



FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS

Expansion de l'enseigne Tom&Co au nord de la France : Etude empirique de l'assortiment

Promotrice :
Prof. Caroline Ducarroz

Mémoire présenté par :
Taher LARAICHI
En vue de l'obtention du diplôme
de Master en Ingéniorat de Gestion

Année académique 2010-2011





AVIS DE CONFIDENTIALITE

Le contenu de ce travail de fin d'étude est confidentiel. L'accès en lecture de ce document ainsi que toute reproduction, dans sa totalité ou en partie, sont soumis à l'approbation préalable de l'organisation concernée ainsi que de son auteur.



REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de fin d'étude.

En outre, je remercie plus particulièrement,

Mlle Caroline Ducarroz, ma promotrice, pour ses conseils avisés et le temps qu'elle m'a accordé tout au long de ce travail.

Mme Nathalie Callewaert, mon maître de stage au sein de Delhaize Group, pour sa grande disponibilité à mon égard et qui m'a fourni tout au long de mon mémoire, les informations nécessaires et pertinentes à la réalisation de celui-ci.

Et je ne saurais bien évidemment clore sans remercier mes chers parents pour leur soutien et encouragements pendant toute la durée de mes études.

RESUME

Ce mémoire a pour objectif d'apporter des éléments d'analyse nécessaires à l'enseigne Tom&Co (commerce d'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie) pour son implantation, en premier lieu, au nord de la France, dans la ville de Flers-en-Escrebieux.

Il contient un diagnostic interne et externe à l'enseigne Tom&Co. Le premier a pour objectif de déceler les forces et les faiblesses de l'enseigne à travers son marketing-mix. Le second se veut d'analyser les marchés français et belge pour permettre de repérer les éventuelles différences entre les clients, les marchés, les concurrents belges et français. De plus, il a pour objectif de repérer les opportunités et les menaces auxquelles fera face l'enseigne dans son nouveau marché. En dernier lieu, ce mémoire présentera l'environnement concurrentiel de Tom&Co.

Cependant, ce travail de fin d'étude se concentre essentiellement sur l'évaluation, d'une part, de la proportion de références communes entre Tom&Co et certains futurs concurrents aux environs de la ville d'implantation, et d'autre part, de la place de chaque catégorie de produit dans l'assortiment de chaque concurrent dans le but d'établir des recommandations en matière d'assortiment pour le prochain point de vente de Tom&Co dans le marché français.



PLAN

AVIS DE CONFIDENTIALITE	III
REMERCIEMENTS	IV
RESUME	V
PLAN	VI
TABLE DES FIGURES.....	VIII
TABLE DES TABLEAUX.....	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : PRESENTATION DU PROJET ET DE LA PROBLEMATIQUE	3
SECTION 1: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE ANISERCO.....	3
SECTION 2 : PRÉSENTATION DU PROJET D'EXPANSION AU NORD DE LA FRANCE DE L'ENSEIGNE TOM&CO.....	4
PARTIE II : ANALYSE STRATEGIQUE	8
SECTION 1: STRATÉGIE ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE	9
SECTION 2 : ANALYSE INTERNE – STRATÉGIE DE L'ENSEIGNE TOM&CO	12
1.1. <i>Revue de la littérature</i>	12
1.2. <i>Analyse interne de l'enseigne Tom&Co</i>	12
1.2.1. Mission de Tom&Co	13
1.2.2. Politique de produit et public cible	14
1.2.3. Politique de prix	19
1.2.4. Politique de communication	20
1.2.5. Politique de distribution.....	23
1.3. <i>Conclusion</i>	23
SECTION 3 : ANALYSE EXTERNE - LE MARCHÉ BELGE VERSUS LE MARCHÉ FRANÇAIS DU PETFOOD	25
1.1. <i>Revue de la littérature</i>	25
1.2. <i>Analyse des clients</i>	25
1.2.1. Revue de la littérature.....	26
1.2.2. Analyse des clients belges	27
1.2.2.1. Taux de possession d'animaux de compagnie	27
1.2.2.2. Profil des personnes possédant des animaux de compagnie	29
1.2.2.3. Comportements des propriétaires d'animaux de compagnie.....	30
1.2.2.4. Dépenses liées aux animaux de compagnie	31
1.2.2.5. Conclusion de l'analyse « clients belges ».....	33
1.2.3. Analyse des clients français.....	33
1.2.3.1. Taux de possession d'animaux de compagnie	33
1.2.3.2. Profil des personnes possédant des animaux de compagnie	35
1.2.3.3. Comportements des propriétaires d'animaux familiers.....	36
1.2.3.4. Dépenses liées aux animaux familiers	38
1.2.3.5. Conclusion de l'analyse « clients français »	41
1.2.4. Comparaison et recommandations.....	41
1.3. <i>Analyse des concurrents</i>	42
1.3.1. Revue de la littérature.....	42
1.3.2. Concurrents Belges.....	43
1.3.2.1. Circuit spécialisé.....	44
1.3.2.1.1. Maxi zoo.....	44

1.3.2.1.2. Aveve	46
1.3.2.1.3. Magasins de proximités (indépendants locaux)	48
1.3.2.2. Grandes surfaces de l'alimentaire (GSA)	48
1.3.2.3. Conclusion.....	49
1.3.3. Concurrents français	50
1.3.3.1. Méthodologie.....	50
1.3.3.2. Choix des concurrents.....	51
1.3.3.3. Constitution de l'échantillon de références	55
1.3.3.4. Formulation des hypothèses.....	59
1.3.3.5. Analyse des résultats.....	60
1.3.3.6. Conclusion.....	73
1.3.4. Recommandations	73
1.4. Analyse de marché	75
1.4.1. Revue de la littérature.....	75
1.4.2. Analyse du marché belge	75
1.4.2.1. Taille et potentiel du marché	75
1.4.2.2. Part de marché selon le circuit de distribution	77
1.4.2.3. Tendances du marché	77
1.4.2.4. Conclusion.....	79
1.4.3. Analyse du marché français.....	79
1.4.3.1. Taille et potentiel du marché	79
1.4.3.2. Part de marché selon le circuit de distribution	81
1.4.3.3. Tendances du marché	81
1.4.3.4. Conclusion.....	83
1.4.4. Comparaison et recommandations	83
SECTION 4 : ANALYSE GLOBALE DE LA CONCURRENCE	85
SECTION 5 : SWOT DE L'ENSEIGNE TOM&CO POUR LE MARCHÉ FRANÇAIS	89
CONCLUSION GENERALE.....	90
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	93
ANNEXES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC MR. EECKHOUT DIETER, MARKETING & COMMUNICATION MANAGER DE TOM&CO	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 2 : ENTRETIEN AVEC MR. PIERON CHRISTIAN, ANCIEN RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION DE TOM&CO	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC MME ROUSSEAU - FRANCHIS�E DE HORNU/SAINT-GHISLAIN ..	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC MME LEMODETIS - FRANCHIS�E DE JETTE/ALSEMBERG.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 5 : FOLDER PROMOTIONNEL DE TOM&CO.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 6 : FOLDER PROMOTIONNEL DE MAXI ZOO.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 7 : FOLDER PROMOTIONNEL D'AVEVE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 8 : TABLEAU AIDANT � LA COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉCHANTILLON LORS DE LA VISITE EN FRANCE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 9 : TABLEAU AIDANT � LA COLLECTE DE DONNÉES SUR LES MLS ET MLD POUR LES CONCURRENTS MIS � PART MAXIZOO	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 9 BIS : TABLEAU AIDANT � LA COLLECTE DE DONNÉES SUR LES MLS ET MLD POUR MAXIZOO	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Objectifs d'évolution pour la France pour les années futures.....	6
Figure 2 : Eléments de la mission de Tom&Co	14
Figure 3 : Graphique représentant le pourcentage de personnes possédant au moins un animal de compagnie pour les années 2006 et 2009, par tranche d'âge en Belgique	28
Figure 4 : Graphique représentant le nombre moyen d'animaux de compagnie selon le nombre de personnes composant le ménage en 2009.....	28
Figure 5 : Courbes isochrones autour de la ville de Douai (nord de la France)	53
Figure 6 : Répartition de la part de marché par circuit de distribution en Belgique.....	77
Figure 7 : Répartition des cinq catégories d'animaux de compagnie en France (en millions).....	79
Figure 8 : Evolution du marché français de l'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie	80
Figure 9 : Le marché français par catégorie de produit.....	80
Figure 10 : Répartition de la part de marché par circuit de distribution en France	81
Figure 11 : Les 5 forces de Porter	85

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Catégories couvertes chez Tom&Co	16
Tableau 2 : Dépenses moyennes des ménages dans le secteur de l'animalerie en Belgique, selon les régions	32
Tableau 3 : Tableau des possessions d'animaux familiers en France	34
Tableau 4 : Possessions d'animaux dans la catégorie agglomérations en France	35
Tableau 5 : Profil des possesseurs français de chiens et chats	35
Tableau 6 : Dépenses annuelles moyennes par ménage selon le type de ménage en France	39
Tableau 7 : Dépenses annuelles moyennes par ménages selon l'âge de la personne de référence en France	39
Tableau 8 : Dépenses annuelles moyennes par ménage selon la catégorie socioprofessionnelle de la personne de référence en France	40
Tableau 9 : Dépenses annuelles moyennes par ménage selon la catégorie de la commune de résidence en France	40
Tableau 10 : Dépenses annuelles moyennes par ménage selon la zone d'étude et d'aménagement du territoire en France	40
Tableau 11 : Tableau des forces et faiblesses de Maxi zoo.....	45
Tableau 12 : Tableau des forces et faiblesses d'Aveve	47
Tableau 13 : Tableau des forces et faiblesses des magasins de proximité	48
Tableau 14 : Tableau des forces et faiblesses des distributeurs	49
Tableau 15 : Tableau représentant le nombre de références et marques par catégories (marques nationales et marques de distributeurs)	57
Tableau 16 : Tableau représentant la proportion de chaque catégorie dans la population totale	57
Tableau 17 : Tableau représentant le nombre de référence par strate dans l'échantillon.....	58
Tableau 18 : Résultat des proportions pour le concurrent Auchan.....	60
Tableau 19 : Proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et Auchan par strate	61
Tableau 20 : La place de chaque famille dans l'assortiment total d'Auchan	62
Tableau 21 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Auchan	62



Tableau 22 : Résultats des proportions pour le concurrent Maxi zoo	63
Tableau 23 : Proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et Maxi zoo par strate	64
Tableau 24 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Maxi zoo	64
Tableau 25 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Maxi zoo.....	65
Tableau 26 : Résultats des proportions pour le concurrent Paradis zoo	65
Tableau 27 : Proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et Paradis zoo par strate	66
Tableau 28 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Paradis zoo.....	66
Tableau 29 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Paradis zoo	67
Tableau 30 : Résultats des proportions pour le concurrent Point vert.....	67
Tableau 31 : Proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et Point vert par strate	68
Tableau 32 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Point vert	68
Tableau 33 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Point vert	69
Tableau 34 : Résultats des proportions pour le concurrent Au petit moulin	69
Tableau 35 : Proportion de références communes entre Tom&Co et Au petit moulin par strate	70
Tableau 36 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Au petit moulin.....	70
Tableau 37 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Au petit moulin.....	71
Tableau 38 : Résultats des proportions pour le concurrent Gamm vert	71
Tableau 39 : Proportion de références communes entre Tom&Co et Gamm vert par strate.....	72
Tableau 40 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Gamm vert	72
Tableau 41 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Gamm vert.....	73
Tableau 42 : Comparaison entre les postes de dépenses des belges et français	83
Tableau 43 : SWOT de l'enseigne Tom&Co	89



INTRODUCTION GENERALE

Ce travail de fin d'étude se rapporte à une analyse du projet d'implantation de l'enseigne Tom&Co (vente d'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie) au nord de la France, dans la région de ville de Douai, plus exactement au centre commercial de la ville de Flers-en-Escrebieux.

L'objectif est d'effectuer une analyse des marchés français et belge de l'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie, de manière à mettre en évidence d'éventuelles différences entre les clients, les marchés, les concurrents belges et français. Plus particulièrement, nous nous focaliserons sur la question de l'assortiment, de manière à analyser les différences entre l'assortiment actuel proposé par Tom&Co et l'assortiment proposé par les futurs concurrents de Tom&Co sur la zone d'implantation de l'enseigne. Suite à cela, nous établirons des recommandations quant à l'assortiment que devrait offrir Tom&Co aux clients français.

Afin de réaliser ces différentes analyses, nous avons collecté des informations sur le profil des possesseurs d'animaux de compagnie, sur le marché ainsi que sur son évolution en valeurs en Belgique et en France. Ces sources d'informations secondaires ont été complétées par des entretiens semi-directifs auprès de différents responsables et franchisés de Tom&Co, de manière à analyser la stratégie de l'enseigne en termes de marketing mix. En dernier lieu, afin d'établir les recommandations sur l'assortiment à offrir en France, nous nous sommes rendus au nord de la France, à Douai et ses environs afin de collecter des données chez les concurrents, à partir d'un échantillon aléatoire pris de la base de données de l'assortiment de Tom&Co.

