

Cinq façons d'émerger sur un marché encombré

Pour se démarquer, un nouvel entrant doit jouer la carte de l'innovation. Qu'elle porte sur l'offre, le prix, le positionnement ou la publicité.

En six ans, la PME anglaise Gü a imposé ses cheesecakes, ses mousses et ses fondants au chocolat dans les hypermarchés. Pourtant, le rayon yaourts, trusé par un trio de grands groupes (Danone, Nestlé, Yoplait) et les marques de distributeurs (MDD), qui envahissent à eux seuls 83% des linéaires, ne fait pas la part belle aux nouveaux arrivants.

«Gü a trouvé sa place dans le cabas des consommateurs en donnant naissance à une nouvelle catégorie de produits au rayon frais: celle des desserts pâtisseries», se félicite Stéphanie Neyer Caytan, responsable marketing France de la marque. Présentée dans des emballages de couleur noire, tranchant avec le traditionnel blanc des produits laitiers, la gamme, «plus proche du traiteur sucré que des laitages», pratique des prix de 25 à 50% plus élevés que les autres. Pourtant, l'entreprise britannique a de fortes ambitions sur notre territoire, puisqu'elle vise un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros en 2012 (soit une hausse de 50% par rapport à l'année dernière).

Gü a donc réussi à émerger là où l'offre abondait et où un petit nombre d'entreprises se partageait le gâteau. Une situation fréquente pour les biens de grande consommation. «Se lancer sur ces créneaux reste très intéressant, car il s'agit en général de marchés gigantesques, avec des chiffres d'affaires importants, même lorsque leur croissance se tasse», affirme Lionel Sitz, professeur de marketing à la Business School EM Lyon. Un point de part de marché dans le secteur du jouet représente ainsi 30 millions d'euros, 65 millions dans celui des téléviseurs... De plus, étant parfaitement connus, ces secteurs offrent des éléments de repère - en terme de taille, de croissance, de segmentation, etc. - rassurants pour les investisseurs.

Une entreprise qui souhaite émerger sur ce type de marché doit impérativement se démarquer de la concurrence. Pour cela, elle peut jouer sur cinq prin-

cipaux leviers: son offre (en proposant aux consommateurs une nouvelle catégorie de produits); son positionnement (en prenant le contre-pied des pratiques en vigueur dans le secteur visé); son mode de distribution ainsi que sa communication (en choisissant des voies atypiques); ses prix (en appliquant à ses produits une politique low cost ou au contraire en les faisant monter en gamme) et, enfin, sa cible (en visant une clientèle jusque-là négligée).

1 Proposer une catégorie de produits ou de services inconnue des consommateurs

Inventer, à l'instar de Gü, une gamme pour laquelle il n'existe pas encore de concurrents est très ingénieux. «C'est même la recette la plus efficace pour sortir du lot», lance Lionel Sitz. En effet, quand elles arrivent les premières sur un créneau, les entreprises s'imposent dans l'esprit des consommateurs et bénéficient d'une «rente de monopole» qui dure en général quelques mois. Le temps que des rivaux s'intéressent au marché et les rejoignent. Ce fut le cas pour l'anglais Innocent qui, en 2005, a proposé pour la première fois aux Français des smoothies, boissons à base de jus de fruits et de fruits entiers mixés. Les industriels du jus de fruits traditionnel, comme Andros et Tropicana, ou de nouveaux acteurs, comme Immedia, ont mis des mois à lui emboîter le pas.

Même problématique pour la Caisse chirurgicale et médicale de l'Oise (CCMO). Afin de conquérir de nouveaux clients, cette mutuelle a décidé de se lancer sur le marché des médecines douces. Elle a ainsi été la première à rembourser des consultations d'ostéopathie, d'acupuncture, de sophrologie, etc. (une dizaine de thérapies au total). Depuis, d'autres mutuelles, parmi lesquelles Smeba, Radiance ou Alptis, proposent ce type de couverture.

