

# Fiche ressource 1

## Repérer les concurrents

### I Délimiter le périmètre géographique de recherche

Le périmètre de recherche correspond à la **zone de chalandise**.

### II Identifier le type de concurrents

Concurrence directe ou indirecte	Concurrence active ou potentielle	Concurrence intratype ou intertype	Concurrence interne ou externe
Un <b>concurrent direct</b> propose des produits ou des services identiques à celui de l'entreprise en question (un magasin d'articles de sport est concurrencé par un autre magasin d'articles de sport). Un <b>concurrent indirect</b> vend des produits ou services qui peuvent être des substituts (la SNCF est un concurrent indirect d'Air France).	Il s'agit de distinguer les concurrents selon qu'ils sont actifs (concurrents existants réellement) ou potentiels (ouverture de nouveaux points de vente).	Les concurrents <b>intratype</b> proposent le même type d'offre et le même format de distribution. <b>Concurrence intertype</b> concerne des formats de distribution différents.  <b>EXEMPLES</b> – le concurrent intratype de La Grande Récré sera Toyrus, Jouet club, Maxi Toys... ; – la concurrence intertype sera constituée des grandes surfaces alimentaires qui disposent d'un rayon jouets, des spécialistes de la puériculture, des e-commerçants.	La <b>concurrence interne</b> concerne la concurrence des deux marques au sein du même groupe (Carrefour contact concurrence, Carrefour Market). La <b>concurrence externe</b> est la concurrence entre deux enseignes différentes (Auchan et Leclerc).

### III Utiliser les outils permettant d'identifier la concurrence

#### 1. L'observation directe

L'observation directe consiste à se promener dans les environs de son commerce pour repérer les enseignes susceptibles de faire de la concurrence.

#### 2. Les annuaires professionnels

-Pages Jaunes, -des annuaires spécialisés comme le Kompass ou de moteurs de recherche tels que Google et Bing sur lesquels on lance une recherche par des expressions clés : exemple « chaussures de ville Maubeuge ».

### 3. Les fichiers d'entreprises

-societe.com, verif.com, ou encore infogreffe.fr afin d'obtenir des informations sur le chiffre d'affaires, les statuts, la date de création de l'entreprise.

## IV Sélectionner les domaines à surveiller

Il faut préciser le domaine que l'on veut étudier : une famille de produits ? un rayon ? l'ensemble du point de vente ? Puis définir le type d'informations à recueillir : caractéristiques de l'assortiment ? niveau de prix ? organisation du linéaire ? présence de ruptures ? méthode de vente, politique d'accueil et de prise en charge du client...

# Fiche ressource 2

## Étudier les concurrents : la démarche

L'étude de la concurrence permet d'observer l'offre commerciale des concurrents et les prix pratiqués. Elle permet aussi d'améliorer les performances d'une unité commerciale en mettant en place des actions commerciales inspirées des meilleures idées des concurrents. On parle alors de « benchmarking ».

### I Les techniques de recueil d'informations

- **Les visites sur place** permettront de se rendre compte de visu de ce que proposent les concurrents en matière d'assortiment, de prix, d'agencement, de prise en charge des clients.

- **Les visites des sites Internet** des concurrents permettront d'apprécier le *design* du site, l'ampleur de la gamme, les prix pratiqués, les services proposés, les moyens de paiement utilisables...

L'analyse de l'activité des concurrents sur **les réseaux sociaux**, des messages publiés permet d'apprécier leur visibilité sur ce type de médias (nombre de partages, de commentaires, de *like*).

- **L'abonnement à la newsletter** des concurrents (depuis les pages des réseaux sociaux ou leur site Internet) permet de percevoir le point de vue des clients sur les concurrents.

- **La consultation régulière des prospectus, des catalogues** de la concurrence locale permet de comparer les offres, les thèmes abordés.

- **Les recherches documentaires** sur Internet permettront de recueillir des informations sur les tendances du marché, sur l'état de la concurrence. On pourra analyser la presse quotidienne économique, les journaux professionnels, les revues.