Dans la *première partie* de ce mémoire est présenté le projet d'expansion au nord de la France ainsi que sa problématique.

La *deuxième partie* quant à elle s'intéresse à l'analyse stratégique. En premier lieu, se trouve une analyse interne qui sera réalisée à travers la stratégie et le marketing-mix de Tom&Co afin d'y relever les forces et les faiblesses de l'enseigne. Ensuite sera présenté l'analyse externe. Celle-ci inclut les analyses clients, le marché et les concurrents belges et français. Nous montrerons à travers ces différents points les opportunités que Tom&Co



pourrait saisir sur ce nouveau marché ainsi que les menaces auxquelles l'enseigne pourrait faire face.

Nous recourrons en dernier lieu à un modèle d'analyse ayant pour but de présenter l'environnement concurrentiel de Tom&Co dans son nouveau marché d'expansion.

La *conclusion générale* contiendra les différentes propositions et recommandations à faire à l'enseigne Tom&Co en matière d'assortiment ainsi que les différentes limites de l'étude.

PARTIE I : PRESENTATION DU PROJET ET DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1: Présentation générale de l'entreprise Aniserco

L'entreprise Aniserco (enseigne Tom&Co) est une filiale du Groupe Delhaize spécialisée dans la distribution d'aliments et accessoires pour animaux familiers. Avec un réseau de 140 magasins en Belgique, majoritairement exploités en franchise, Tom&Co réalise un chiffre d'affaires annuel de 160 millions d'euros¹.

Le premier magasin Tom&Co a ouvert ses portes en 1991 à Jette. Compte tenu de ses performances, Tom&Co souhaite continuer à être le leader de ce marché, avec une part de marché de plus de 30%² en circuit spécialisé³, en présentant un vaste assortiment de produits de plus 7 000 références.

L'enseigne est présente également au Luxembourg avec deux magasins, le premier à Schmiède ouvert depuis 2009 et l'autre à Pommerloch depuis 2004. Ceux-ci sont exploités en franchise.

Tom&Co affirme partager les valeurs du Groupe Delhaize que sont la « détermination, l'intégrité, le courage, l'humilité, et l'humour »⁴. A côté de celles-ci s'ajoutent les valeurs qui sont propres à Tom&Co:

- Respect : Respect des animaux, respect de l'environnement naturel direct, respect envers les franchisés et le personnel, respect envers les clients.
- Excellence dans l'exécution et le service (aux franchisés et clients).

¹ Documents internes confidentiels – Aniserco

² Idem

³ Le circuit spécialisé comprend les animaleries, jardineries, grande surface de bricolage (GSB) et libre-service agricole (LISA)

⁴ <http://www.delhaizegroup.com/LinkClick.aspx?fileticket=be0FeyRSUu4%3d&tabid=128>, Consultée le 08/07/2011, [Pdf, en ligne]

Section 2 : Présentation du projet d'expansion au nord de la France de l'enseigne Tom&Co

Dans une perspective de croissance et de développement, le management de Tom&Co a pour objectif une expansion vers l'international de l'enseigne.

Dans ce cadre ci, le souhait d'internationalisation de l'enseigne tient du souhait d'adopter une stratégie de croissance intensive, plus particulièrement une stratégie de développement par les marchés⁵. De plus, « *Le développement de marchés consiste à proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés* »⁶.

Le développement de marchés peut prendre trois formes : l'extension vers de nouveaux segments de marché, l'extension vers de nouveaux usages et l'extension géographique. Le cas de Tom&Co s'inscrit dans la troisième forme de développement de marchés. L'objectif est de développer les ventes en introduisant les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés⁷.

Pour permettre cela, le management de l'enseigne développe le concept Tom&Co « *in a box* ». En d'autres termes, il s'agit d'une standardisation de l'enseigne. Celle-ci concerne l'agencement et le concept du magasin, l'assortiment, les aspects techniques (systèmes et équipements), procédures d'exploitation et finalement avoir un modèle de gouvernance global (mission, vision et stratégie).

Ce concept permettra un rapide déploiement de l'enseigne, indépendamment de la situation géographique d'implantation. En effet, cela permettra de maximiser les chances de réussir une sortie vers l'international, de minimiser la complexité pour la partie tierce (franchisés) mais encore de minimiser les ressources de Tom&Co pour les besoins d'assistance envers la partie tierce.

Le management de Tom&Co souhaite, en premier lieu, installer son enseigne en France. En effet, le marché des animaux y est attrayant car il englobe une population canine et

⁵ PECHEUX C. (2006), « Marketing », cours de deuxième bachelier en sciences de gestion et ingéniorat de gestion, Mons, FUCaM

⁶ JOHNSON G., & al (2008), Stratégique, 8ème édition, Pearson Education, p.319

⁷ PECHEUX C. (2006), « Marketing », cours de deuxième bachelier en sciences de gestion et ingéniorat de gestion, Mons, FUCaM



féline très importante (le pays compte 59 millions d'animaux de compagnie et représente la population la plus importante de l'Union Européenne⁸). Par conséquent, la France représente un très grand marché potentiel. Deuxièmement, la France est un pays limitrophe à la Belgique et est culturellement assez proche ; même si chaque marché possède ses particularités en termes de population, habitudes d'achats, tendances... Le choix d'expansion de l'enseigne Tom&Co s'est donc porté vers le nord de la France.

L'objectif de l'enseigne est de s'installer en novembre 2011 et d'ouvrir un magasin en intégré (le commerce intégré est une forme de commerce regroupant plusieurs points de vente qui appartiennent aux enseignes nationales et sont gérés par les salariés de l'enseigne⁹). Il s'agit pour ce faire, que l'ensemble des tâches au niveau marketing, logistique, juridiques...soient réalisées. Pour 2012, Tom&Co table sur une ouverture de six magasins au total (dont 5 en franchise). A partir de 2013, l'objectif est d'avoir un concept complètement standardisé et de lancer par la suite un master franchise.

Un « master franchise » permet au propriétaire d'une enseigne exploitée sur le territoire national, d'exporter son concept tout en cédant au master franchisé le développement sur un territoire précis. En fait, ce dernier est un « *sous franchiseur, intermédiaire entre le franchiseur et des franchisés. Il bénéficie d'une exclusivité territoriale sur une zone géographique définie par un contrat de master franchise* »¹⁰. Ce type de franchise permet, par ailleurs, au master franchisé de pouvoir franchiser à son tour l'activité dans la zone où il se trouve et ce, dans le cadre d'un contrat. De toute évidence, la durée du contrat doit être suffisamment longue afin de laisser au master franchisé l'opportunité de pouvoir développer l'enseigne ainsi que de réaliser l'amortissement de ses investissements.

Pour avoir une vue plus claire et globale de l'évolution escomptée, nous proposons au lecteur la figure 1 qui reprend les étapes de l'expansion de Tom&Co en France pour les années à venir¹¹ :

⁸<http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2011/05/11/01016-20110511ARTFIG00749-animaux-de-compagnie-la-france-championne-d-europe.php> , page consultée le 08/07/2011, html

⁹ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commerce-integre> , page consultée le 24/06/2011, html

¹⁰<http://www.gouache.fr/lexique-master-franchise-master-licence-avocat-gouache.html>, page consultée le 15/03/11, html

¹¹ Documents internes confidentiels – Tom&Co



Figure 1 : Objectifs d'évolution pour la France pour les années futures

Dans le cadre de cette expansion, le management a porté son choix sur le centre commercial de la ville de Flers-en-Escrebieux. Ce choix s'explique par 3 critères établis par le management de Tom&Co. En effet, vu le souhait de garder le centre distribution à Bruxelles, le management de Tom&Co a établi une distance maximum de 225 Km entre la capitale belge et l'emplacement du nouveau magasin. Deuxièmement, le management souhaite s'établir dans des régions avec un minimum de 30 000 à 40 000 habitants (avec un revenu moyen décent par habitant).

Le nord de la France est caractérisé par une grande densité de population¹². A titre d'exemple, la région du Nord-pas-de-Calais abrite plus de 4 millions d'habitants.

Il est utile de porter à l'attention du lecteur le fait que l'enseigne Tom&Co a déjà tenté d'ouvrir une enseigne au nord de la France en 2007 à Hellemmes, à proximité de la ville de Lille. Malheureusement, cela s'est soldé par un échec au bout d'environ 18 mois.

Aucune analyse approfondie n'a eu lieu afin d'expliquer cet échec. Cependant, il nous a semblé essentiel de tenter d'esquisser les raisons de cet échec, de manière à enrichir notre analyse stratégique. Dès lors, nous avons mené un entretien semi-directif¹³ avec deux managers, Mr. Vroninks « Business and Project Support » ainsi que Mr. Eeckhout « Marketing and Communication Manager », afin de mettre en lumière les éléments qui ont été

¹²http://www.statistiques-locales.insee.fr/carto/ESL_CT_cartethematique.asp?nivgeo=COM&indic_id=1

consultée le 26/04/2011, html

¹³ Entretien non retranscrit qui s'est déroulé lors du stage



l'origine de cet échec. Selon les interviewés, les éléments qui ont été la cause de la fermeture sont au nombre de cinq :

- Mauvaise localisation (visibilité médiocre, places de parking très limitées, quartier pauvre...)
- Surface de vente relativement limitée (300 m²)
- Pas de ventes d'animaux vivants
- Assortiment « *non-food* » limité et non adapté au marché français
- Communication et actions commerciales non adaptées au public français

Selon les interviewés, le magasin Tom&Co se trouvait dans un quartier assez pauvre avec, de plus, un emplacement n'offrant qu'une mauvaise visibilité de l'enseigne.

De plus, l'implantation a été relativement myope dans ce sens qu'aucune étude de marché ou marketing n'ont été réalisées au préalable.

Lors de l'ouverture du magasin à Hellemmes, l'offre des produits est restée exactement la même sans la moindre modification ou adaptation. En outre, « *les stratégies qui consistent à simplement exporter l'offre existante sur de nouveaux marchés sont en général condamnées à l'échec.* »¹⁴

Dans la partie suivante, nous allons effectuer une analyse de l'enseigne Tom&Co. Elle a pour objet d'éclaircir les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces auxquelles Tom&Co fait face. Nous nous focaliserons sur l'assortiment que devrait offrir Tom&Co à ses futurs clients français.

¹⁴ JOHNSON G., & al (2008), *Stratégique*, 8ème édition, Pearson Education, p.320

PARTIE II : ANALYSE STRATEGIQUE

Dans cette seconde partie, nous allons effectuer une analyse stratégique pour l'enseigne Tom&Co. Cette dernière consiste en un diagnostic interne et externe dans le but d'établir un SWOT (*strenght, weaknesses, opportunities and threats*).

Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre théorique du management stratégique. Etant donné le caractère empirique de ce travail de fin d'étude, il nous a semblé plus adéquat de présenter les cadres théoriques avant la dite analyse présentée dans les points suivants. En d'autres termes, les sections suivantes comprendront les supports théoriques ad hoc à l'étude et au contexte.

Par conséquent, la première section de cette partie aura pour objet d'esquisser brièvement les bases théoriques nécessaires sans omettre une définition des concepts de stratégie et de management stratégique.

La seconde section est consacrée à l'analyse interne à l'enseigne Tom&Co. Celle-ci sera suivie, dans la troisième section, par l'analyse externe. En dernier lieu, nous présenterons une analyse globale de la concurrence par le modèle des forces de Porter. L'objectif de ce modèle est d'analyser l'environnement concurrentiel de Tom&Co dans son nouveau marché.

Section 1: Stratégie et Management stratégique

Définition de la stratégie

Parmi l'ensemble des définitions que l'on trouve dans la littérature, nous pouvons retenir les deux suivantes :

« Avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes et l'obtention d'un avantage concurrentiel, la stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité. »¹⁵

Selon LEROY F. (2005), *« La stratégie d'entreprise consiste à fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »¹⁶.*

D'après les deux définitions, la stratégie relève clairement de l'orientation de l'entreprise à long terme en y consacrant les ressources nécessaires. Nous pouvons remarquer que les définitions données contiennent le concept d'avantage concurrentiel (ou compétitif). Attardons-nous sur ce concept. L'avantage concurrentiel peut être défini comme une *« compétence spécifique et durable qui crée, par son adaptation au marché, les conditions d'une concurrence imparfaite et qui conduit à une rentabilité supérieure »¹⁷.*

Il n'est pas sans intérêt de rentrer plus en détail dans cette définition. Premièrement, une compétence spécifique signifie *« une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur »¹⁸*. Deuxièmement, la définition stipule le qualificatif « durable ». La durabilité dépend en effet de deux éléments. D'une part, les clients doivent percevoir de

¹⁵ JOHNSON G., & al (2008), *Stratégique*, 8ème édition, Pearson Education

¹⁶ <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/stratego2.htm> , page consultée le 19/07/2011, html

¹⁷ <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-avantage-concurrentiel-avantage-competitif>, page consultée le 27/06/2011, html

¹⁸ PORTER M.E. (1986), *L'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions.

manière continue et permanente la valeur du caractère différenciateur. D'autre part, ce caractère unique doit être difficilement imitable par les concurrents¹⁹.