Deux professeurs de l'Insead, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, ont défini cette démarche dans «Stratégie Océan bleu» (Pearson), un best-seller mondial paru en 2005. Ils expliquent le succès de certaines entreprises par leur «recherche d'espaces stratégiques inexplorés», qu'ils nomment «océans bleus», par opposition aux «océans rouges» des espaces concurrentiels saturés. Ils citent en particulier le Cirque du Soleil, qui, avec ses numéros sans domp-

"Le Cirque du Soleil a percé en trouvant un espace stratégique inexploré."

W. Chan Kim, R. Mauborgne, auteurs de "Stratégie Océan bleu" (Pearson)

LES TROIS AXES CHOISIS PAR PRIXTEL POUR SE DISTINGUER DES AUTRES OPÉRATEURS

Créé en 2004, l'opérateur télécom Pritel (fixe, mobile et ADSL) s'est attaqué en 2008 au marché des particuliers. Difficile de s'y faire une place, surtout dans le secteur

de la téléphonie mobile: le taux d'équipement frôle les 100%. "Dans certaines régions, dont l'Ile-de-France et Paca, certaines personnes ont même plusieurs forfaits",

souligne Anthony Poyac, le directeur général de la société. Pour s'imposer, l'entreprise aixoise - qui ne possède pas son propre réseau mais revend des heures de communication

achetées à d'autres opérateurs - se distingue en suivant trois axes: casser les prix, renoncer à la vente en boutique et réduire les dépenses publicitaires.

30%
moins cher que la concurrence



Pritel joue la carte du low cost. Partant du constat qu'un possesseur de box sur deux n'utilise pas la télé, l'opérateur virtuel a conçu la sienne avec les seules fonctions Internet et téléphone. Il peut ainsi la vendre à moins de 25 euros, contre 35 euros en moyenne chez ses concurrents.

0
boutique en dur



Dès sa création, Pritel a fait un choix audacieux concernant la distribution de son offre: ne vendre que sur Internet. Ce qui lui permet de réaliser de sérieuses économies. Par comparaison, Orange compte 1200 boutiques, SFR, 820, et Bouygues Telecom, 630.

1 M€
consacré à la pub, sur Internet



Pritel concentre sa communication sur Internet et consacre ainsi moins de 1 million d'euros par an à la publicité. Tous médias confondus, Orange a dépensé en 2010 326,7 millions d'euros, SFR, 308,9 millions et Bouygues Telecom, 196,6 millions, selon le cabinet Kantar Media.



PHOTOS: PRIXTEL, FOTOLIA

tage ni clown et ses acrobaties poétiques, a remis les spectacles de cirque traditionnels au rang d'antiquités. Une telle stratégie implique de repenser un créneau, en éliminant d'un produit ou d'un service certaines caractéristiques jugées inutiles (dans le cas de Gü, la présence obligatoire de lait dans des produits vendus au rayon yaourts) et en ajoutant d'autres ingrédients inconnus dans le secteur (comme la couleur noire employée dans le packaging de la marque).

Mais attention: dans cette quête, les échecs sont nombreux. La faute notamment à des positionnements trop flous ou à des bénéfices mal compris par les consommateurs. Ainsi, Nestlé a cessé de produire Nesfluid (un jus à base de lait de coco enrichi en vitamines et en nutriments) un an après l'avoir lancé et ce malgré des dizaines de millions d'euros engloutis dans la promotion. Comme tous les alicaments (aliments promettant d'améliorer la santé), Nesfluid

trouvait relativement peu d'écho auprès du public. Les consommateurs se méfient de ces produits et, pour le moment, n'y croient pas vraiment.

Pour créer une catégorie, il faut convaincre le marché de l'existence d'un besoin. Avec l'iPad, Apple n'a pas inventé les tablettes numériques. Au début des années 1990, il avait déjà mis sur le marché le Newton. Mais son lancement avait connu un échec. Idem pour Hewlett-Packard et Samsung, qui proposaient chacun leur modèle. «Cette fois-ci, la société californienne a réussi à faire bouger l'ensemble du marché de l'électronique grand public autour de son produit, reprend Lionel Sitz. Les médias ont d'abord été séduits, ce qui a entraîné une bouche-à-oreille favorable. Du coup, les autres fabricants se sont pressés de sortir des produits, et les distributeurs n'ont pas rechigné à créer des linéaires spéciaux.» La catégorie a été structurée par Apple, qui profite toujours de cet ►

Michel et Augustin, comme Benetton dans les années 1980, recourt à une communication qui fait mouche

► avantage : la firme se taille la part du lion, avec 44% de part de marché prévue pour 2012, selon une étude du cabinet de conseils Deloitte.