## **II** La préparation des visites

### **1. Définir les objectifs : vous voulez mesurer QUOI ?**

Les sujets de comparaison sont nombreux et à définir selon ses besoins. Ils peuvent porter sur l'environnement extérieur (enseigne, vitrine...) ou intérieur (circulation dans les allées, propreté...) du commerce. On peut aussi comparer l'accueil et la prise en charge du client (disponibilité, compétence des vendeurs, qualité du conseil), la démarche commerciale (assortiment proposé, prix, agencement), les conditions de passage en caisse. L'étude se limite parfois à une comparaison des prix.

### **2. Préparer le scénario d'une situation réelle. COMMENT ?**

Les visites sont anonymes et en situation réelle. La rédaction au préalable d'un scénario est indispensable.

### **3. Préparer les grilles d'observation**

Les grilles sont adaptées aux critères de comparaison choisis et au scénario défini. On distingue les grilles d'observation multicritères et les grilles de prix. Généralement, les grilles sont établies sur Excel afin de faciliter le calcul de barèmes.

### **4. Choisir un barème d'appréciation**

Il s'agit d'attribuer une note pour chaque élément apprécié.

**EXEMPLE** Accueil : 0 point si on ignore notre présence, 1 point pour « bonjour », 2 points pour « bonjour + sourire ».

## **III** Le mode de visite des concurrents

La visite peut être physique : dans ce cas, on se rend dans les points de vente concernés ; ou virtuelle : on va alors effectuer la recherche sur les sites Internet.

Si on joue le rôle d'un client mystère, on ne va pas se présenter lors de la visite dans le point de vente. Par contre, lorsqu'on effectue un relevé de prix, il est préférable de se faire connaître à l'accueil avant.

### **Fiche ressource 3**

## **Étudier les concurrents : les grilles**

### **I** Construire une grille d'observation

La grille d'observation multicritères permet de relever des données variées sur les concurrents. Les éléments à étudier sont libres. On retrouve généralement :

– **la mise en valeur de l'offre** : recueil de données sur l'agencement : disposition des rayons et des produits, mobilier, éclairage, type de musique diffusée ;

– **le choix proposé** : analyse de la dimension de la gamme de produits offerte ;

– **le personnel de contact** : observation de la tenue vestimentaire du personnel, la qualité de l'accueil, le degré de compétence des vendeurs.

Une fois choisis les éléments à observer, il s'agit de prévoir un barème de points à attribuer par critère et une pondération en fonction de l'importance du critère. La grille permet alors de calculer des scores par concurrent et d'analyser les résultats obtenus.

### EXEMPLE :

Critères	Camaieu	pts	Promod	pts	Cache Cache	pts
<b>EXTÉRIEUR</b>						
Lorsque j'arrive à proximité du magasin, l'enseigne est facilement repérable.	Vrai	1	Vrai	1	Vrai	1
	Faux	0	Faux	0	Faux	0
Vues de l'extérieur, les vitrines donnent envie d'entrer.	Vrai	1	Vrai	1	Vrai	1
	Faux >> Si faux	0	Faux >> Si faux	0	Faux >> Si faux	0
	<i>Les vitrines sont sales.</i>		<i>Les vitrines sont sales.</i>		<i>Les vitrines sont sales.</i>	
	<i>Les produits présentés sont poussiéreux.</i>		<i>Les produits présentés sont poussiéreux.</i>		<i>Les produits présentés sont poussiéreux.</i>	
<b>MAGASIN</b>						
Le magasin était propre.	Vrai	1	Vrai	1	Vrai	1
	Faux	0	Faux	0	Faux	0
Le magasin était bien rangé.	Vrai	1	Vrai	1	Vrai	1
	Faux >> Si faux	0	Faux >> Si faux	0	Faux >> Si faux	0
	<i>Les linéaires étaient en désordre ou Il y avait des produits à terre.</i>		<i>Les linéaires étaient en désordre ou Il y avait des produits à terre.</i>		<i>Les linéaires étaient en désordre ou Il y avait des produits à terre.</i>	
La circulation dans les allées était :	– facile	1	– facile	1	– facile	1
	– compliquée >> Si compliquée	0	– compliquée >> Si compliquée	0	– compliquée >> Si compliquée	0
	<i>Les cartons encombraient les allées ou Allées sont trop étroites.</i>		<i>Les cartons encombraient les allées ou Allées sont trop étroites.</i>		<i>Les cartons encombraient les allées ou Allées sont trop étroites.</i>	
La signalisation des rayons était claire.	Vrai	1	Vrai	1	Vrai	1
	Faux	0	Faux	0	Faux	0
Les produits étaient bien présentés.	Vrai	1	Vrai	1	Vrai	1
	Faux	0	Faux	0	Faux	0
Le balisage prix était correct.	Vrai	1	Vrai	1	Vrai	1
	Faux >> Si faux	0	Faux >> Si faux	0	Faux >> Si faux	0
	<i>Prix absents</i>		<i>Prix absents</i>		<i>Prix absents</i>	
	<i>Prix incorrects</i>		<i>Prix incorrects</i>		<i>Prix incorrects</i>	
	Vrai	1	Vrai	1	Vrai	1