Ainsi, l'avantage concurrentiel a pour objectif de créer une position rentable et durable contre les forces qui déterminent la compétitivité de l'industrie²⁰. En effet, l'avantage concurrentiel est relatif à la manière avec laquelle une entreprise choisit et met en pratique une stratégie afin d'obtenir et garder un avantage sur les concurrents²¹.

Dans la littérature, il existe deux types d'avantages concurrentiels : la domination par les coûts et la différenciation. Pour le premier type il s'agit, comme son nom l'indique, d'un avantage acquis par une réduction de coûts par rapport aux concurrents²². Nous trouvons également cette stratégie sous d'autres noms dans la littérature, comme la stratégie de réduction de prix²³. La différenciation quant à elle, consiste pour une entreprise donnée à chercher « *à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins* »²⁴. En d'autres termes, une entreprise arrivera à se différencier de la concurrence en déployant un élément unique qui est important aux yeux des clients²⁵. En effet, parmi les facteurs d'unicité, nous trouvons les mesures discrétionnaires. Ces dernières concernent les caractéristiques d'une activité, la technologie utilisée afin de la réaliser, les services fournis, la compétence et l'expérience du personnel employé ...²⁶.

Après avoir présenté ce qu'est une stratégie et l'avantage concurrentiel, nous aborderons brièvement ce que représente le management stratégique.

¹⁹ PORTER M.E. (1986), *L'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions, p. 196

²⁰ HOOLEY, P.G. et al., (2007), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4e éd., Financial Times/Prentice Hall., p. 301

²¹ PORTER M.E. (1986), *L'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions.

²² Idem, p. 24

²³ JOHNSON G., & al. (2008), *Stratégique*, 8ème édition, Pearson Education, p. 271

²⁴ PORTER M.E. (1986), *L'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions, p. 26

²⁵ Idem, p. 152

²⁶ Idem, p. 157-158

Le management stratégique - stratégie d'entreprise ou politique générale – selon Aaker « *is a system designed to help management both precipitate and make decisions, as well as create strategic visions. A strategic decision involves the creation, change, or retention of a strategy ... A strategic vision is a vision of the future strategy or sets of strategy.* »²⁷

La fonction et l'utilité du management stratégique ne se cantonne pas à sélectionner des stratégies parmi les quelques alternatives auxquelles l'entreprise fait face, mais elle intègre bien l'identification de nouvelles possibilités et alternatives²⁸.

Le management stratégique se décompose en trois éléments : le diagnostic stratégique, les choix stratégique et le déploiement stratégique²⁹.

Nous nous focaliserons exclusivement sur le diagnostic stratégique qui est présenté brièvement dans la section suivante.

²⁷ AAKER, D.A. & MCLOUGHLIN, D., (2007), *Strategic Market Management: European Edition*, European Edition, John Wiley & Sons., p. 17

²⁸ Idem

²⁹ JOHNSON G., & al. (2008), *Stratégie*, 8ème édition, Pearson Education, p. 13

Section 2 : Analyse interne – Stratégie de l'enseigne Tom&Co

1.1. Revue de la littérature

« Le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies. »³⁰

Ainsi, l'objectif de l'analyse interne est de mettre en évidence les forces et faiblesses d'une entreprise donnée. Après avoir identifié ces dernières, l'entreprise est à même de favoriser une stratégie par rapport à une autre qui soit conforme à ses caractéristiques propres c'est-à-dire, son potentiel et ses ressources³¹.

Nous allons donc, dans la partie suivante, étudier la stratégie de l'enseigne Tom&Co, au travers du marketing mix afin d'en tirer les forces et les faiblesses.

1.2. Analyse interne de l'enseigne Tom&Co

Dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps la mission et la stratégie de Tom&Co. Afin d'accomplir cette partie du travail, nous avons été amenés à réaliser des entretiens qualitatifs de type semi-directifs avec deux responsables au sein de Tom&Co, Mr. Eeckhout, « Marketing and Communication Manager » et Mr. Pieron, ancien responsable de la communication de Tom&Co (voir annexe 1 et 2). De plus, deux interviews qualitatives semi-directives (voir annexe 3 et 4) ont été menées avec deux franchisés de Tom&Co (possédant deux magasins chacun : Hornu/Saint Ghislain et Jette/Alseberg). Nous avons pour cela abordé les thèmes de la politique de produit, de prix, de communication et de distribution. Ces différents entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Par ailleurs, nous avons consulté des documents internes de caractère confidentiel à l'entreprise Tom&Co reprenant la mission de l'enseigne Tom&Co. L'objectif de ces entretiens était de collecter les

³⁰ HELFER J.P. & al., (1998) *Management : stratégie et organisation*, 2ème Ed., Vuibert

³¹ Idem, p. 71

informations nécessaires afin de pouvoir analyser le marketing-mix de l'enseigne et de vérifier si la stratégie de l'enseigne est conforme à la réalité du terrain. Grâce à ces différents entretiens et documents consultés, nous identifierons la stratégie de Tom&Co en termes de marketing-mix. A titre d'information, la mention « x/n », uniquement dans cette section, représente les « x » responsables et experts sur les « n » interrogés.

1.2.1. Mission de Tom&Co³²

Tom&Co s'est fixé pour mission de partager sa passion et son expertise avec tous ceux qui aiment les animaux de compagnie et de proximité (voir figure 2). Ceci se concrétise, dans les magasins, selon trois axes majeurs³³: l'expertise, le fun/l'émotion et les services.

L'axe expertise se manifeste par une volonté de fournir aux possesseurs d'animaux de compagnie un conseil de qualité concernant leurs animaux et leurs alimentations (conseiller le client de ce qu'il y a de mieux dans le cas de l'animal en question).

L'axe fun/émotion se concrétise par le fait que le magasin doit être agréable, « sympa » (avoir une partie nature) et qu'il doit présenter également des animaux vivants (élément suscitant l'émotion des clients).

L'axe des services représente le toilettage (laver l'animal, le coiffer,...), pensions (« hôtel » pour animaux), les vétérinaires (fiches indiquant une liste d'adresses de vétérinaires), gravure de médaille pour les colliers des chiens et chats, portrait « 3D » de l'animal, contrôle des eaux d'aquariums...

L'expertise, le *fun*/émotion et services sont considérés par le management de Tom&Co comme étant des éléments différenciateurs par rapport à la concurrence.

³² Basée sur l'Interview avec le « Marketing and Communication Manager » (Dieter Eeckhout) et Mr. Pieron, ancien responsable de la communication de Tom&Co. Ajouté à cela un document (« *strategic canvas* » - Document confidentiel sur la mission de Tom&Co) qui nous a été délivré par Mme Callewaert (maître de stage)

³³ Documents internes confidentiel – Tom&Co

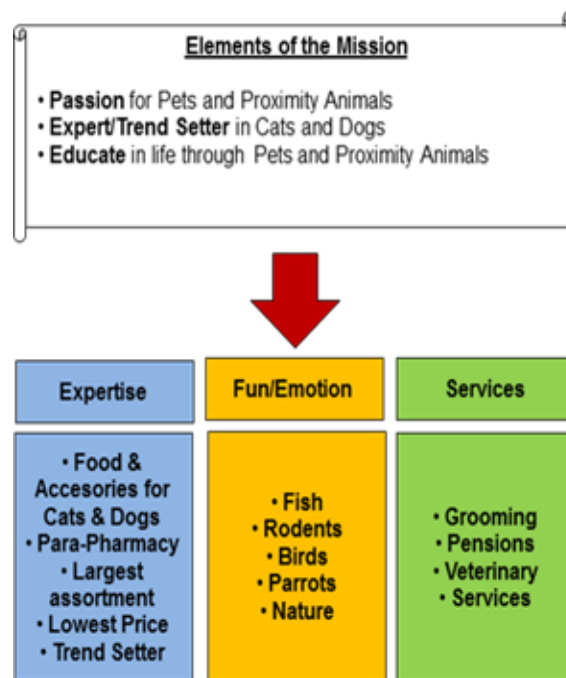


Figure 2³⁴ : Eléments de la mission de Tom&Co

Nous allons dans ce qui suit analyser le marketing-mix de Tom&Co.

1.2.2. Politique de produit et public cible

Tom&Co propose un large et profond assortiment de produits et de services (en particulier pour le chien et le chat, où Tom&Co se positionne comme étant prescripteur³⁵) pour garantir, avec les prix les plus bas du marché, le bien-être des animaux. L'offre que propose Tom&Co couvre l'alimentation (*food*), accessoires et autres objets (*non food*), des animaux vivants et des services.

Clientèle de Tom&Co

L'enseigne Tom&Co vend des biens tangibles mais se concentre également sur des services (conseils en magasins et parfois des services après ventes). Ainsi, les franchisés interviewés (1/2) déclarent proposer à leurs clients un service après-vente pour les appareils électriques (comme les pompes d'eaux pour les aquariums, montage de cages...). Les

³⁴ Document interne confidentiel (« strategic canvas »)

³⁵ Un prescripteur est un leader d'opinion. « Un leader d'opinion est un individu qui influence de façon formelle le comportement d'autres personnes dans une direction souhaitée ». (LEHU, J.-M., (2004). L'encyclopédie du marketing, Editions d'Organisation.)



franchisés (2/2) proposent une livraison gratuite de produits à partir d'un certain montant d'achat permettant à ce service d'être rentable. Les deux franchisés interviewés affirment fournir un conseil aux clients et répondre à leurs demandes concernant leur animal sans prétendre substituer leurs conseils à ceux des vétérinaires.

Tom&Co destine son assortiment à tous ceux qui aiment les animaux de compagnie et de proximité (animaux de jardin, basse-cour, poissons d'étang, oiseaux...), qu'ils en possèdent ou non (*pet owner* et *pet lover*). Selon le management (1/2), les magasins sont des lieux dans lesquels les clients peuvent se rendre par besoin et par plaisir. Par extension, Tom&Co s'adresse également à ceux qui aiment la nature.

Ainsi, le public-cible de Tom&Co est varié (jeunes et moins jeunes, familles et isolés). Il est approché de façon globale mais avec néanmoins une focalisation sur trois types de clients :

- Les propriétaires d'un chat et/ou d'un chien (catégories les plus importantes du marché). Pour cette catégorie de clients, Tom&Co souhaite être reconnu comme prescripteur, après le vétérinaire. Tom & Co veut être pour les propriétaires de chiens et chats ce que le pharmacien est pour l'homme
- Les enfants en compagnie de leurs parents :
 - Via une approche didactique : faire découvrir les animaux, la nature
 - Via une approche émotionnelle : s'occuper d'un animal est un bienfait pour le développement de l'enfant – apprentissage de l'autonomie, du sens des responsabilités, du respect de son environnement
- Les personnes cherchant un conseil d'expert

Ainsi, les franchisés de Tom&Co interviewés (2/2) stipulent qu'ils visent une clientèle assez large, de toute classe sociale, de tout âge, des familles possédant des animaux ou non, avec enfants...

Pour le franchisé de Saint-Ghislain, la clientèle est aisée (celle-ci veut offrir le meilleur pour leur animal et leur faire plaisir en leur achetant des accessoires...) par rapport à celle de Hornu. Il en est de même de la clientèle du second franchisé (en particulier pour le magasin d'Alsemberg).

Après avoir pris connaissance de l'offre de Tom&Co ainsi que des clients visés par cette même enseigne, nous allons procéder à une analyse plus approfondie de leur assortiment.

Les catégories couvertes par Tom&Co

L'objectif du management de Tom&Co est de répondre à tous les besoins des personnes voulant prendre soin d'un animal et ce via une offre large et profonde de produits. Le tableau 1³⁶ met en lumière les catégories couvertes par Tom&Co ainsi que le positionnement qu'il souhaite avoir pour chacune d'elles.

