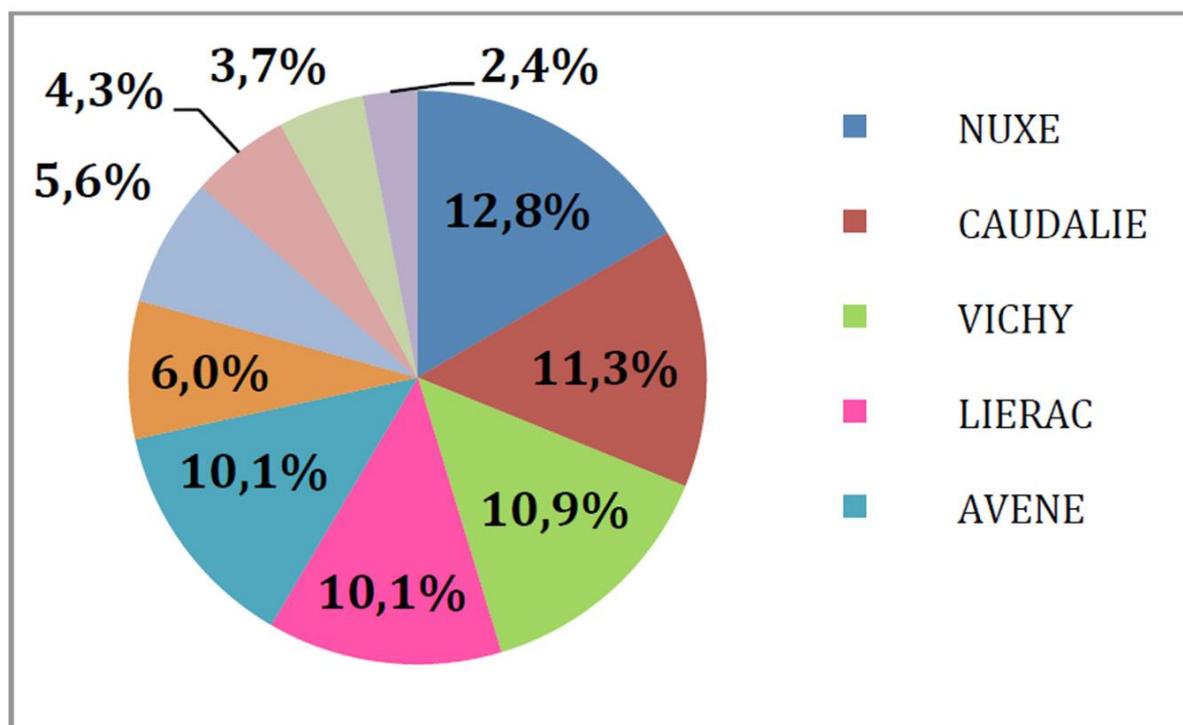


Figure 21 Part de Marché des leaders de l'anti-âge

Avec seulement 3 produits dans les 40 références Anti-âge les plus vendues sur le marché français, LIERAC est n°4 des ventes en valeur.

Si l'on regarde ce graphique nous notons que Caudalie, Vichy, Lierac et Avène sont très proches les unes des autres alors que Nuxe se détache avec 12,8% de parts de marché.

A chaque lancement LIERAC gagne des parts de marché. Il est donc essentiel que LIERAC maintienne son rythme de lancements où même l'accélère s'il veut rester dans le Top 5 et devenir leader dans sa catégorie.

Tableau 5 Poids des gammes LIERAC

Volume	Valeur	GAMME	Valeur 2014	Poids de la gamme sur l'offre AA LIERAC 2014 valeur	EVOL Valeur
1	1	PREMIUM	5 911 927	32,2%	5,4%
3	2	MAGNIFICENCE	4 099 546	22,3%	--
2	3	COHERENCE	3 045 064	16,6%	-0,3%
4	4	EXCLUSIVE	1 765 667	9,6%	9,9%
7	5	LIPOFILLING	953 484	5,2%	18,5%
6	6	MESOLIFT	719 382	3,9%	-25,6%
5	7	DERIDIUM	692 048	3,8%	-10,3%
9	8	INITIATIC	513 582	2,8%	-23,3%
8	9	ARKESKIN	464 148	2,5%	-6,7%
10	10	LIERAC MICROABRAS	97 189	0,5%	-17,2%
11	11	COMFORT PEEL	85 108	0,5%	5,7%
12	12	LIFTISSIME	28 306	0,2%	--
TOTAL GAMME AA LIERAC			18 377 334	100,0%	29,6%

Les gammes Premium (5 911 927M€ en 2014) et Magnificence (4 099 546M€ en 2014) pèsent un lourd poids dans le CA de l'anti-âge LIERAC (54.5% du CA à elles deux).