Critères	Camaieu	pts	Promod	pts	Cache Cache	pts
Les promotions étaient mises en évidence.	Faux	0	Faux	0	Faux	0

## II Construire une grille de relevé de prix

### 1. Le choix des produits à comparer

La grille de relevé de prix est indispensable pour mener une étude de concurrence. Elle permet de comparer les prix pratiqués et l'étendue de l'assortiment.

On choisit en général une famille de produits ou un sous-rayon, car il semble compliqué de relever les prix sur la totalité du magasin.

Une fois la catégorie de produit choisie, par exemple les chaussures de ville, il faut choisir la marque et la référence précise.

Dans tous les cas, il faut veiller à ce que les éléments soient comparables. Il faut pour cela se baser sur des produits identiques ou proches. Généralement, cela ne pose aucun problème pour des produits alimentaires ou l'électroménager, mais l'approche est plus délicate pour du prêt-à-porter par exemple. Dans ce cas, il faut choisir une caractéristique commune à l'ensemble des articles.

### 2. Construction de la grille

L'utilisation du tableur permet de :

- calculer le prix moyen de l'offre de chaque magasin ①
- calculer le prix moyen de chaque article ②
- calculer l'indice de prix entre son magasin et le prix moyen afin de mesurer l'écart de prix ③
- analyser les résultats et, le cas échéant, prendre éventuellement des mesures pour s'aligner sur les prix pratiqués par les concurrents.

#### EXEMPLE

Comparaison de prix sur des produits dont la caractéristique est « produits 1<sup>er</sup> prix ».

Produits	Camaieu	Promod	Cache Cache	Prix moyen par produit	Indice prix magasin / prix moyen
Tee-shirt basique 100 % coton				②	③
Chemisier coton 1 <sup>er</sup> prix					

Produits	Camaieu	Promod	Cache Cache	Prix moyen par produit	Indice prix magasin / prix moyen
Jean slim 1 <sup>er</sup> prix					
Jupe polyester 1 <sup>er</sup> prix					
Prix moyen par magasin	1				

## Fiche ressource 4

### Exploiter l'information collectée

#### I Visualiser l'emplacement des concurrents

Il est intéressant de visualiser la position des concurrents sur une carte en utilisant les outils vus lors de l'étude de la zone de chalandise, à savoir Owlaps, Odil ou encore Google Maps. Il sera possible d'en tirer un certain nombre d'informations intéressantes comme les facilités d'accès au point de vente, la distance par rapport aux concurrents, ainsi que les atouts de la localisation du point de vente par rapport à ceux-ci, par rapport au centre-ville, connaître les points d'intérêt situés sur le trajet (écoles, mairies, hôpitaux...).



