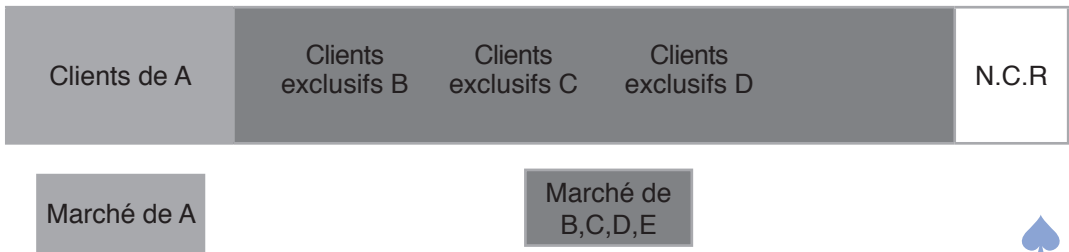


En **situation 2**, les clients des concurrents sont exclusifs à une marque concurrente donnée. Lorsqu'ils achètent, ils n'achètent que la marque B, C, D ou E. Le marché est clairement partagé, les barrières à l'entrée - immatérielles - semblent élevées.

➤ Représentation de marché pour la stratégie de lutte concurrentielle — Situation 2

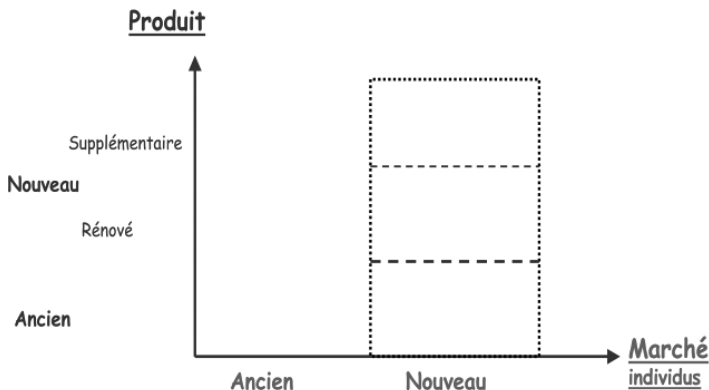


Comment se décline – stratégiquement et opérationnellement – la stratégie de lutte concurrentielle ?

Les composantes stratégiques

Viser les clients exclusifs des concurrents amène l'entreprise à considérer un **marché nouveau**, du point de vue des individus voire des besoins à satisfaire.

➤ Une matrice marchés/produit pour la stratégie de lutte concurrentielle





En d'autres termes, il s'agit de faire évoluer en notre faveur **le taux de pénétration ou taux d'occupation du produit ou de la marque dont on s'occupe en convertissant** des clients exclusifs des concurrents à notre marque, soit de manière partielle, soit de manière exclusive.

Des actions spécifiques visant à **développer la notoriété** et **l'image** de la marque pourront être mises en œuvre afin d'obtenir le **taux d'essai** le plus important possible.

Mais, pour connaître les composantes stratégiques et opérationnelles les plus efficacement au service de ce choix de lutte concurrentielle, il convient, à l'instar des stratégies précédentes, de fonder les décisions sur un diagnostic pertinent.

La déclinaison opérationnelle

• Diagnostic

Travailler sur le taux de pénétration (ou taux d'occupation) d'une marque donnée par rapport au marché réellement couvert requiert d'analyser la répartition du nombre d'acheteurs (NA) des produits ou des marques concurrents, tant du point quantitatif que qualitatif. Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Combien de consommateurs sont clients exclusifs ou mixtes de chaque produit - ou de chaque marque - concurrent considéré ? En d'autres termes, il s'agit de mesurer la valeur d'exploitation potentielle associée à chaque produit - ou à chaque marque - concurrent en vue d'un éventuel ciblage.
- Le nombre actuel de clients du produit - ou de la marque - considéré (NA) est-il limité par une disponibilité insuffisante du dit produit - ou de la dite marque - par une faiblesse du budget marketing, par une mauvaise coordination de l'action sur les variables du *mix* ou par des attentes propres aux clients des concurrents très différentes des bénéfices procurés par l'offre actuelle de l'entreprise dont on s'occupe ?