2 Bousculer les codes traditionnellement en vigueur dans le secteur

Mais créer une catégorie n'est pas le seul moyen de se distinguer. Des entreprises plus petites peuvent, pour se faire une place, casser les codes qui sont ancrés depuis longtemps dans un secteur. Sans tout révolutionner, elles proposent une offre atypique à certains égards. «Dans ce cas, il n'y a pas qu'une innovation, mais un faisceau de bouleversements simultanés qui permettent au final d'établir une différence», affirme Didier Rousseau, PDG de Weave, un cabinet conseil en stratégie. «Nous avons pris le contre-pied de tous les dogmes en vigueur dans le métier de la relation clients», explique Paola Fabiani, fondatrice et présidente de Wisecom. Là où les cen-

tres d'appels se délocalisent, s'industrialisent et fonctionnent de manière froide et déshumanisée, son call-center est situé en plein Paris, dispose de seulement 200 postes et ses téléconseillers ne se contentent pas de réponses préécrites. «Leur rôle consiste à vendre. Mais aussi à faire remonter les attentes et les besoins des consommateurs à nos clients. Résultat, nous entretenons avec ces derniers une réelle proximité et une relation de confiance», conclut la jeune femme.

Pour sa part, Pritel réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires sur le marché des opérateurs virtuels de téléphonie mobile et d'Internet. L'entreprise aixoise s'est démarquée de ses concurrents en proposant la tarification à la minute, l'abonnement sans engagement, l'ajustement automatique au forfait le moins cher, etc. (lire l'encadré page 93). «Nous avons conçu des offres collant aux attentes des clients, explique Anthony Poyac, son directeur général. Nous avons ainsi créé notre box "téléphone plus Internet" sans la fonctionnalité télévision, car nos abonnés n'en voulaient pas.»

3 Adopter une communication décalée et user de canaux de distribution atypiques

Rompre avec les canaux de distribution traditionnels : voilà une autre stratégie adoptée par ING. La banque a choisi de n'être distribuée que sur Internet,

contrairement à ses concurrentes, qui disposent d'un réseau de boutiques en dur. Quant à Netflix, le loueur de DVD américain, il est progressivement passé à la location de films en streaming sur Internet (le client ne paie que le visionnage). Même choix pour Nespresso, qui a réussi à réveiller le marché ultra-encombré du café en distribuant ses capsules en ligne et dans quelques boutiques haut de gamme. Ou pour Danone, qui essaie, depuis juin dernier, de stimuler la consommation de produits laitiers en testant des «yaourts bars», comme cela se fait déjà en Espagne.

Mais pour se distinguer, il faut aussi savoir se faire entendre. Et adopter, à la manière de Benetton dans les années 1980, une communication résolument décalée, même si l'offre n'a, en réalité, pas grand-chose de nouveau. La marque de yaourts et de biscuits Michel et Augustin est devenue experte en la matière. Sur ses emballages, ni longues listes d'ingrédients ni tableaux abscons sur la valeur nutritionnelle des produits, mais des blagues, un ton amusant interpellant les consommateurs. Et sur Internet, la marque francilienne multiplie les invitations à l'intention de ses clients (pour venir déguster des produits, pour participer à des événements, etc.) afin de développer chez eux un sentiment de communauté et de les fidéliser. Toutefois, ce type de communication n'est pas sans risque. Selon Lionel Sitz, de l'EM Lyon, «elle

"Il est nécessaire d'écouter ses clients, pour savoir jusqu'où ils sont prêts à aller."

D. Rousseau, PDG de Weave

peut conduire à rester dans une niche. Plus la marque devient grand public, plus sa communication doit s'institutionnaliser pour tenter de toucher le plus grand nombre de consommateurs».