#### III Réaliser un mapping concurrentiel

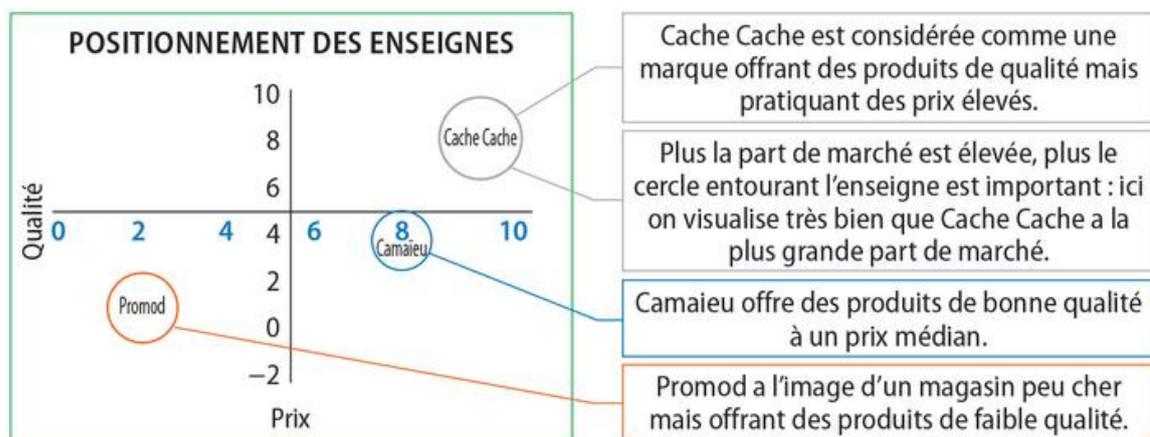
##### 1. Les cartes perceptuelles

Le **mapping concurrentiel** permet de représenter les concurrents en fonction de deux axes. Ces axes sont les deux critères que l'on estime pertinents pour se positionner. Il peut s'agir de la qualité et du prix, mais on peut aussi utiliser le nombre de clients et le nombre de tickets de caisse, ou encore le panier moyen et le taux de fidélité. On peut utiliser les données issues de la grille d'observation.

### EXEMPLE

Carte perceptuelle de positionnement dans le prêt-à-porter selon une échelle de 0 à 10

Marque enseigne	Prix	Qualité	Part de marché (en %)
<b>Camaieu</b>	8	4	20
<b>Promod</b>	2	1	30
<b>Cache Cache</b>	9	8	40