Catégories	Must/Can	Assortiment	Positionnement
Chiens	Must	Le plus profond du marché	Trend Setter
Chats	Must	Le plus profond du marché	Trend Setter
Parapharmacie	Must	Le plus profond du marché	Généraliste
Oiseaux	Must	Généraliste	Généraliste
Rongeurs	Must	Généraliste	Généraliste
Poissons	Must	Généraliste	Découverte Surprendre
Nature (animaux jardins)	Must	Généraliste	Généraliste
Vivants Poissons	Must	Généraliste	Généraliste
Vivants Rongeurs	Must	Généraliste	Généraliste
Vivants Oiseaux	Must	Généraliste	Opportuniste
Produits saisonniers (In&out)	Must	Opportuniste	Basic Needs
Basse-cour	Can	1 besoin = 1 offre	Généraliste
Etangs	Can	1 besoin = 1 offre	Généraliste
Reptiles	Can	1 besoin = 1 offre	Généraliste
Parrot Center	Can	1 besoin = 1 offre	Généraliste

Tableau 1: Catégories couvertes chez Tom&Co

Tom&Co stipule que les différentes catégories de l'assortiment sont :

- Produits alimentaires
- Produits haut de gamme pour chats et chiens (produits premium³⁷)
- Accessoires
- Produits de soin

³⁶ Documents internes confidentiels – Tom&Co

³⁷ Un produit premium est un « produit d'une marque nationale positionné haut de gamme. ». (LEHU, J.-M., (2004). *L'encyclopédie du marketing*, Editions d'Organisation.)



- Produits novateurs et découverte

La colonne « *Must/Can* » définit si la catégorie doit être présente dans l'assortiment que les magasins Tom&Co offre ou pourrait l'être. En d'autres termes, les catégories basse-cour, étangs, reptiles et un *parrot center* sont présents uniquement si la surface du magasin (du franchisé) le permet.

En réalité, l'assortiment est construit de façon identique pour tous les magasins en Belgique. La présence de certaines catégories est cependant fonction du profil urbain ou rural du magasin. En effet, les franchisés disposent d'un assortiment de base imposé par Aniserco et ajouté à cela un assortiment facultatif (dépendant de la taille du magasin, du profil des clients...). Auparavant, tout l'assortiment qui devait offert était imposé par Aniserco. Actuellement, il existe une flexibilité pour le franchisé.

En outre, l'assortiment est classé selon 3 types : assortiment « B », « C » et « D ». Les magasins ayant une surface inférieure à 300 m² sont contraints d'opter pour l'assortiment B (assortiment en alimentation, les basiques en accessoires et ne comprend pas la vente des animaux vivants). Les magasins avec une surface dépassant 300 m² sont forcés de prendre l'assortiment C (concerne les magasins qui sont « *animal center* », c'est-à-dire, les magasins ayant des animaux vivants, avec une gamme plus large pour les accessoires). Enfin, l'assortiment « D » est un assortiment pour lequel les franchisés ne sont pas tenus d'avoir en magasin certains produits pouvant être commandé chez des fournisseurs soit par pièce soit par colis (cela dépend de la taille des produits concernés).

Le management de Tom&Co vise l'assortiment le plus profond du marché et escompte que son enseigne soit celle qui lance la mode en ce qui concerne les familles chiens, chats (que cela soit pour l'alimentation, accessoires ou autres) et les produits de parapharmacie. Plus particulièrement, Tom&Co projette d'être reconnu comme l'incontournable dans le chien et le chat grâce à une expertise inégalée. En effet, cette expertise s'articule autour de la largeur et la profondeur de l'assortiment de produits pour chiens et chats, de la qualité du conseil et de l'offre de produits innovateurs et à la mode (*trendsetter*).

Les franchisés assurent (2/2) que les catégories les plus importantes sont les chiens et chats car ils représentent une grande partie de leurs chiffres d'affaires.



Pour les catégories oiseaux, rongeurs, poissons, animaux de jardin ainsi que les animaux vivants (poissons, rongeurs et oiseaux), Tom&Co souhaite rester généraliste dans son assortiment et son positionnement.

Selon le management de l'enseigne, les animaux vivants en vente sont des créateurs de trafic et d'émotions dans le magasin et sont en effet deux éléments majeurs de la stratégie commerciale de Tom&Co.

Pour les catégories basse-cour, étangs et reptiles l'assortiment est caractérisé par : « un besoin correspond à une seule offre ».

Composition de l'assortiment de Tom&Co :

L'assortiment de Tom&Co est composé de marques nationales, de marques disponibles uniquement dans le circuit spécialisé³⁸ et de marques propres - Tom&Co, pet's Budget... - (voir CD à la fin du mémoire pour toutes les marques référencées par Tom & Co).

Le management de Tom&Co (1/2) explique que les marques propres sont structurées selon l'approche suivante, dite 3-tier:

- Premier prix : marque exclusive « *Pet's Budget* » (prix et qualité discount)
- *Mainstream* : qualité des marques nationales, 15% à 30% moins cher
- Premium : Marque exclusive nommée « *First Class* » (qualité des marques haut de gamme - dit *premium* - 25% à 40% moins cher)

Selon les franchisés interrogés (2/2), les concurrents directs du circuit spécialisé (Maxi zoo et Aveve – voir analyse des concurrents belges) ont le même assortiment pour les mêmes familles d'animaux. Par contre, les animaleries indépendantes ont un assortiment moins large et moins profond, car ils ne disposent pas de la force des grands groupes et de plus n'ont pas de marques propres (marque de distributeur).

En termes de service à la clientèle et d'amabilité, la FNAC, Décathlon et Mediamarkt sont considérés par le management de Tom&Co comme une référence. Ce dernier estime que

³⁸ Pour rappel, le circuit spécialisé comprend les animaleries, jardineries, grande surface de bricolage (GSB) et libre-service agricole (LISA)



le point commun entre ces enseignes est relatif à une caractéristique des collaborateurs de ventes : ils sont passionnés par leur domaine.

Pour rappel, l'expertise, l'émotion et le service sont les trois éléments différenciateurs clés voulus par le management de Tom&Co par rapport à la concurrence. Ainsi, Tom&Co se positionne dans une stratégie de différenciation. Les éléments de différenciation (plus particulièrement l'expertise et les services) s'inscrivent dans les mesures discrétionnaires définies par Porter (cf. revue de la littérature).

En effet, le personnel doit refléter la passion et l'expertise (qui par ailleurs est un critère de recrutement) de l'enseigne pour les animaux et ceux qui s'y intéressent. Par conséquent, la qualité du personnel est un facteur majeur de réussite pour une animalerie. Ainsi le système de formation appliqué doit aider les franchisés et leur personnel à acquérir les compétences nécessaires afin d'exceller dans le business.

Parmi les franchisés interviewés (1/2), le fait d'avoir ouvert un magasin de *petfood* (franchise Tom&Co) depuis le début des années 90 (parmi les premiers magasins dédiés en totalité au *petfood*), constitue un avantage concurrentiel compte tenu de la durée de sa présence sur le marché. Par ailleurs, les franchisés estiment (2/2) que l'accueil du client avec le sourire et la volonté de lui procurer le meilleur conseil et service constituent aussi des avantages concurrentiels.

Les interviews avec les franchisés permettent de conclure qu'ils partagent la mission et la stratégie globale définie par Aniserco. Selon eux, l'avantage concurrentiel se situe au niveau du conseil (expertise), service et de l'accueil du client.

1.2.3. Politique de prix

L'objectif du management de Tom&Co en matière de politique de prix est de se positionner comme étant le moins cher pour l'animalerie spécialisée dans l'alimentation pour chiens et chats et les « basiques » du *non-food* (colliers, laisses...).

Pour ce faire, Tom&Co joue sur le niveau réel des prix, et essaie également d'influencer la perception prix des consommateurs, via les promotions, la communication et les espaces spécifiques en magasin.



Selon le management (1/2), les magasins ont un positionnement prix globalement agressif. Afin d'assurer des prix bas aux clients, une équipe se rend chez les concurrents mensuellement afin d'y effectuer un relevé de prix sur 100 produits (« *critical 100* ») ayant les meilleures rotations, toute catégories confondues. Après quoi, ils adaptent les prix, s'il y a lieu, à la baisse, uniquement sur ces références.

Les franchisés interviewés (2/2) relatent l'impossibilité d'offrir systématiquement le prix le plus bas du marché aux clients. Il arrive qu'il y ait des produits pour lesquels le magasin Tom&Co est plus cher. Afin de rester compétitif et ne pas perdre de clients, les franchisés diminuent leurs prix ou se calquent sur leurs concurrents mais cela au détriment de leur marge. Toutefois, si les franchisés remarquent qu'il existe par rapport aux concurrents une grande différence de prix (par exemple de l'ordre de 2 ou de 3 euros) sur des produits similaires, ils contactent Aniserco (notamment les acheteurs) afin de leur signaler un dysfonctionnement dans les prix et leur demander de réagir à cela (les acheteurs à leur tour contactent les fournisseurs afin de négocier des meilleurs prix).

Ainsi, Aniserco assure aux clients des prix bas uniquement pour les produits à forte rotation. Pour les autres produits, il revient aux franchisés de diminuer les prix. En sus, il est capital pour le management de Tom&Co de garder en vue la rentabilité de ses franchisés dans la conduite de sa politique de prix.

1.2.4. Politique de communication

L'objectif de la communication de Tom&Co est double. Premièrement, elle a pour but d'accroître la notoriété de Tom&Co à travers les différents médias (radio, folders promotionnels, site internet) et deuxièmement, d'attirer la clientèle en magasins et d'augmenter les ventes.

L'enseigne Tom&Co communique principalement à ses clients via les *folders* promotionnels et son site internet. Nous discuterons ces deux éléments dans ce qui suit.



Folders promotionnels

La communication de Tom&Co comporte deux volets. Elle concerne d'une part, la promotion (via la distribution des *folders* promotionnels) et d'autre part, l'image de l'enseigne afin de véhiculer ses valeurs phares (expertise, émotion et services).

Selon le manager interviewé (1/2), le management souhaite développer un attachement à l'enseigne Tom&Co en créant un lien émotionnel et personnalisé avec le client. Ceci passe via l'utilisation d'outils de communication spécifiques. Ainsi, l'analyse de ces outils nous permet de distinguer :

- Images tentant de susciter une réaction affective par utilisation de relation maître-animal, mise en situation de l'animal, etc.
- Communication personnalisée via des mailings segmentés (via les données des clients de Delhaize possédant la « Carte Plus »³⁹ et qui se rendent également chez Tom&Co. L'utilisation de la « carte plus » n'est pas exclusivement réservée à Delhaize. En effet, tout partenaire de Delhaize peut utiliser les données des cartes de fidélité. Cette opération est très récente et est en cours – le premier mailing segmenté a été effectué en fin mai 2011).

Afin d'illustrer l'aspect spécifique lié aux émotions, regardons le *folder* promotionnel (voir annexe 5) ainsi que sa structure. Depuis plusieurs années, le *folder* est composé généralement de 3 pages recto/verso (format standard) contenant des photos dans l'entête mettant l'accent sur la relation entre l'animal et son propriétaire (le lien émotionnel, car nous pouvons constater que le maître et son animal manifestent de la joie en présence l'un de l'autre...). Le lien avec la nature est aussi utilisé, puisque les animaux évoquent la nature.

Durant les 5 dernières années, la communication s'opérait uniquement par folders. Il s'agissait d'envoyer les *folders* à 2 millions de boîtes aux lettres à une fréquence de deux fois par mois.

La stratégie de promotion de l'enseigne Tom&Co correspond à une stratégie Hi-Lo qui « *consiste à faire varier les prix (tantôt hauts/high, tantôt bas/low) afin d'accroître le*

³⁹ La « carte plus » est la carte de fidélité du distributeur Delhaize.



volume des ventes et/ou la rentabilité à l'aide de promotions commerciales. »⁴⁰. Selon le management (1/2), il s'agit d'adapter les promotions en fonction du début et fin de mois. La seconde quinzaine du mois, l'enseigne propose aux clients plus de produit à des prix discount afin d'attirer vers elle les clients sensibles aux prix et d'augmenter le trafic vers les magasins.

En 2011, le management (1/2) a introduit un catalogue que l'enseigne distribue à raison de deux fois par an (été et printemps). Son objectif est de mettre l'accent sur l'aspect saisonnier (produits et accessoires pour animaux en période de printemps comme les produits antiparasites et en été comme par exemple des colliers rafraichissants pour les chiens).

Les franchisés interviewés (2/2) ont signalé qu'ils n'intervenaient pas dans la communication que Tom&Co réalise. En effet, les promotions (via folders) sont négociées entre les fournisseurs et les acheteurs d'Aniserco. Si le franchisé le désire et dispose de moyens financiers, il peut toutefois faire de la publicité pour son propre compte (exemple distribution de *flyers* ou autres dans les boîtes aux lettres, faire de la radio...).

En consultant les différents *folders* promotionnels de Tom&Co, nous n'avons pas relevé d'éléments relatifs à l'expertise de l'enseigne ainsi que les services qu'ils proposent.

Site internet

Au départ, selon l'ancien responsable de communication de Tom&Co (1/2), le site internet était construit uniquement pour avoir une présence sur la toile (il servait de vitrine). En effet, son objectif était de simplement renforcer la notoriété de l'enseigne.