Si nous rapportons au chiffre d'affaire de toute l'offre LIERAC, les gammes Premium et Magnificence génèrent 21% du CA total de LIERAC.

Ces deux gammes ont donc un fort potentiel et la marque a tout intérêt à capitaliser sur elles. Notons en revanche la surreprésentation de LIERAC dans l'anti-âge avec pas moins de 11 gammes (Liftissime n'est pas comptée puisqu'elle a été lancée en octobre 2014). Les gammes Mésolift, Initiatic et Microabrasion sont en forte décroissance, et ne pèsent que très peu dans l'offre anti-âge LIERAC.

✓ Marché de l'hydratation visage

Sur ce marché en évolution de +1,6% en valeur, LIERAC se situe au rang n°9 avec sa gamme d'hydratation Hydra-chrono+ et est en forte décroissance : -21,0%. De plus LIERAC pèse très peu sur ce marché avec seulement 2,5% de part de marché.

LIERAC est présent sur ce marché grâce à sa gamme Hydra-chrono+. Cette gamme, en décroissance doit donc être revue pour permettre à LIERAC de se hisser dans les 5 meilleures marques.

✓ Marché des nettoyeurs

Ce marché est en pleine évolution ; +5.3% en 2014.

LIERAC apparaît en dernière position du classement avec -1,5% de décroissance.

Dans l'offre LIERAC se trouvent pourtant 7 références de démaquillants qui sont presque toutes déclinées en 2 contenances. Ces démaquillants font partie de l'axe beauté au quotidien mais n'appartiennent à aucune gamme clairement identifiée.

Le marché des nettoyeurs est en pleine croissance, LIERAC, dernier du classement doit donc investir dans ce segment porteur.

✓ Marché des spécialistes

Dans le marché des spécialistes se trouvent les soins anti-imperfections, les soins anti-rougeurs ainsi que les soins anti-taches.

L'offre spécialiste, représentée par la marque LIERAC PRESCRIPTION est en décroissance valeur sur les soins apaisants et les dépigmentants alors que le marché des spécialistes est en évolution positive.

Les Laboratoires LIERAC doivent donc retravailler sur la marque LIERAC PRESCRIPTION afin de retrouver une évolution positive d'ici 2017.

II.1.3.4 Bilan suite à l'analyse de l'offre et des chiffres

L'analyse de ces chiffres, nous permet d'identifier :

- des segments de consolidation pour la marque, comme notamment l'anti-âge où elle occupe une très bonne position.
- des segments de conquête comme ceux de l'hydratation et des nettoyeurs.

L'offre anti-âge est surreprésentée et les allégations entre les différentes gammes sont très subtiles.

Si le pharmacien a du mal à conseiller les différentes gammes très ciblées, il préférera conseiller une gamme concurrente plus « simple » qui traite tous ces signes à la fois. D'autre part, les clientes en officine sont dans de nombreux cas livrées à elles même devant les linéaires de (para)pharmacie, le pharmacien étant occupé à délivrer des ordonnances.



Alors si les pharmaciens bénéficiant d'outils et de supports de formation ont du mal à différencier les segments de l'offre, les clientes seules devant les produits y arriveront encore moins.

D'autre part leur positionnement à travers l'offre n'est pas assez affirmé et le slogan, le langage de la peau ne reflète pas le caractère « expert en anti-âge » de la marque. Celui-ci doit s'exprimer plus haut et plus fort puisque c'est la richesse de la marque.

II.2. Premières actions de la marque

Pour contrer le manque de lisibilité de l'offre, les Laboratoires LIERAC ont commencé une restructuration de l'offre. En effet depuis le mois d'octobre 2014, une nouvelle gamme a été lancée, LIFTISSIME, qui remplacera à terme les gammes Exclusive, Lipofilling et Cohérence. De plus une nouvelle gamme, HYDRAGENIST, ligne hydratante oxygénante et repulpante est venue remplacer la gamme d'hydratation Hydra-chrono.