Les réponses sont évidemment de nature à orienter les actions pertinentes (voir exemple page suivante).

> Exemple

| Marques en 2003 | A | B | C | D | E |
|-----------------|----|----|----|----|---|
| % NA | 15 | 33 | 21 | 25 | 6 |

En 2003, la marque A a été achetée au moins une fois par 15% des consommateurs de la classe de produits considérée, ce qui la positionne au quatrième rang au regard des marques B, C, D et E. La marque A dispose de 60 points de DN. 100 points de vente constituent l'univers considéré. La zone de chalandise de chacun d'eux est identique.

La marque A a été achetée au moins une fois par 1 500 panélistes d'un échantillon de 6 000 consommateurs. Chaque zone de chalandise contient le même nombre de panélistes. Son potentiel d'acheteurs est de $6\,000 \times 60\% = 3\,600$ panélistes.

Le taux de pénétration de la marque A est actuellement de : $1\,500 / 6\,000 = 27\%$.

Le taux de pénétration potentiel de la marque A est de : $1\,500 / 3\,600 = 42\%$. Ainsi, dans le cadre de cet énoncé simplifié, si sa DN était de 100% (si la marque A était présente dans toute la distribution), son taux de pénétration du marché pourrait être de 42%.

• La déclinaison des décisions à prendre et des actions à mener

Comme dans la stratégie précédente, fort du diagnostic de la situation actuelle, on pourra envisager de faire évoluer favorablement le taux de pénétration du produit ou de la marque considérée avec :

- le ou les produits actuels ;
- un ou plusieurs produits rénovés ;
- un ou plusieurs produits nouveaux (au sens de « supplémentaires »).

o Produit actuel

Avec le produit ancien, il est théoriquement possible de conquérir une partie des clients des concurrents. Il s'agit, préalablement, de vérifier un certain nombre d'hypothèses :

- Le **niveau de diffusion** du produit (DN, DV) est-il en cause ?
- La **notoriété** du produit concerné est-elle particulièrement faible au sein des non clients du produit considéré ?
- Les non achats du produit considéré sont-ils plutôt liés à des **spécificités** de l'offre concurrente ?

En l'absence de spécificité avérée de l'offre, de nature à réduire *a priori* l'efficacité de décisions tactiques portant sur les autres caractéristiques du *mix* que le produit, on pourra, par exemple, agir sur tout ou partie des variables suivantes.

• **Marque et positionnement:** essayer d'accroître le taux de notoriété de la marque s'il s'avère que la faiblesse principale est une ignorance de l'existence du produit ou de la marque.

Peut-être convient-il plutôt - c'est le diagnostic de la situation actuelle qui doit le dire - de repositionner le produit actuel en *élargissant sa cible* et en *modifiant la représentation de ses caractéristiques*, ou bien le poids accordé par le marché à tout ou partie de ces caractéristiques. Cette décision est convenable à condition, naturellement, que ce soit dans le sens d'une amélioration incontestable de la promesse, c'est-à-dire que certains clients actuels - exclusifs ou mixtes - ne se détournent pas du produit dans une proportion supérieure à la celle des clients conquis sur la concurrence.

De cette proportion dépend notamment l'évolution favorable - ou non - du taux de pénétration du produit considéré.

• **Le prix:** on peut envisager de réduire le prix de vente du produit ancien si l'on a vérifié que c'est la raison essentielle de la consommation d'un ou de plusieurs produits concurrents, si les coûts de production et de commercialisation le permettent et si le prix adéquat n'est pas de nature à modifier l'image actuelle des produits auprès des clients acquis.