Cependant, à partir de 2011, le management de Tom&Co (1/2) fixera au site internet une double mission :

- Devenir le site de référence pour tous ceux qui aiment les animaux (rôle d' « *opinion maker* »⁴¹ de Tom&Co)
- Etre un complément aux magasins en matière d'information (nouveaux produits, expertise, promotions, vétérinaires)

⁴⁰ LEHU, J.-M., (2004). *L'encyclopédie du marketing*, Editions d'Organisation.

⁴¹ Opinion maker veut dire que Tom&Co souhaite avoir beaucoup d'influence sur ce que les gens pensent à propos de certaines choses. Exemple : Si Tom&Co dit cela, c'est que cela est vrai (Comme le cas des médecins ou pharmaciens)

1.2.5. Politique de distribution

La politique de distribution d'Aniserco est basée sur la franchise. Une franchise est « *un système de commercialisation de produits et/ou services et/ou technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes* »⁴².

Depuis ses débuts, l'enseigne Tom&Co s'est appuyée sur ce mode de distribution qui présente des avantages mais également des inconvénients.

Comme avantage, la franchise permet un développement assez rapide pour le franchiseur (Aniserco) car pour l'ouverture d'un nouveau point de vente, le franchisé apporte le capital et agit comme un chef d'entreprise (il s'agit de son entreprise, la gère lui-même et encaisse les pertes). Ceci permet à Aniserco d'avoir moins de soucis au niveau opérationnel.

Quant au franchisé, il bénéficie du savoir-faire, de l'image et de l'assistance managériale de la part d'Aniserco, d'une économie d'échelle qui lui permettent de s'approvisionner au un moindre coût. Par contre, le franchisé est un pseudo-indépendant puisque le franchiseur exerce un contrôle, paie des redevances (publicité se chiffrant à 1000 euros par mois et par magasin détenu par le franchisé).

La chaîne Tom&Co compte à ce jour 140 magasins dont 7 magasins intégrés. En fait, ces derniers servent de magasins tests. Avant d'implémenter un concept ou une idée sur l'ensemble du réseau, Aniserco teste cela dans ces magasins. A titre d'exemple, l'aspect nature (coin nature) y a été expérimenté avant son introduction dans l'ensemble du réseau.

1.3. Conclusion

L'analyse interne à travers le marketing-mix de l'enseigne Tom&Co nous permet de dresser ses forces et ses faiblesses.

Ainsi, nous pouvons relever que les principales forces de l'enseigne se trouvent dans l'importance de la chaîne d'un réseau de 140 magasins en Belgique ayant déjà assis sa notoriété. Sans oublier son assortiment et sa force dans le conseil au client (lorsque celui-ci

⁴² http://www.franchise-selection.com/franchise/definition_franchise.htm , page consultée le 3/07/2011, html



recherche des informations pointues concernant son animal et son alimentation) couplés avec la vente d'animaux vivants ce qui renforce son image de spécialiste.

Pour ce qui est des faiblesses, Tom&Co assure le meilleur prix uniquement pour certaines références. Pour les autres références, c'est le franchisé qui, par ses recherches et visites des concurrents, adapte ses prix. De plus, Tom&Co communique simplement sur les produits et leurs prix, mais en aucun cas ne le fait sur ses éléments différenciateurs (expertise et service).

Section 3 : Analyse externe - Le marché belge versus le marché français du petfood

1.1. Revue de la littérature

En complément à l'analyse interne effectuée dans la section précédente, l'objectif de cette section est de procéder à une analyse externe.

En effet, « *l'action de l'entreprise ne se déroule pas en circuit fermé. Elle se situe dans son environnement qui la conditionne et qui – dans une certaine mesure – se trouve influencé par elle ... pour l'entreprise, la capacité d'adaptation à un environnement en évolution permanente est une question de survie* »⁴³.

Vraisemblablement, le diagnostic externe permet de repérer dans l'environnement d'une entreprise, d'une part les opportunités et d'autre part les menaces contingentes. En d'autres termes, cette analyse permet d'étudier les éléments provenant de l'environnement externe à l'entreprise et de déceler les opportunités et menaces.

Afin de réaliser cette analyse, la littérature nous propose de débiter avec une analyse des clients, suivie d'une analyse de concurrents et de marché. Nous appliquerons cette analyse au secteur des aliments et accessoires pour animaux de compagnie. Pour chacune de ces analyses, nous considérerons le marché belge, suivi du français. Et finalement, les différences entre ces deux marchés, pour les différentes analyses, seront mises en lumière afin d'établir des recommandations pour l'implantation de l'enseigne Tom&Co en France (principalement dans le cadre de l'assortiment qui sera offert aux clients à Flers-en-Escrebieux). Notons que nous ne réaliserons pas une analyse de l'environnement (PEST ou PESTEL). Les éléments relatifs à l'environnement social, et économique seront inclus dans les analyses de clients et de marché. Quant au niveau de la réglementation et l'environnement politique ainsi qu'au niveau technologique, il n'existe pas d'éléments spécifiques au secteur du *petfood* et *petcare*.

1.2. Analyse des clients

Dans cette analyse des clients, nous présenterons d'abord la revue de la littérature ad hoc, suivie des analyses des clients belges et français afin de mettre en exergue les différences

⁴³ BOUDEVILLE J. et MEYER J., (1986), *Stratégies d'entreprise*, 1er Ed. GESTION., p. 16

entre les profils de clients. Enfin, nous établirons des recommandations quant aux clients à cibler.

1.2.1. Revue de la littérature

L'analyse des clients est la première étape dans le diagnostic stratégique. En outre, cela permet d'appréhender trois éléments : la manière avec laquelle le marché est segmenté, la motivation des clients ainsi que l'identification des besoins non-assouvis.

La segmentation est définie comme l'identification de groupes de clients qui réagissent différemment à des offres concurrentes d'un autre groupe⁴⁴. Cette étape vise à se poser des questions quant à savoir quels sont les clients les plus rentables, les plus gros ainsi que les futurs clients potentiels...⁴⁵

Après avoir identifié les segments de clients dans le marché, il est important de prendre ensuite en considération d'une part, leurs motivations (ceci permet d'avoir des informations afin de décider quelle proposition de valeur faut-il faire – « *Customer value proposition* » – et d'autre part, les besoins non-assouvis (un besoin pour lequel il n'existe pas encore de produit existant). Cette dernière représente des opportunités à saisir par l'entreprise en termes de part de marché, nouveau marché à saisir...⁴⁶.

Au départ, il convient d'être clair sur les différents acteurs qui interviennent dans le processus de décision. De toute évidence, il ne s'agit pas de consommateurs dans ce type de marché, mais bien de clients. Ainsi, le client joue deux rôles : celui de l'acheteur (qui consent à payer une quantité d'argent en contrepartie d'un avantage) et celui du décideur, puisqu'il décide quel produit ou service il achètera à son animal. Dans une situation où l'animal ne présente aucune maladie ou symptôme, son maître est également considéré comme un prescripteur. Dans le cas contraire, les vétérinaires jouent le rôle de prescripteurs.

⁴⁴ AAKER, D.A. & MCLOUGHLIN, D., 2007, *Strategic Market Management: European Edition*, European Edition, John Wiley & Sons.

⁴⁵ Idem

⁴⁶ Idem

1.2.2. Analyse des clients belges

Cette analyse a pour objectif de dresser un portrait des possesseurs d'animaux, c'est-à-dire, leurs profils, leurs comportements et leurs attitudes et d'évaluer leurs dépenses liées aux besoins de leurs animaux. Afin de réaliser cette analyse, nous nous sommes basés principalement sur les études du CRIOC⁴⁷ réalisées sur le domaine du *petfood* en 2006 (Animaux de compagnie) et en 2010 (Pets).

1.2.2.1. *Taux de possession d'animaux de compagnie*

En Belgique, plus de la moitié des ménages (53%) déclarent posséder un animal familial. De plus, 47% des foyers belges possèdent au moins un chien ou un chat. De 2006 à 2010, le nombre de propriétaires d'animaux de compagnie a augmenté de 5%.

Assurément, les animaux les plus appréciés et les plus populaires sont les chats et les chiens (29% des ménages belges possèdent un chien ou un chat). Ensuite, viennent dans le classement les poissons d'aquarium, perruches/perroquets et rongeurs... Enfin, un nouvel intérêt apparaît pour les animaux de ferme tels que les ânes, chèvres, poules, chevaux... (CRIOC, 2010)

En outre, nous trouvons plus de personnes détenant des animaux de compagnie en Wallonie et Bruxelles (61% et 62% respectivement) qu'en Flandre (47%).

Entre 2006 et 2009, comme l'indique la figure 3 (CRIOC, 2010), la plus forte augmentation du taux de possession d'animaux de compagnie a été observée dans la tranche d'âges des 18-29 ans, qui enregistre 71% au lieu de 50% trois années auparavant.

⁴⁷ Centre de Recherche et d'Informations des Organisations de Consommateurs

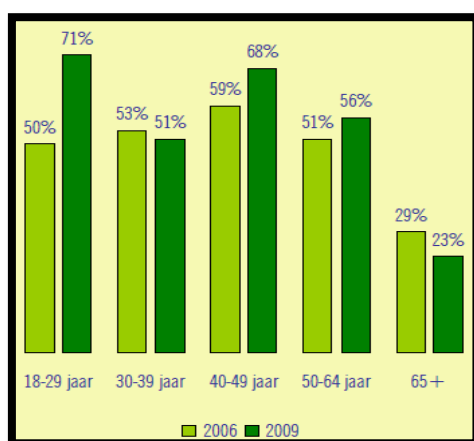


Figure 3 : Graphique représentant le pourcentage de personnes possédant au moins un animal de compagnie pour les années 2006 et 2009, par tranche d'âge en Belgique

En 2009, comme le montre la figure 4 (CRIOC, 2010), les ménages composés de 4 personnes ainsi que les célibataires possèdent moins d'animaux familiers que la moyenne. A contrario, ceux qui possèdent le plus d'animaux sont les ménages de 3 personnes (5,8 en moyenne) et les ménages composés de plus de 6 personnes (7 en moyenne).

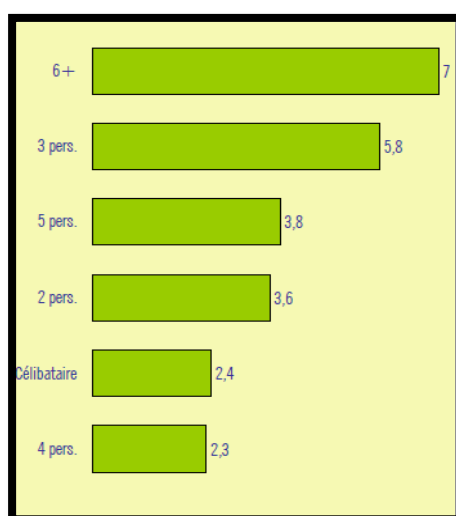


Figure 4 : Graphique représentant le nombre moyen d'animaux de compagnie selon le nombre de personnes composant le ménage en 2009

Ainsi, les taux de possession d'animaux et le type d'animal varient selon différents critères (âges, composition de famille...). Il existe différents profils qui seront détaillés dans la section suivante.

1.2.2.2. *Profil des personnes possédant des animaux de compagnie*

L'étude du CRIOC, réalisée en 2010, nous permet de décrire les profils généraux des personnes possédant des animaux de compagnie.

Les facteurs explicatifs de la possession ou non d'un ou plusieurs animaux de compagnie sont multiples. Par exemple, celle-ci dépend du lieu de résidence, du nombre de personne composant le ménage, du nombre d'enfant, du montant du revenu, de la situation professionnelle, de l'âge ...

Quant au profil des possesseurs d'animaux de compagnie, il s'agit plus précisément de ménages composés de 3 à 5 personnes (avec enfants) faisant partie des classes sociales moyennes et supérieures, dont les parents sont âgés de 40 à 49 ans. D'une manière générale, les ménages avec enfants possèdent plus souvent un animal familier que les autres. Les groupes sociaux inférieurs possèdent plus d'animaux que les autres groupes.

Désormais, détaillons le profil des propriétaires selon l'animal en leur possession.

Concernant les chats, 29% des belges en possèdent. Nous constatons que les Bruxellois et les Wallons en détiennent plus souvent qu'un autre type d'animal familier. Les Flamands quant à eux en possèdent souvent plus d'un. Les personnes se trouvant dans les fourchettes d'âge des 18-29 ans et 40-64 ans sont les plus grands détenteurs de félins. Souvent ce sont les ménages appartenant aux groupes sociaux supérieurs qui en possèdent et en plus grand nombre.

Quant au profil des propriétaires de chien, 29% des gens en possèdent. Les ménages wallons en ont plus que les bruxellois et les flamands. Ce sont le plus souvent les familles de 5 personnes ou plus qui en possèdent.

Seulement 6% des propriétaires d'animaux possèdent des poissons d'aquarium et sont 12% en Wallonie. Les amateurs possèdent 6,1 poissons en moyenne, dans leur aquarium.