Au niveau packaging, le service marketing travaille sur une nouvelle charte graphique qui permettra visuellement de clarifier les segments de l'offre.

Pour ce qui est du positionnement, le slogan « le langage de la peau » a été remplacé par « La beauté n'a pas d'âge ». Ce slogan revendique clairement le positionnement de la marque en mettant en avant la beauté et l'anti-âge.

Distribués en pharmacies, les produits sont de véritables concentrés d'innovations scientifiques. Afin de témoigner de leur sérieux et leur légitimité, la marque réalise désormais à chaque lancement de gamme anti-âge, des films scientifiques. Ces films se trouvent sur le site internet de la marque.

II.3. Propositions d'action

II.3.1. Conquérir de nouveaux espaces stratégiques

LIERAC, en tant qu'expert de l'anti-âge, pourrait conquérir de nouveaux espaces stratégiques. En effet si les soins anti-âges sont, dans l'esprit collectif, simplement destinés au visage, le vieillissement cutané se manifeste sur tout notre corps. LIERAC pourrait donc investir le segment des soins du corps et proposer des soins anti-âge pour les jambes, les mains, les bras, tout le corps.



La marque a déjà lancé, en 2013, Body lift expert qui est en pharmacie le 1^{er} soin corps anti-âge double action qui remodèle et sublime la peau. LIERAC devrait investir d'avantage dans ce segment.

La marque pourrait également s'intéresser à l'environnement actuel des françaises et prendre en considération les nouvelles perturbations qu'elles vivent, comme par exemple la pollution. Puisque ce phénomène est un accélérateur de vieillissement, Lierac devrait faire des propositions aux acheteuses de dermo-cosmétiques, puisqu'à l'heure actuelle peu de marques de pharmacie revendent une action anti-pollution. (N.B. : Garancia vient de lancer une crème et a été suivi par Nuxe).

II.3.2. Mieux comprendre sa clientèle et satisfaire au mieux ses attentes

Afin de proposer une offre claire et adaptée aux besoins des consommatrices, il est nécessaire de bien les connaître. Qui achète, qui recommande ? Que recherchent les consommatrices de soins cosmétiques ? Quels sont leurs besoins ?

Si LIERAC se présente comme le spécialiste de l'anti-âge, les besoins d'une femme de 30 ans ne sont pas les mêmes, en terme d'anti-âge, que celles d'une femme mûre de 60 ans.

Leurs modes de vies ainsi que leur conception des cosmétiques sont différents.

Il est donc nécessaire d'établir des parcours clients pour savoir à quel moment la marque peut agir pour répondre à un besoin précis d'une femme.

Ainsi la quête d'une femme de 30 ans sera avant tout de rester belle le plus longtemps possible, alors qu'une femme de 60 ans souhaitera éviter d'être plus marquée par les signes de l'âge.

Le parcours client peut s'établir par tranche d'âge. Prenons l'exemple de la femme de 30 ans :

La femme de 30 ans est une femme active, en début de carrière. Comme elle a encore toutes ses preuves à faire pour gravir les échelons au sein de son travail elle commence sa journée tôt et la finit tard. Cette femme dispose de très peu de temps pour elle. Cette femme-là, en semaine n'a pas le temps de s'offrir un rituel de beauté prolongé. Elle recherche la rapidité d'action et le produit « plusieurs en un ». En revanche le week-end, elle a besoin de se détendre et prendre du temps pour elle.

Cette femme vit au jour le jour et ne pense pas à la vieillesse. Pour ses soins quotidiens, les produits à bénéfices multiples l'intéressent plus que les produits ciblés (sauf si elle présente un type de peau à tendance particulière : acné, rosacée, ...). Elle sait qu'elle devrait commencer les premières routines anti-âge mais ne se sent pas encore concernée par ce type de soin.

La femme de 40 ans, elle, a déjà les premiers signes de vieillesse qui se sont imprimés sur son visage. Elle a pris conscience que sa peau vieillissait et que cela se remarquait sur son visage. Elle souhaite donc utiliser des soins pour que sa peau ne « bouge plus ». Elle est à ce moment-là prête à alourdir son rituel de beauté puisqu'elle est devant le fait accompli ; tous les soirs elle voit devant son miroir sa peau changer : les rides et ridules sont bien visibles. Elle désire donc empêcher l'installation de nouveaux signes de l'âge et rester belle. Dernier exemple, la femme de 60 ans et plus, est une femme mûre, en fin de carrière ou à la retraite, elle désire prendre soin d'elle. La forme de son visage s'est déjà modifiée, elle est à la recherche du must en anti-âge, et le prix ne lui fait pas peur. Son but : masquer ces signes et les corriger.