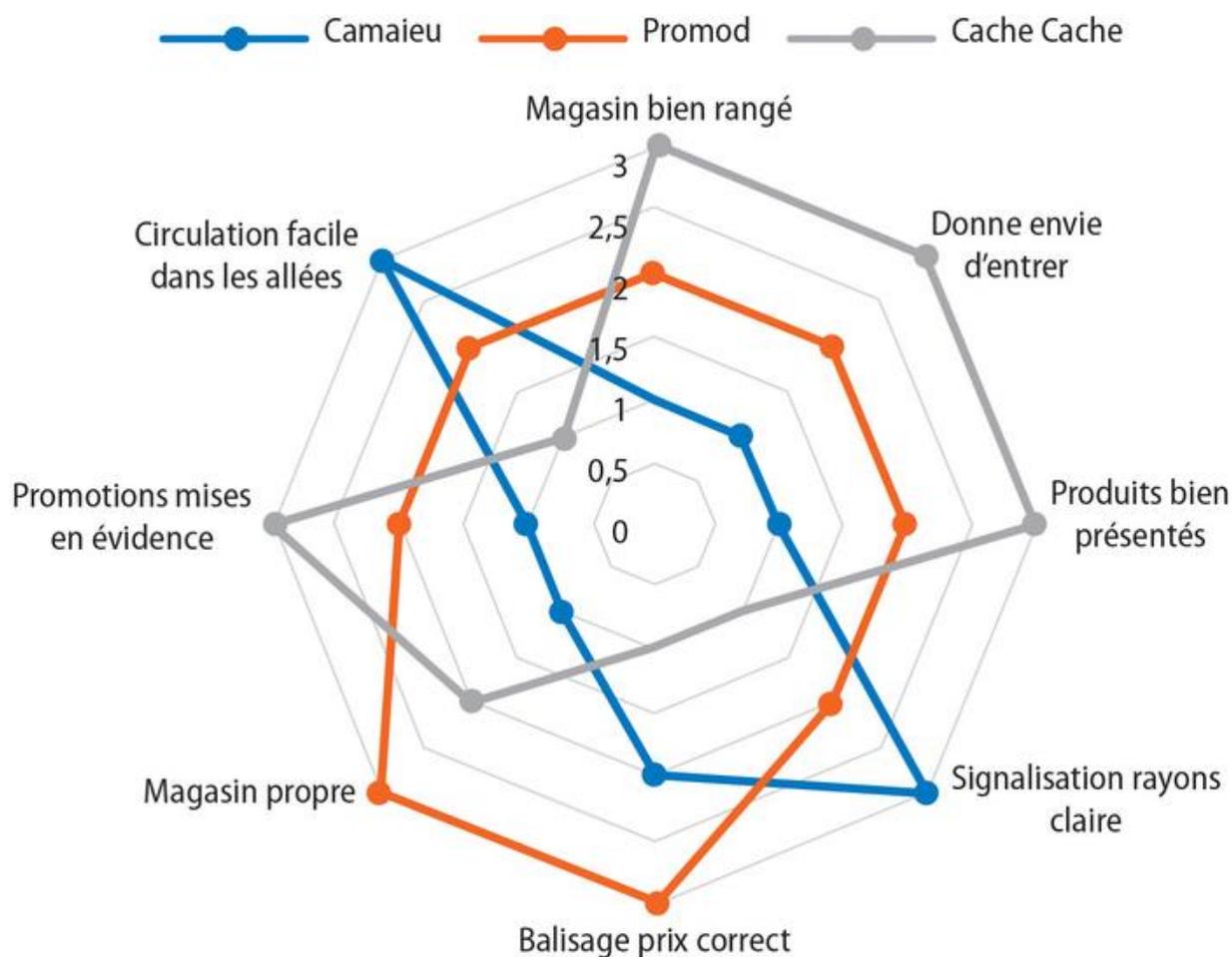
## 2. Le graphique radar

Le **graphique radar** est une alternative à la carte perceptuelle ; il permet de représenter plusieurs axes simultanément. On peut le créer à partir des éléments recueillis dans la grille d'observation.

Le **graphe radar** permet de visualiser plus facilement les éléments faisant défaut afin de trouver des solutions pour y remédier.

### EXEMPLE

Graphique radar tiré de la grille d'observation de magasins de prêt-à-porter (FR 3)



**Analyse des données :** on peut remarquer ici que la circulation est aisée chez **Camaieu** et que la signalétique des rayons est claire ; par contre le magasin n'est pas bien rangé, la vitrine ne donne pas envie d'entrer, le magasin manque de propreté et les promotions ne sont pas mises en évidence, contrairement au concurrent **Cache Cache**, qui a quant à lui un problème au niveau de la signalétique rayon, de la circulation dans les allées et de l'affichage de prix.

**Solutions envisagées :** on pourra inciter le personnel à faire preuve de vigilance en matière de rangement et de nettoyage, de création de vitrine et de mise en avant des promotions.

### III Repérer ses forces et faiblesses

Les visites chez les concurrents vont permettre d'identifier les forces et faiblesses du point de vente par rapport aux concurrents pour chaque critère jugé important (accueil, conseil, agencement, prix...). Pour cela, on établira un tableau que l'on analysera dans le rapport.

## Fiche ressource 5 : Préparer un rapport d'étude

Le rapport suppose de relater la méthodologie mise en place pour recueillir les informations, puis de repérer les forces et faiblesses du point de vente et de proposer des solutions pour affiner la proposition commerciale de l'unité commerciale en termes de produits, améliorer la prise en charge des clients ou la politique de communication...

### I Rappelez votre méthodologie

- **Rappel de votre objectif**

- Rappelez dans quel but vous avez fait cette étude.

#### EXEMPLES

Réaliser une étude de la concurrence directe et indirecte en termes d'offre et de prix.