• **Vente et distribution.** En matière de *disponibilité numérique* et de *disponibilité valeur*, un effort est peut-être à consentir s'il est avéré qu'une partie du déficit de pénétration du produit actuel s'explique par l'indisponibilité du produit ou de la marque dont on s'occupe (du fait d'un référencement insuffisant ou de ruptures fréquentes de stock).

Il est également conseillé de vérifier la *taille du linéaire* et l'*emplacement du produit* dans le rayon: à hauteur des yeux ou non, au centre ou à une extrémité du linéaire, à côté du leader ou pas, de la marque du distributeur ou du «premier prix»...

La visibilité en rayon a un impact direct sur la notoriété et la détermination d'un acte d'achat. Lorsqu'une augmentation de la DN/DV est souhaitable, une négociation avec les nouveaux distributeurs de notre marque doit être réalisée.

Il se peut que le distributeur contrarie la stratégie de pénétration envisagée, en proposant de commercialiser notre produit sous sa propre marque de distributeur (en cas de refus de notre part, notre produit n'aura peut-être pas la possibilité d'être référencé sous sa propre marque.) Quelle décision prendre? Comme le montre l'encadré page suivante, tout dépend des enjeux.

> La décision de fabriquer sous MDD

| Avantages | Inconvénients |
|--|---|
| d'une fabrication conjuguée marque propre/MDD | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Gain financier : on vend ses produits. - Le nombre de produits fabriqués, plus important, engendre des économies d'échelle. - La marque est mieux référencée, l'entreprise alloue moins de ressources pour défendre sa marque. | <ul style="list-style-type: none"> - Effet potentiel de cannibalisme entre marque distributeur et marque entreprise. - Dépendance lourde de l'entreprise vis-à-vis du distributeur. |
| Bonne décision : | |
| <p style="text-align: center;">Lorsque le positionnement de la marque distributeur est éloigné de celui de la marque entreprise.</p> <p style="text-align: center;">Par exemple, l'entreprise fabrique un haut de gamme différent du positionnement de la marque distributeur.</p> <p>Elle refuse l'accès à la dernière version de sa technologie (ex : Dim, qui a refusé de fabriquer des collants MDD avec Lycra — appréciation identique des autres producteurs (autres fabricants de collants détenteurs du Lycra)).</p> <p>Il existe alors une protection du cœur de la différenciation de la marque.</p> | |



• **La promotion:** elle peut s'avérer un allié précieux dans cette entreprise de conquête de nouveaux clients, notamment si les trois conditions suivantes sont réunies :

- si le produit est méconnu et a fait l'objet de peu de premiers achats parmi les clients exclusifs des concurrents ;
- si, par ailleurs, la communication qui en a été faite se heurte à une structure d'attitudes de ces consommateurs qui engendre une perception ou une mémorisation sélectives des messages chez les clients des concurrents ;
- et si, enfin, les études montrent que le produit est le meilleur avocat de lui-même.

Dans cette hypothèse, les actions de promotion envisagées pourront être destinées à développer les essais (offres d'essai) et le premier achat du produit auprès des clients des concurrents.

Il pourra s'agir, par exemple, de *coupons de remboursement* destinés à réduire le coût d'acquisition, donc le risque financier associé au premier achat, d'*échantillonnage* en magasin ou à domicile, ou encore de promotions *têtes de gondoles*, de mises en avant ou de dégustations en grandes surfaces pour des produits de grande consommation.

• **La communication:** si l'on observe que le produit ancien est peu connu des clients des concurrents, la publicité peut essayer de *renforcer la notoriété* de la marque. Il s'agira peut-être de développer la description des bénéfices, à condition d'avoir vérifié que ceux-ci correspondent bien à ceux qui sont aujourd'hui recherchés et apparemment trouvés dans l'offre concurrente et d'intensifier l'effort de communication, en vérifiant nos possibilités budgétaires (minimum à investir pour être vu) et de création (impact et agrément).

Une stratégie de communication agressive et comparative peut être engagée. Il s'agit de démontrer aux consommateurs que la marque « challenger » est mieux positionnée sur l'avantage recherché que la marque leader.