Nous remarquons que 6% des personnes possèdent une perruche ou un perroquet. A Bruxelles, ce chiffre est de 14%. De plus, parmi les ménages de 6 personnes et plus détenant des animaux de compagnie, 38% déclarent dans l'enquête du CRIOC en 2010 qu'ils

détiennent un perroquet. Enfin, cette catégorie d'animal n'est pas populaire chez les célibataires.

En moyenne, 5% des possesseurs d'animaux possèdent des rongeurs et la moyenne de détention est de 3. En effet, cette catégorie est populaire chez 10% des 18-29 ans et dans 10% des villes wallonnes.

Nous voyons donc que les profils diffèrent selon l'âge des personnes et le nombre de personnes composant le ménage. Quant aux taux de possession, ils peuvent varier selon le critère de la région d'habitation (Bruxelles, Wallonie ou Flandres).

1.2.2.3. Comportements des propriétaires d'animaux de compagnie

En nous basant sur l'étude réalisée par le CRIOC en 2010 sur les animaux domestiques, nous en ressortons quelques comportements intéressants des propriétaires:

- Achats de cadeaux pour son animal: 86% des possesseurs d'animaux de la tranche 18-29 ans déclarent acheter souvent des cadeaux ou des joujoux pour leur animal.
- Habillement: 20% de la tranche des 20-29 ans habillent leur animal.
- Dormir avec son animal: les personnes appartenant aux groupes sociaux inférieurs dorment le plus souvent avec leur animal dans le lit (64%).
- Se confier à son animal: 57% des groupes sociaux inférieurs se confient à leur animal de compagnie. Les propriétaires d'animaux se trouvant en Flandre se confient plus à leur animal que les wallons (39% contre seulement 10%).
- Achat de produits de beauté: c'est plus courant dans la ville de Bruxelles (32% contre en moyenne 8%). De plus, 18% des propriétaires de la tranche d'âge de 18 à 29 ans achètent par moment un produit de beauté pour leur animal.
- Cuisiner pour son animal: à Bruxelles, 48% des animaux de compagnie reçoivent des repas fait maison. Ce sont particulièrement les célibataires qui cuisinent pour leur animal (37%).

Si nous nous basons sur cette étude, et particulièrement sur ce dernier type de comportement, nous pouvons dire que les personnes qui habitent à Bruxelles et les célibataires présentent un potentiel qui reste encore à exploiter. Ceux-là préparent toujours

eux même la nourriture pour leur animal et donc n'achètent pas les produits alimentaires spécifiques à leur animal. En effet, à Bruxelles, la pénétration de ces produits est encore faible.

En outre, l'attrait et l'intérêt pour les animaux ne s'arrêtent pas là. Ces dernières années, nous avons également vu l'apparition d'une nouvelle tendance consistant à assurer son animal de compagnie (une mutuelle pour la santé permettant un remboursement au cas où les frais de soins sont lourds pour le propriétaire)⁴⁸.

1.2.2.4. *Dépenses liées aux animaux de compagnie*

Les ménages belges dépensent en moyenne 757 euros par an pour leur animal de compagnie. Ce montant se décompose en dépenses pour l'achat de nourriture (469 euros) annuellement et ensuite, en moyenne, 145 euros pour les soins. Enfin, les visites et interventions chez un vétérinaire coûtent 97 euros et 45 euros pour l'achat de médicaments. Ce montant total exclut bien évidemment le coût d'achat de l'animal (CRIOC, 2010).

Les groupes sociaux inférieurs possèdent plus d'animaux que les autres groupes. Toutefois, cela semble paradoxal au regard des dépenses moyennes annuelles des ménages belges pour les animaux.

Les tranches d'âges des 50-59 ans et celle des 60 ans et plus enregistrent le plus de dépenses pour aliments et articles pour leur animal⁴⁹.

D'après l'enquête sur le budget des ménages belges réalisée en 2009 (voir tableau 1), nous pouvons étayer les différentes dépenses des ménages belges pour leurs animaux domestiques selon les différentes régions (Bruxelles, Wallonie et Flandre).

⁴⁸ <http://www.e-sante.be/assurance-sante-pour-vos-chiens-chats/actualite/702>, page consultée le 30/03/2011, html

⁴⁹ SPF économie, PME, Classe moyenne et énergie, Budget des ménages 2000 – 2009, (page consultée le 23/05/2011), [Excel en ligne], http://economie.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/budget_de_s_menages_2009.jsp

Libellé	Dépenses moyennes pour les ménages qui achètent le produit (par an en EURO)			
	Belgique	Région de Bruxelles- Capitale	Région flamande	Région wallonne
Articles pour animaux domestiques	186	254	173	191
Nourriture pour chiens	270	200	273	274
Nourriture pour chats	211	298	197	215
Nourriture pour autres animaux domestiques	130	78	140	117
Vétérinaire	895	913	870	921
Pension et toilettage des animaux	1.191	n.c.	1.133	1.222

Tableau 2 : Dépenses moyennes des ménages dans le secteur de l'animalerie en Belgique, selon les régions⁵⁰

Le tableau 2 met en exergue les dépenses des ménages se rapportant aux animaux de compagnie. Par exemple, un ménage belge ayant un animal de compagnie dépense en moyenne, 270 euros pour l'achat de nourriture pour chiens, 211 euros pour la nourriture pour chats et 130 euros pour la nourriture d'autres animaux domestiques, ce qui fait un total de 545 euros pour la nourriture. En outre, C'est dans la région de Bruxelles-Capitale wallonne qu'ont lieu les plus grandes dépenses concernant les articles pour animaux domestique et la nourriture pour chats.

Il existe toutefois une légère différence de entre les chiffres présentés par le CRIOC et l'enquête sur le budget des ménages sur les dépenses moyennes des ménages pour leur animal de compagnie. Cette disparité est peut être due d'une part, à la différence de la taille de l'échantillon pris par les deux institutions (606 pour le CRIOC et 3700 pour le SPF Economie). D'autre part, les chiffres du CRIOC sont issus sur base de répondants à l'enquête possédant ou non des animaux de compagnie, alors que l'enquête sur les dépenses des ménages ne prend pas en compte le fait de posséder ou non des animaux de compagnie.

⁵⁰ La mention « nc » indique un chiffre non communiqué en raison du nombre trop faible d'observations –
tableau issu de :
http://economie.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/budget_de_s_menages_2009.jsp

1.2.2.5. *Conclusion de l'analyse « clients belges »*

Selon le CRIOC, l'acquisition d'un animal de compagnie est entrée dans les mœurs de la société. En outre, la première chose que les propriétaires d'animaux veulent leur offrir est une alimentation saine (chose qui est « valorisante » à leurs yeux) tout à fait adaptée à leurs besoins. Ensuite, viennent les produits et accessoires comme les laisses, écuellées et également tous accessoires qui facilitent l'adaptation de l'animal au style de vie des clients, comme par exemple une caisse de transport, accessoires voiture... Enfin, il y a tout ce qui a trait aux soins, aux visites chez le vétérinaire et aux médicaments. Dans quelques cas, il existe des clients qui offrent à leur animal des séances de toilettage chez un professionnel (CRIOC, 2010).

Ainsi, le type d'animal détenu, le choix d'en détenir un ou plusieurs varient en fonction du groupe social auquel appartient le ménage, de la taille de celui-ci ainsi que de l'âge des adultes du ménage sont des critères qui permettent de mieux cerner le profil client.

1.2.3. **Analyse des clients français**

Nous la débutons par la description des taux de possessions de chiens et de chats en France, avec toutefois des spécificités pour la région où Tom&Co s'implantera (région du Nord-Pas-de-Calais). Ensuite, nous décrirons les profils des possesseurs d'animaux de compagnie ainsi que leurs dépenses pour les besoins en alimentation et accessoires pour leurs compagnons.

Pour réaliser cette analyse, nous nous sommes basés sur des documents et informations trouvés sur la toile ainsi qu'une étude achetée par Tom&Co⁵¹.

1.2.3.1. *Taux de possession d'animaux de compagnie*

Concernant la possession animalière, la France est classée au premier rang des pays de l'Europe et troisième au niveau mondial (derrière les États-Unis et le Brésil)⁵².

⁵¹ Etude de « Prom'animal » sur le marché de l'animal de compagnie en 2009 achetée par le management de Tom&Co.

La France compte un total de 59 millions d'animaux de compagnie (chiens, chats, oiseaux, poissons et petits mammifères), alors que moins d'un foyer sur deux possède un animal de compagnie. En 2010, le taux de possession passe à 48,7% alors qu'il s'élevait à 51,2% en 2008⁵³.

En 2010, comme l'indique le tableau 3⁵⁴, les deux animaux de compagnie les plus communs en France sont les chiens et les chats. Concernant les chiens, moins d'un quart de ménage français (22,4%) possède au moins un chien. Pour les possesseurs de chats, plus d'un ménage sur quatre (26,1%) détient au moins un chat. En outre, 11,1% de la population française possède au moins un poisson, 3,7% ont au moins un oiseau et 6,1% un rongeur ou plus.

Possession d'animaux familiers	2008	2010
Foyer possédant au moins un chien	24,10%	22,40%
au moins un chat	27%	26,10%
au moins un poisson	12,30%	11,10%
au moins un oiseau	4%	3,70%
au moins un rongeur	6,70%	6,10%

Tableau 3 : Tableau des possessions d'animaux familiers en France

La possession de canins et félins est plus forte en milieu rural (respectivement 39,3% et 32,6%). Pour les agglomérations entre 20 000 et 100 000 habitants, le taux de possession de chiens est de 12,3% et de 12,9% pour les chats, comme nous l'indique le tableau 4⁵⁵.

⁵² LEFORESTIER E., 2009, *Economie mondiale : L'animalerie résiste à la tourmente*, texte publié en français dans le magazine Petmarket, n°191-192, Septembre 2009, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.petmarketmagazine.com/IMG/pdf/dossier-6.pdf>

⁵³ FACCO, Enquête FACCO/TNS SOFRES 2010 sur le Parc des Animaux Familiers Français, (Page consultée le 16/07/2011), <http://www.facco.fr/-Population-animale->

⁵⁴ FACCO, Enquête FACCO/TNS SOFRES 2010 sur le Parc des Animaux Familiers Français, (Page consultée le 16/07/2011), <http://www.facco.fr/Les-enseignements-de-l-enquete>

⁵⁵ Idem

Principalement en milieu rural		
	Chiens	Chats
RURAUX	39,30%	32,60%
2 000 à 20 000 hab.	18,30%	17,60%
20 000 à 100 000 hab.	12,30%	12,90%
Supérieure à 100 000 hab.	21,30%	25,10%
Agglomération parisienne	8,80%	11,80%

Tableau 4 : Possessions d'animaux dans la catégorie agglomérations en France

Le taux de possession d'animaux (en particulier pour les chiens et chats) change selon le critère de catégorie d'agglomérations. Les différents profils de possesseurs seront détaillés dans ce qui suit.

1.2.3.2. Profil des personnes possédant des animaux de compagnie

Nous allons pouvoir détailler les profils des possesseurs d'animaux grâce aux études et documents disponibles sur internet.

Nous pouvons détailler la possession d'un ou plusieurs animaux de compagnie selon le lieu de résidence, la taille du foyer, le nombre d'enfants dans le ménage et le statut professionnel du possesseur.

Profil des possesseurs	Chiens	Chats
Maison particulière	77,40%	68,20%
-avec jardin	74,70%	64,80%
Localisation rurale (moins de 2.000 habitants)	39,30%	32,60%
Présence d'un adulte au foyer = oui	63,10%	54,70%
Taille du foyer : 3 et +	46,60%	42,90%
Nombre d'enfants : 1 et +	36,90%	34,50%

Tableau 5⁵⁶ : Profil des possesseurs français de chiens et chats

D'après le tableau 5, 77,4% des maisons particulières disposent de chiens. Ce taux n'est plus que de 74,7% dans les maisons avec jardin et seulement 46,6% pour les ménages de

⁵⁶ Idem



3 personnes et plus. Lorsqu'il y a un enfant dans le ménage, le taux de possession se réduit à 36,9%.

De plus, 46 % des canins vivent dans les ménages de 35 à 54 ans. Les possesseurs de chiens sont 12,2% à vivre dans le sud-ouest, 10,8% dans la région de Paris et sont 7,6% dans le nord. Le profil type est un ouvrier (28%), agent de maîtrise ou cadres moyens (11%) ou à la retraite (28,7%)⁵⁷.

D'après le tableau 5, 68,2% des maisons particulières abritent des chats. Ce taux devient 64,8% lorsqu'il y a un jardin et seulement 42,9% pour les ménages de 3 personnes et plus. Le taux de possession de chat se réduit à 34,5% lorsqu'il y a un enfant dans le ménage.