Il est vraiment indispensable de penser aux modes de vies de ces femmes et de créer ainsi des gammes adaptées. En effet une gamme dédiée à une femme de 30 ans ne se constituera pas de la même façon que celle dédiée à la femme de 60 ans. Il est donc inutile de proposer dans chaque gamme deux crèmes, un sérum produit yeux et reproduire dans chaque gamme les mêmes textures. A LIERAC d'adapter la texture et la constitution de ses gammes en fonction de ses consommatrices.

Par exemple, une crème de nuit détoxifiante se comprend très bien dans une gamme pour les jeunes adultes mais moins bien dans une gamme anti-âge global. De même les textures riches, comme les crèmes enveloppantes ou les huiles sont très appréciées des peaux matures, en revanche la peau jeune préférera des textures plus fines.

II.3.3. Créer un lien émotionnel fort avec ses consommatrices

Avec sa nouvelle signature « La beauté n'a pas d'âge » LIERAC réaffirme son positionnement. Alliant plaisir et efficacité dans ses produits, LIERAC est le défenseur de la beauté des femmes. Afin que la mission de LIERAC, libérer les femmes et les aider à se sentir belles quel que soit leur âge, soit connue et affirmée, le Laboratoire doit créer un lien fort avec les femmes. Un lien qui va au-delà de la simple utilisation du produit.

La marque Filorga, pour le lancement de son sérum Perfect plus, a créé un partenariat avec l'association ForceFemme, association qui soutient et accompagne les femmes de plus de 45 ans à retrouver un emploi ou à créer leur entreprise. Pour chaque produit vendu, Filorga s'engage à reverser 1€ à l'association.

LIERAC devrait être plus présent dans la vie des femmes, que ce soit pour partager des moments importants de leur vie ou pour les soutenir et les aider dans certains de leur combat.



LIERAC pourrait par exemple établir un partenariat avec les 10 plus grandes maternités de France par exemple, et offrir à chaque nouvelle maman un coffret beauté. Quoi de mieux pour une marque proche des femmes, que d'être présent le jour de la naissance de leurs enfants, le moment le plus important dans la vie d'une femme et celui où elle est à l'apogée de sa beauté. En faisant un partenariat de la sorte, cela permettrait à LIERAC de casser les codes, de perturber la concurrence et surtout de créer un lien très fort avec la femme (cliente ou future acheteuse).

La marque pourrait également être marraine d'une association en faveur des femmes.

II.3.4. Restructurer son offre

Toute l'offre LIERAC doit être conçue autour de son positionnement. Chaque produit doit donc présenter une action anti-âge et chaque texture, packaging, parfum doit évoquer la féminité et procurer du plaisir.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'offre LIERAC est composée de 6 axes. Afin de simplifier l'offre, l'idéal serait de faire deux axes dans le soin visage : un axe « expertise au quotidien » et un axe « spécialiste ».

L'axe expertise au quotidien serait composé des gammes ou produits à utiliser tous les jours alors que l'axe spécialiste se composerait, quant à lui, des gammes ou produits à utiliser ponctuellement ou en cure par exemple.

Se trouveraient dans l'axe expertise au quotidien, les gammes HYDRAGENIST, MAGNIFICENCE, LIFTISSIME et PREMIUM. La segmentation des gammes se fera alors très simplement puisqu'elle se fera par tranche d'âge : MAGNIFICENCE dès 40 ans, LIFTISSIME pour les femmes dès 50 ans et PREMIUM pour les femmes de 60 ans et plus ou pour toutes celles qui recherchent un soin anti-âge d'exception.

Pour ce qui est des gammes INITIATIC et MESOLIFT, elles n'ont plus leur place dans l'offre LIERAC étant donné que dans la gamme HYDRAGENIST nous retrouvons des actifs présents dans la gamme MESOLIFT. De plus les allégations d'HYDRAGENIST (hydrate et repulpe ; lisse les rides et les ridules ; teint frais et éclatant), reprennent celles de MESOLIFT et d'INITIATIC. La gamme HYDRAGENIST pourra donc être conseillée à toutes les femmes qui dès 30 ans souhaitent commencer à protéger leur peau des signes de l'âge mais n'osent pas franchir le cap des produits anti-âge.