4 Appliquer une politique de prix low cost ou, à l'inverse, une montée en gamme

«En général, le marketing répond à la question de la différenciation par un jeu sur les prix, indique Nicolas Kachaner, directeur associé senior au sein du cabinet de conseil Boston Consulting Group. Pour prendre des parts de marché à ses concurrents, soit on applique une politique de bas prix, quitte à diminuer la qualité de son offre, soit on monte en gamme, en suivant une stratégie de "premiumisation".»

Premier cas : le low cost. Un exemple de succès de cette stratégie a récemment été donné par la Logan, de Renault. Commercialisée à l'origine dans les pays de l'Est de l'Europe, ce véhicule à moins de 9 000 euros a rencontré un énorme succès. Du coup, il a été réimporté dans nos contrées sous la marque Dacia Logan et a permis au constructeur de retrouver de la croissance sur un marché saturé, sans cannibaliser ses propres gammes. A l'inverse, on peut se distinguer en visant le haut de gamme et en convaincant ses clients de dépenser davantage, comme le font les banques HSBC et Barclays, en pratiquant des tarifs plus élevés et en proposant des services exclusifs. «Mais pour cela, il est nécessaire d'écouter ses clients afin de savoir jusqu'où ils sont prêts à aller», prévient Didier Rousseau, PDG de Weave.

5 Répondre à de nouveaux besoins en ciblant une clientèle jusque-là négligée

Dernière stratégie : «Développer des produits répondant à de nouveaux besoins ou de nouveaux usages, afin d'élargir la clientèle potentielle», explique Nicolas Kachaner, du Boston Consulting Group. Autrement dit, essayer d'attirer de nouveaux consommateurs. Ainsi, lorsque la compagnie aérienne low cost Ryanair a été créée, elle a certes revu le modèle économique classique des compagnies aériennes, en réduisant ses coûts au maximum. Mais, grâce à ses prix attractifs, elle a fait venir une nouvelle clientèle vers le transport aérien : en effet, 55% de ses voyageurs n'étaient jamais montés dans un avion.

Et Nintendo a réussi, avec sa console Wii, à attirer vers le jeu vidéo les femmes et les seniors, un public qu'on pensait jusque-là réfractaire au monde du «gaming». Résultat : alors que ce marché semblait saturé quant à sa population cible – les moins de 35 ans représentent 90% des joueurs –, il s'est découvert de nouveaux adeptes. Un relais de croissance qui a dopé le chiffre d'affaires du secteur, aujourd'hui de 3 milliards d'euros. ■

Sébastien Pierrot

LE DESIGN, UN SIGNE DISTINCTIF QUI ATTIRE LE CLIENT ET FAIT VENDRE

Le design, incontestablement, fait vendre. Il permet aux marques de consommation courante non seulement de proposer des objets plus beaux et plus pratiques, mais aussi de se diversifier. «Sans les designers, nous ne serions jamais passés du marché des planches à voile à celui des kayaks 1, qui représente aujourd'hui 25% de notre chiffre d'affaires», affirme Thierry Verneuil, le PDG de Bic Sport. Parmi les objets que le design a rendus plus simples à utiliser figurent les aspirateurs Dyson 2, qui n'ont pas de sac, et le "Nanovib" 3, marteau lancé par Leborgne (groupe Fiskars), doté d'un dispositif antivibrations. «Au-delà de l'esthétique, le design aide les fabricants à se mettre à la place des utilisateurs pour

repenser leurs produits et imaginer d'autres caractéristiques», explique Anne-Marie Boutin, présidente de l'Agence pour la promotion de la création industrielle (APCI) et fondatrice de L'Observateur du design. Certaines entreprises, comme Apple, Swatch ou le fabricant de disques durs LaCie 4, ont d'ailleurs fait du design un véritable signe distinctif. Employer de nouveaux matériaux, comme Mastrad 5 avec ses maniques en silicone, constitue une autre façon d'innover. Tous les ans depuis 2000, Evian vend deux millions de ses flacons en édition limitée. Après Issey Miyake en 2011 et Jean-Paul Gaultier en 2010, le couturier Courrèges a dessiné la bouteille 6 de la marque d'eau minérale mise en rayon cette année pour les fêtes.



PHOTOS : BIC, LEBORGNE, DYSON, LA CIE, MASTRAD, EVIAN