Réaliser une étude de la concurrence en termes d'accueil et de prise en charge des clients.

- **Préciser la délimitation géographique de votre étude**

- Joignez un plan de la zone de chalandise.

- Positionnez votre enseigne et celles de vos concurrents sur la carte.

- **Rappeler les caractéristiques de vos concurrents**

- Tracez un tableau reprenant les noms de vos concurrents directs, indirects, internes, intra-type, inter-type.

- Précisez le contenu de leur offre.

- **Résumez le contenu de votre étude**

- Indiquez sur quoi porte précisément votre étude et pourquoi vous vous êtes limité à ce domaine (agencement, rayon, accueil...).

- Expliquez quelles sont les informations que vous avez recueillies (relevé de prix, marques proposées, présentation dans le rayon, balisage, mise en valeur des produits, présence de ruptures de stock...).

- Expliquez pourquoi vous avez fait ce choix.

- **Joignez en annexe les supports que vous avez utilisés**

- Grille d'observation multicritère.

- Grille de relevé de prix.

- Scénario client mystère.

- **Les visites des concurrents**

- Précisez les jours et heures de vos visites, le temps que vous avez mis pour effectuer vos relevés.

### II Analysez les résultats obtenus et formulez des propositions d'amélioration

#### 1. Établissez un tableau comparatif « points forts – points faibles »

- Tracez un tableau de deux colonnes pour repérer les points forts et points faibles de chaque concurrent étudié. Cela passe par l'analyse des visites que vous avez pu faire, mais aussi par l'analyse de votre contexte local.

#### EXEMPLE

Enseignes	Points forts	Points faibles
<p><b>Leroy Merlin</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situé en périphérie de la ville au sein d'un centre commercial</li> <li>- Bonne notoriété</li> <li>- Facile d'accès</li> <li>- Large assortiment</li> <li>- Grand parking gratuit</li> <li>- Produits milieu à haut de gamme</li> <li>- Vendeurs compétents prenant correctement en charge les clients</li> <li>- Équipe de vendeurs soudée</li> <li>- Bon rapport qualité-prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel insuffisant</li> <li>- Embouteillages fréquents pour accéder à la zone</li> <li>- Prix élevés</li> </ul>
<p><b>Brico Dépôt</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendeurs disponibles</li> <li>- Assortiment large et profond</li> <li>- Grande surface de vente</li> <li>- Nombreux services</li> <li>- Produits de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombreuses ruptures de stock</li> <li>- Accessibilité difficile pour les personnes n'ayant pas de voiture</li> <li>- Image de magasin bas de gamme</li> </ul>

## 2. Proposez des solutions

À l'aide de l'analyse des points forts et points faibles, le point de vente pourra décider de se différencier ou non de ses concurrents.

Dans les unités commerciales en réseau, le responsable du point de vente a généralement peu d'autonomie : il pourra aligner son prix sur le concurrent le moins cher, trouver des moyens pour remotiver son personnel, proposer des formations aux techniques de vente ou aux produits, mais il ne pourra pas agir sur la communication, l'assortiment ou l'agencement du magasin, car ces décisions sont prises au niveau du siège.

Chez les indépendants, il sera possible de prendre plus de décisions comme modifier l'assortiment, la mise en valeur des produits, la communication.

## III Diffusez les résultats

Les résultats obtenus doivent être communiqués aux collaborateurs et à la hiérarchie.

Ils peuvent être transmis lors d'un briefing de l'équipe, comme il y en a fréquemment dans les unités commerciales. Chacun pourra être informé des résultats et proposer des solutions pour améliorer les points faibles.

Une équipe projet pourra aussi être mise en place pour se pencher sur les points qu'il est primordial d'améliorer.

Le rapport peut également être transmis par mail ou par le biais de l'intranet mais, dans ce cas, il sera difficile d'avoir un retour et d'impliquer l'équipe.

Enfin, il peut être utile d'informer le siège de ces constats dans le cas d'une unité commerciale en réseau.

## Synthèse : Réaliser une étude de concurrence