Comme nous l'avons vu précédemment les gammes MAGNIFICENCE et PREMIUM sont les deux gammes assurant la croissance du chiffre d'affaire de la marque. Il est donc important de capitaliser sur ces deux gammes. N'ayant pas les chiffres de LIFTISSIME, nous ne

pouvons la compter avec les 2 autres gammes mais tout laisse à croire qu'elle porte également le chiffre d'affaire et que LIERAC doit l'optimiser.

Le marché des démaquillants étant en forte croissance positive, l'offre LIERAC, en nette décroissance, doit être revue. Le Laboratoire devrait donc insérer dans chaque gamme, HYDRAGENIST, MAGNIFICENCE, LIFTISSIME et PREMIUM un démaquillant et un masque adapté aux spécificités de chaque gamme.

Afin d'affirmer son positionnement d'expert de l'anti-âge et d'expert du plaisir, ces nouveaux soins devront présenter des textures évolutives et devront présenter des concepts différents en fonction de la cible.

Par exemple, pour la gamme HYDRAGENIST, proposer un démaquillant « effervescent », pour MAGNIFICENCE une crème de nuit détoxifiante, pour PREMIUM un masque à texture enveloppante qui se transforme en huile.

Enfin pour ce qui est de l'axe spécialiste, les produits de la gamme dermatologique et les produits de la marque LIERAC PRESCRIPTION pourraient être rassemblés. Tous ces produits se retrouveraient sous la marque LIERAC, et LIERAC PRESCRIPTION serait donc supprimée. Dans cet axe se trouveraient, les gammes PEEL, DIOPTI, LUMINESCENCE, les gammes verte, rose et violette de LIERAC PRESCRIPTION c'est à dire une gamme pour l'acné, une pour les rougeurs et une autre pour la tâche.

Mais dans chacune de ces gammes, une action anti-âge doit être intégrée pour renforcer la position d'expert en anti-âge de LIERAC.



Conclusion

Dans un milieu hyperconcurrentiel, comme celui de la cosmétique, le positionnement a un rôle très important car il va permettre de différencier une marque d'une autre.

Un bon positionnement doit être simple, différent, pérenne, cohérent, attractif et crédible. Pour qu'il soit crédible et facilement compris par le consommateur, celui-ci doit être perçu à travers l'offre.

La nouveauté faisant vendre, les laboratoires cosmétiques arrivant à une certaine maturité ont tendance à multiplier les lancements et à s'éloigner de leur positionnement. L'offre perd sa clarté et le consommateur, ne s'y retrouvant plus, aura tendance à être plus volubile et donc à s'orienter vers d'autres marques.

Les Laboratoires LIERAC conscients du manque de lisibilité de leur offre, ont entrepris il y a quelques temps sa restructuration. Celle-ci a commencé par le remplacement de 3 gammes (Cohérence, Exclusive et Lipofilling) par une nouvelle gamme plus innovante LIFTISSIME qui s'adresse aux mêmes clientes que les 3 gammes précédentes réunies.

Avec cette nouveauté, LIERAC témoigne à nouveau de son expertise anti-âge et pousse la technicité de ses produits encore plus loin en s'inspirant du lifting en 3 Dimensions.

Une nouvelle gamme s'appuyant sur la découverte du rôle essentiel de l'oxygène dans le processus d'hydratation viendra remplacer la gamme Hydra-chrono.

Mais les Laboratoires ne doivent pas s'arrêter là, il leur faut continuer la restructuration de leur offre afin de la clarifier. En parallèle, ils doivent continuer à lancer de nouvelles innovations pour réaffirmer leur positionnement et devenir le leader des soins anti-âges en pharmacies