Les caractéristiques des possesseurs de chats ne sont pas fondamentalement différentes de ceux des possesseurs de chiens. Ils sont 44,1% à avoir entre 35 et 54 ans. Les possesseurs de félins se trouvent dans le sud-ouest (30,4%), dans le bassin parisien (28,3%) ou l'ouest (12%). Les profils types de possesseurs chats sont des ouvriers (22%), employés (12%), agent de maîtrise ou cadres moyens (15%) ou à la retraite (27,9%)⁵⁸.

Les études sur le marché français ainsi que les différents documents consultés ne renseignent pas sur les autres types de profils de possesseurs des autres animaux (oiseaux, poissons et rongeurs).

1.2.3.3. Comportements des propriétaires d'animaux familiers

Dans cette partie, nous tenterons d'esquisser les habitudes et les comportements des personnes possédant un animal de compagnie en France.

⁵⁷ ANIMALERIE MAGAZINE, Le poids de l'animalerie française, Texte publié en français dans la revue des professionnels de l'animalerie, Juillet/Août 2008, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], http://www.promojardin.com/images/files/2008-07-25~1172@ANIMALERIE_MAGAZINE.pdf

⁵⁸ Idem

En général, les français accordent beaucoup d'importance à l'aspect « plaisir » concernant leur alimentation. Cette tendance influence par la même occasion les aliments qu'ils achètent pour leur animal⁵⁹.

Il existe différents comportements d'achat en fonction du type de distributeur côtoyé. Ainsi, il y a quatre types de comportements d'achat liés aux « *retailers* » (*hard discount* ainsi que les grandes et moyennes surfaces, GMS) et trois relatifs aux magasins spécialisés⁶⁰.

- Comportement en magasin GMS et en *hard discount*

Premièrement, le comportement lié au budget consacré à l'animal. Celui-ci ne peut pas aller au-delà d'un certain montant. Ce type de personne est attentif aux promotions faites par les distributeurs et au prix, et choisit donc une alimentation à prix bas pour son animal (marque de distributeur, premier prix ...). Ce type d'acheteur est relativement peu sensible à l'aspect packaging et à la marque tant que son animal apprécie et ne rejette pas la nourriture.

Le deuxième type de comportement est lié au comportement de l'animal. C'est vraisemblablement le cas pour les chats, car ils sont connus pour leurs désirs de variétés dans la nourriture. Par conséquent, ce type d'acheteur est toujours à la recherche de variétés pour satisfaire le besoin de son animal.

En troisième lieu, et c'est les plus fréquents, nous trouvons ceux qui effectuent leurs achats de manière habituelle. Les propriétaires commencent par essayer plusieurs marques. Leur choix se porte sur celle qui satisfait l'animal. Ceux-là ne changeront pas de marque tant qu'ils ne rencontrent pas de problèmes avec leur animal (si pas de soucis de qualité, prix...).

Enfin, nous trouvons le propriétaire qui prête attention à l'aspect pratique de l'utilisation du produit, comme son ouverture, fermeture, son transport... Certains propriétaires d'animaux considèrent être gênés d'une part par le poids du packaging et du produit (un sac de 20 kg par exemple) et d'autre part, par l'odeur désagréable des produits (les aliments humides pour chiens par exemple).

⁵⁹ LEFORESTIER E., 2009, Des pistes de croissance à suivre, texte publié en français dans le magazine Petmarket, n°189, Mai 2009, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.petmarketmagazine.com/IMG/pdf/dossier-4.pdf>

⁶⁰ BASSARD-FIORI C. (2008), Petfood : Passion ou déraison : Que ne ferait-on pour les ronrons de son compagnon, (page consultée le 13/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.husse.be/fichiers/analyse marche.pdf>

- En magasins spécialisés

Le premier type de comportement d'achat est relatif à l'origine de l'animal. Si celui-ci a été acheté chez un éleveur ou dans une animalerie, le propriétaire souhaite continuer à donner le même type d'aliment que l'animal avait reçu. Il achète la nourriture en circuits spécialisés pour retrouver les marques similaires à celles préconisées par les spécialistes.

Le deuxième type d'achat fait référence au cas où l'animal rencontre des problèmes liés à sa santé. En effet, les propriétaires d'animaux se retrouvent contraints à leur offrir une alimentation précise, spécifique à son problème.

Enfin le dernier type de comportement de l'acheteur est celui qui recherche une alimentation de qualité mais qui apprécie l'ambiance qu'il retrouve dans le point de vente. L'offre d'animaux vivants dans les magasins est un enjeu important pour attirer cette clientèle.

Nous avons ainsi dressé les habitudes et comportements des possesseurs d'animaux de compagnie français. Nous étudierons dans la section suivante les dépenses des français pour leur animal domestique.

1.2.3.4. Dépenses liées aux animaux familiers

En 2008, 8 propriétaires sur 10 achetaient des aliments préparés industriellement pour leur animal alors qu'ils n'étaient que 55% il y a une décennie⁶¹. Selon une étude menée par Xerfi en 2008, leader des études économiques sectorielles en France, les propriétaires français dépensent, pour l'alimentation, entre 15 et 75 euros par mois pour leur animal de compagnie. Ils sont 4% à être prêts à dépenser plus de 150 euros⁶².

En outre, nous pouvons détailler les dépenses annuelles moyennes des français selon le type de ménage, l'âge de la personne, le statut professionnel, la catégorie de commune de

⁶¹ <http://www.journaldunet.com/economie/agroalimentaire/enquete/le-marche-du-pet-food-les-aliments-pour-chiens-et-chats-est-domine-par-nestle-et-mars/les-francais-depensent-de-plus-en-plus-pour-leurs-animaux-de-compagnie.shtml>, page consultée le 20/03/2011, html

⁶² Le Journal du Net, Les Français dépensent de plus en plus pour leurs animaux de compagnie, (page consultée le 20/03/2011), <http://www.journaldunet.com/economie/agroalimentaire/enquete/le-marche-du-pet-food-les-aliments-pour-chiens-et-chats-est-domine-par-nestle-et-mars/les-francais-depensent-de-plus-en-plus-pour-leurs-animaux-de-compagnie.shtml>

résidence et selon la zone d'étude d'aménagement du territoire (sud, nord, nord-ouest,...). Dans l'ensemble, les dépenses moyennes annuelles pour les animaux d'agrément sont de l'ordre de 130 euros par an⁶³.

	TYPE DE MENAGE					ENSEMBLE
	PERSONNES SEULES	FAMILLES MONOPARENTALES	COUPLES SANS ENFANTS	COUPLES AVEC ENFANTS	AUTRES MENAGES	
Animaux d'agrément	74	107	141	163	312	130

Tableau 6⁶⁴ : Dépenses annuelles moyennes par ménage selon le type de ménage en France

Le tableau 6 nous indique que les personnes seules dans le ménage dépensent en moyenne 74 euros par an. Ce montant passe à 107 euros lorsqu'il s'agit d'une famille monoparentale. Les couples sans enfants dépensent 141 euros en moyenne, 163 euros pour les couples avec enfants. La plus grande dépense est réservée aux autres ménages (il s'agit des ménages complexes⁶⁵ – ceux qui comptent plus d'une famille ou plusieurs personnes isolées, ou tout autre combinaison de familles et personnes isolées – et les individus appartenant à un ménage dont la personne de référence a 65 ans ou plus⁶⁶) (312 euros).

	AGE DE LA PERSONNE DE REFERENCE							ENSEMBLE
	Moins de 25 ans	De 25 à 34 ans	De 35 à 44 ans	De 45 à 54 ans	De 55 à 64 ans	De 65 à 74 ans	75 ans et plus	
Animaux d'agrément	115	111	136	160	160	128	71	130

Tableau 7⁶⁷ : Dépenses annuelles moyennes par ménages selon l'âge de la personne de référence en France

Le tableau 7 nous indique que les tranches d'âge qui dépensent le plus pour l'animal de compagnie sont les 45-54 ans et les 55-64 ans, avec un montant de 160 euros en moyenne par an. Ceux qui dépensent le moins sont les 75 ans et plus (71 euros). Quant aux autres tranches d'âge, les dépenses varient entre 71 et 160 euros.

⁶³ http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=ir-bdf06&page=irweb/BDF06/dd/bdf06_serie_a.htm , (page consultée le 25/07/2011), html

⁶⁴ Idem

⁶⁵ <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/menage-complexe.htm> , page consultée le 25/07/2011, html

⁶⁶ http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATCCF0429®_id=0 , page consultée le 25/07/2011, html

⁶⁷ http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=ir-bdf06&page=irweb/BDF06/dd/bdf06_serie_a.htm , (page consultée le 25/07/2011), html

	CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLES DE LA PERSONNE DE REFERENCE								ENSEMBLE
	Agriculteurs	Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	Cadres	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Retraités	Autres inactifs	
Animaux d'agrément	215	185	139	140	124	148	116	59	130

Tableau 8⁶⁸ : Dépenses annuelles moyennes par ménage selon la catégorie socioprofessionnelle de la personne de référence en France

D'après le tableau 8, nous pouvons remarquer que la catégorie « agriculteurs » est celle qui dépense le plus en moyenne (215 euros) suivie des artisans, commerçants et chefs d'entreprises (185 euros). Les catégories qui dépensent le moins sont les retraités et autres inactifs avec respectivement 116 et 59 euros.

	CATEGORIE DE COMMUNE DE RESIDENCE					ENSEMBLE
	RURAL	PETITES VILLES (- de 20000 Hab.)	VILLES MOYENNES (20000-100000 Hab.)	GRANDES VILLES (+ de 100000 Hab.)	COMPLEXE AGGLO PARIS	
Animaux d'agrément	191	153	99	101	92	130

Tableau 9⁶⁹ : Dépenses annuelles moyennes par ménage selon la catégorie de la commune de résidence en France

Selon le tableau 9, nous pouvons stipuler que les dépenses pour animaux de compagnie sont plus importantes dans le milieu rural ainsi que dans les communes de résidence inférieures 20 000 habitants (191 et 153 euros). Les plus faibles dépenses sont dans l'agglomération de Paris et dans les villes moyennes (avec des dépenses de 92 et 99 euros).

	ZONE D'ETUDE ET D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE (ZEAT)								ENSEMBLE
	REGION PARISIENNE	BASSIN PARISIEN	NORD	EST	OUEST	SUD OUEST	CENTRE EST	MEDITERRA NEE	
Animaux d'agrément	97	134	166	143	113	181	102	142	130

Tableau 10⁷⁰ : Dépenses annuelles moyennes par ménage selon la zone d'étude et d'aménagement du territoire en France

⁶⁸ http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=ir-bdf06&page=irweb/BDF06/dd/bdf06_serie_a.htm, (page consultée le 25/07/2011), html

⁶⁹ Idem

⁷⁰ Idem

Le tableau 10 nous montre que les plus fortes dépenses pour les animaux se trouvent dans le sud-ouest et le nord de la France, avec respectivement 181 et 166 euros en moyenne par an. Ensuite, viennent les personnes habitant dans l'est, la méditerranée et le bassin parisien (143, 142 et 134 euros). En dernier lieu, nous trouvons les habitants de l'ouest, le centre-est et la région parisienne avec respectivement 113, 102 et 97 euros par an en moyenne.

Ainsi, le niveau de dépense des français pour les animaux de compagnie sont fonction du lieu de résidence, statut professionnel du possesseur d'animal ... Les dépenses moyennes annuelles pour animaux de compagnie sont de 130 euros.

1.2.3.5. Conclusion de l'analyse « clients français »

La France a le taux de possession d'animaux le plus élevé d'Europe⁷¹. Nous avons décrit la possession des animaux familiers, les profils des propriétaires ainsi que leurs habitudes et comportements d'achat. De plus, nous avons présenté les dépenses liés à l'animal ainsi que leurs différences en fonction de lieu de résidence, âge du possesseur, catégories de commune de résidence...

1.2.4. Comparaison et recommandations

Les chiens et les chats représentent en Belgique comme en France, les familles les plus importantes du marché. D'après les différentes données collectées, les taux de possession diffèrent quelquefois en ce sens que les belges sont 29% à posséder des chiens et des chats alors qu'en France ils sont 26,1% pour les chats et 22,4% pour les chiens. En outre, les animaux les plus appréciés après les chiens et chats sont les poissons, les oiseaux et les rongeurs.

En comparant les comportements des propriétaires d'animaux de compagnie, nous remarquons que les possesseurs belges accordent de l'importance aux produits de beauté, accessoires pour habiller l'animal... En revanche en France, les propriétaires d'animaux accordent de l'importance à l'aspect plaisir de l'alimentation de leur animal.

⁷¹ ANIMALERIE MAGAZINE, Le poids de l'animalerie française, Texte publié en français dans la revue des professionnels de l'animalerie, Juillet/Août 2008, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], http://www.promojardin.com/images/files/2008-07-25~1172@ANIMALERIE_MAGAZINE.pdf



Les dépenses des belges pour leur animal sont de l'ordre de 757 euros par an. En France, si nous nous basons sur les chiffres de Xerfi, les dépenses des français sont aussi importantes. Par contre, si nous prenons en compte les dépenses pour les animaux issues de l'enquête des dépenses de ménages, les français dépensent beaucoup moins pour leur animal (130 euros). En Belgique, la tranche d'âge qui dépense le plus est la tranche de 60 ans et plus et en France, c'est la tranche 45 à 64 ans.