Références bibliographiques

1. Michael PORTER. L'avantage concurrentiel - Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance (traduit de l'américain par Philippe de Lavergne). DUNOD, Paris, 1999.
2. Hamel G. et Prahalad C.K. Competing for the future. Boston Harvard Business School Press, 1994.
3. Richard D'Aveni. Hypercompétition (traduit de l'américain par Michèle GARENE). Librairie Vuibert, 1995.
4. Notion introduite par Jay Conrad Levinson en 1984.
5. W. Chan KIM et Renée MAUBORGNE. Stratégie océan bleu – Comment créer de nouveaux espaces stratégiques. Pearson France 2013 (l'édition originale a été publiée en 2005 sous le nom de Blue Ocean Strategy).
6. Positioning : The Battle for Your Mind, Warner Books, 1982.
7. LENDREVIE-LEVY. Mercator 2013 - Théorie et nouvelles pratiques du marketing. DUNOD - page 765
8. LENDREVIE-LEVY. Mercator 2013 - Théorie et nouvelles pratiques du marketing. DUNOD - p 779.
9. JN Kapferer. Les marques, capital de l'entreprise – Créer et développer des marques fortes 1998. EYROLLES.
10. Géraldine MICHEL. Au cœur de la marque – Créer, gérer, développer et évaluer sa marque. DUNOD, Paris, 2004.
11. LENDREVIE-LEVY. Mercator 2013 - Théorie et nouvelles pratiques du marketing. DUNOD page 209.
12. LENDREVIE-LEVY. Mercator 2013 - Théorie et nouvelles pratiques du marketing. DUNOD – page 228
13. <https://fr.nuxe.com/?gclid=CMCatZCxscICFQiwTAdchUAYw>.
14. COSMETIQUE MAG n°153, septembre 2014.
15. <http://www.ebi-edu.com/fr/cosmetique>.
16. Etude XERFI Distribution de parfum et de produits de beauté – référence de l'étude 3DIS01.
17. COSMETIQUE MAG n° 153 septembre 2014.
18. COSMETIQUE MAG HORS SERIE N°8 – SPECIAL SOIN.



Serment de Galien

Je jure en présence de mes Maîtres de la Faculté et de mes condisciples :

- d'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement ;
- d'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement ;
- de ne jamais oublier ma responsabilité, mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine, de respecter le secret professionnel.

En aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser les actes criminels.

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois couvert d'opprobre et méprisé de mes confrères, si j'y manque.



Comment, dans un milieu hyperconcurrentiel, une marque cosmétique peut-elle réaffirmer son positionnement ?

Sur des marchés hyper compétitifs les marques doivent aujourd'hui se différencier pour conquérir de nouveaux avantages concurrentiels assurant leur pérennité.

Le positionnement d'une marque permet de différencier un produit d'un autre, le positionnement perçu par le consommateur est donc un levier de différenciation majeur dans la mesure où il est unique et clairement véhiculé par la marque.

L'offre découle du positionnement, puisque c'est à partir de celui-ci que les produits sont conçus. Or avec le temps, bon nombre de marques s'en écartent dans l'optique d'élargir leur portefeuille de produits et d'augmenter leur chiffre d'affaire.

L'offre devient illisible et éclatée : elle a perdu toute cohérence avec le positionnement de la marque.

Se pose alors la question « Comment, dans un milieu hyperconcurrentiel, réaffirmer son positionnement en clarifiant son offre ? »

Faisant face tous les jours à de nouveaux acteurs sur le marché, Lierac doit s'imposer comme la référence en anti-âge si elle veut écartier les concurrents jouant sur le même créneau.

C'est dans cette optique, que la marque Lierac a commencé la restructuration de son offre. La marque compte affirmer son expertise de l'anti-âge, ce qui lui permettra à terme de s'orienter vers de nouveaux segments où elle trouvera toute sa légitimité.

Mots-clés : positionnement, hypercompétitivité, offre, cosmétique

How, in a hyper-competitive environment, can a cosmetic brand reaffirm its positioning

On hypercompetitive markets, brands must now differentiate to gain new competitive advantages ensuring their sustainability.

Positioning a mark to differentiate a product from another, positioning perceived by the consumer is therefore a major differentiation lever in so far as it is unique and clearly conveyed by the mark.

The offer stems from the position, since it is from this that the products are designed. But over time, many brands deviate a view to expand their product portfolio and increase their sales.

The offer becomes unreadable and exploded: it has lost all coherence with the brand positioning.



But this raises the question "How cosmetic brands, in a hypercompetitive environment, reaffirming its position? »

Facing every day new players in the market, Lierac must establish itself as the anti-aging reference year if it wants to put competitors playing on the same niche.

It is in this light that the Lierac brand began restructuring its offer. The brand has to assert its expertise in anti-aging, which will ultimately allow it to move into new segments where it will find its legitimacy.]

Keywords : positioning, position, hypercompetitive, cosmetic