Comme nous l'avons précisé auparavant, il y a différents comportements d'achat des français en fonction du type du distributeur fréquenté (les GSA ou les circuits spécialisés). Plus précisément, il y a la clientèle qui cherche une alimentation à prix *discount* (puisque Tom&Co dispose de marques propres (premier prix)), une alimentation adéquate et précise liée au problème de santé de l'animal (cela via une offre de produits premiums que l'on trouve uniquement dans le circuit spécialisé) et une ambiance dans le lieu de vente (avec la présence d'animaux vivants). En guise de recommandation, l'enseigne Tom&Co est à même d'attirer vers elle toute cette clientèle car la politique de produit et de prix de l'enseigne sont tout à fait adéquate pour cette nouvelle clientèle.

1.3. Analyse des concurrents

Dans ce point, nous exposerons premièrement la revue de la littérature relative à l'analyse des concurrents et nous poursuivrons par l'analyse des concurrents belges et français dans le secteur de l'alimentation et accessoires pour animaux domestiques. Enfin, nous formulerons des recommandations quant au choix de l'assortiment que proposera Tom&Co à ses futurs clients français.

1.3.1. Revue de la littérature

La deuxième étape de l'analyse externe est l'analyse des concurrents. Cette analyse consiste à identifier les concurrents du secteur. Il existe deux manières de les identifier ; soit du point de vue du client qui doit opérer un choix parmi les concurrents (en réalité le choix du client n'est jamais réduit aux seuls concurrents directs de l'entreprise, il dispose d'autres alternatives) ; soit placer les concurrents dans des groupes stratégiques sur base de leur stratégie concurrentielle (un groupe d'entreprises ayant les mêmes stratégies, compétences, et

d'autres caractéristiques similaires)⁷². Il serait dès lors intéressant d'analyser les forces et faiblesses de chaque concurrent ou chaque groupe stratégique.

Une fois les concurrents identifiés, il faut essayer de les comprendre ainsi que leurs stratégies⁷³. En effet, la compréhension du concurrent a plusieurs vertus. D'une part, cela permet à l'entreprise de dégager les opportunités et menaces à travers l'analyse des forces et faiblesses des concurrents et d'autre part, cela permet de prévoir de futures opportunités et menaces. En effet, l'analyse du concurrent à travers son marketing mix peut révéler ses points faibles⁷⁴. L'entreprise pourra en conséquence prendre avantage sur les faiblesses du concurrent.

Ainsi, l'analyse des concurrents est un élément crucial pour la réussite de l'entreprise. Cette dernière doit prendre non seulement en compte des concurrents dans le groupe stratégique, mais également tous ses concurrents se trouvant dans le secteur⁷⁵.

1.3.2. Concurrents Belges

Poursuivons en nous intéressant à l'analyse et la compréhension des concurrents de Tom&Co. Celle-ci se basera principalement sur quelques acteurs majeurs de cette industrie.

Dans un premier temps, nous identifierons les concurrents. Dans l'entreprise Aniserco, les responsables et experts du *petfood* ne prennent en compte que certains concurrents (cités plus bas dans cette section) au niveau de la Wallonie, Bruxelles ainsi que de la Flandre. Assurément, les concurrents n'ont pas tous le même poids dans les stratégies et enjeux.

Dans un second temps, les forces et faiblesses de ces différents concurrents, uniquement en ce qui concerne le marketing-mix, seront étudiées selon deux angles d'approche. Le premier angle étant la perception du management de Tom&Co de ces concurrents (opinions et points de vues de différents responsables marketing et experts au sein de Tom&Co à partir de visites faites par ces derniers chez les concurrents en Belgique – Wallonie et Flandre et Bruxelles). En d'autres termes, nous avons repris quelques éléments

⁷² AAKER, D.A. & MCLOUGHLIN, D., (2007), *Strategic Market Management: European Edition*, European Edition, John Wiley & Sons, p. 57

⁷³ Idem

⁷⁴ HOOLEY, P.G. et al., (2007), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4e éd., Financial Times/Prentice Hall.

⁷⁵ Idem

sur la concurrence déjà établis par le management. Le second angle d'approche est basé sur une étude réalisée par GFK sur la notoriété, satisfaction ...suite à la demande du management de Tom&Co en 2009 (angle « client » qui se basent sur les perceptions des clients). Nous compléterons ces informations par l'analyse des campagnes de communication de ces différents concurrents.

Dans le secteur du *petfood*, il existe deux canaux de distribution majeurs différents qui sont : le circuit spécialisé (CS)⁷⁶ et les grandes surfaces alimentaires (GSA). En réalité, il existe un autre canal de distribution qui est celui des éleveurs. Cependant, celui-ci ne sera pas pris en compte car il ne dispose pas de magasins pour la vente de produits alimentaires ou accessoires. Par conséquent, nous ne les considérons pas comme des concurrents.

Concernant le circuit spécialisé, nous trouvons l'animalerie sous enseigne Maxi zoo, Aveve, Animal express, Animal confort et Belpet et quelques magasins de proximité (indépendants locaux). Cependant, le management de Tom&Co estime qu'ils ne sont pas tous pertinents car n'étant pas représentatifs en termes de nombre de magasins. En effet, seuls Maxi zoo, Aveve et les indépendants locaux seront analysés.

Pour le second canal, les distributeurs sont Delhaize, Colruyt, Aldi, Lidl, Cora et Carrefour. Nous détaillerons les forces et faiblesses de chacun d'entre eux.

1.3.2.1. Circuit spécialisé

1.3.2.1.1. Maxi zoo

Maxi zoo est une chaîne de magasin allemande, faisant partie du groupe Fressnapf. Elle vend des aliments et des accessoires pour animaux de compagnie. La chaîne a été créée en 1990 en Allemagne et est maintenant ouverte dans 12 pays. Maxi zoo a réalisé, en 2008, un chiffre d'affaires avoisinant les 25,55 millions d'euros⁷⁷ et dispose de 20 magasins en Belgique (Wallonie, Bruxelles et Flandre). Maxi zoo représente effectivement un concurrent direct de Tom&Co.

⁷⁶ Grande surface (GS) est un « qualificatif d'un point de vente au détail de grande dimension...Il arrive parfois qu'elle soit spécialisée dans une catégorie de produit à l'exemple des G.S.A (grande surface de l'alimentaire), des G.S.S (grande surface de sport) ou des G.S.B (grande surface de bricolage) » (LEHU, J.-M., (2004). *L'encyclopédie du marketing*, Editions d'Organisation)

⁷⁷ <http://www.retail-pro.be/LeverancierDetail.aspx?lev=00000000&iart=T09061N0500xADA&lang=f>

Page consultée le 14/03/2011, html

Les forces et faiblesses de Maxi zoo, établies sur base des opinions du management, sont présentées dans le tableau 11.

Forces	Faiblesses
✓ Image prix ✓ Marque exclusive ✓ Communication in store/ structure ✓ Ambiance / émotion ✓ Force du groupe Fressnapf	✓ Pas de vivants ✓ Peu de conseils ✓ Réseau peu étoffé (20)

Tableau 11 : Tableau des forces et faiblesses de Maxi zoo

L'aspect « prix » ressort comme étant une force de Maxi zoo, aussi bien du point de vue du management que de l'étude GFK. Les prix réels pratiqués par Maxi zoo sont jugés agressifs (l'enseigne s'ajuste et négocie de bons prix avec les fournisseurs) par les différents responsables Tom&Co.

Par ailleurs, le groupe Fressnapf a développé ces dernières années des marques propres (marques de distributeur) dont voici la liste exhaustive⁷⁸ : PetBalance, PetBalance Medica, AniOne, MultiFit, Real Nature, Bio Plan, Select Gold (marque exclusive), Fit + Fun (marque premier prix) et finalement, more4dogs et more4cats.

La communication « in-store », comme son nom l'indique, est relative à la structure des magasins. En effet, selon nos quelques visites ainsi que celles du management, tous les magasins sont agencés par univers (chiens, chats, oiseaux, rongeurs et poissons). Une communication du contenu des rayons est assurée, par exemple la signalétique des rayons et affiches indiquant l'univers dans lequel nous nous trouvons existe⁷⁹.

Le management juge que l'ambiance et l'émotion sont deux concepts très présents dans les magasins Maxi zoo. L'ambiance est relative au « *fun shopping* ». Autrement dit, cela représente la convivialité et le plaisir en misant sur le confort. Maxi zoo essaie de susciter l'émotion des clients lors de leurs visites du magasin.

⁷⁸ http://presse.fressnapf.com/download/Kurzportrait_Februar_2011_eng.pdf , page consultée le 19/07/2011, [Pdf, en ligne]

⁷⁹ <http://www.maxi-zoo.be/aproposdemaxizoo.php> , page consultée le 19/07/2011, html



En outre, Maxi zoo fait partie du grand groupe Fressnapf. Ce dernier compte plus de 1100 magasins dans toute l'Europe⁸⁰.

Du côté des faiblesses, le management a identifié que Maxi zoo ne vend pas d'animaux vivants. Selon les responsables marketing de Tom&Co, cela constitue une réelle faiblesse car spécialiste rime avec vivant et émotion dans le magasin.

Le conseil suppose qu'il existe un personnel dans le magasin et qui est à la disposition des clients qui se rendent dans le magasin. Le conseil sert à donner des éléments d'information sur à peu près tout ce qui touche de près ou de loin les animaux, leur santé ainsi que de l'environnement dans lequel ils vivent⁸¹. Or, selon le management, le personnel travaillant dans les magasins Maxi zoo se consacre plus au rangement qu'à la vente.

Enfin, en Belgique, la chaîne Maxi zoo a un réseau peu étoffé avec seulement 20 magasins.

Ainsi, la chaîne Maxi zoo possède des forces et faiblesses. Détenir des marques exclusives constitue, sans aucun doute, une force et un avantage concurrentiel et ce sont ces éléments sur lesquels l'enseigne communique dans ses *folders* promotionnels. L'enseigne met en évidence dans sa communication qu'elle dispose de tout ce qui est nécessaire à l'animal familial d'une part et d'autre part qu'elle possède de grandes marques (nationales, exclusives et premier prix). De plus, les *folders* promotionnels mettent en avant la mise en situation de l'animal et aussi la relation maître-animal (émotion). Nous remarquons systématiquement que Maxi zoo réserve la dernière page pour ses marques propres (précisément les premiers prix). (Annexe 6)

1.3.2.1.2. Aveve

Le groupe Aveve, chaîne de centres de jardinage, couvre la totalité de la Belgique avec ses 250 points de vente. Il est également un fournisseur de l'agriculture et de l'horticulture en Belgique, aux Pays-Bas ainsi que dans le nord de la France. Le groupe possède plusieurs sociétés mais s'inscrit toujours dans le même secteur avec la même finalité. Le groupe Aveve

⁸⁰ <http://www.maxizoo.fr/societe/le-groupe/6-fressnapf-le-succes-d-un-specialiste-discounter.html>, page consultée le 19/07/2011, html

⁸¹ <http://www.maxi-zoo.be/aproposdemaxizoo.php>, page consultée le 19/07/2011, html

enregistre un chiffre d'affaires annuel de 900 millions d'EUR et emploie 1.600 personnes⁸². Le tableau 12 résume les forces et faiblesses de la jardinerie Aveve.

Forces	Faiblesses
✓ Nature ✓ Largeur de l'Assortiment (tout vivant) ✓ Clientèle large ✓ Nombre de points de vente	✓ Peu de conseils ✓ Prix ✓ Communication in-store ✓ Spécialiste

Tableau 12 : Tableau des forces et faiblesses d'Aveve

D'après le management de Tom&Co, la principale force est la largeur de l'assortiment ; dans le sens où il couvre l'ensemble des segments chiens, chats, oiseaux, rongeurs, lapins, chevaux, moutons, volailles⁸³... De plus, Aveve dispose d'une marque propre⁸⁴ (la marque « Aveve » pour toutes les catégories précitées). Ajouté à cela, l'approche « nature » est présente dans les magasins (puisque les jardineries vendent des plantes, arbres, ...). De par son activité, Aveve touche une clientèle assez large puisque son offre ne se limite pas aux fleurs et arbustes et dispose d'un grand réseau de magasin à travers toute la Belgique (Wallonie, Bruxelles et Flandre).

Par contre, le management Tom&Co dénombre plusieurs faiblesses comme le conseil, le prix et la communication in-store. Le personnel existant dans les jardineries ne dispense pas des conseils sur les animaux et leurs alimentations. Le niveau des prix reste également élevé. Les rayons animalerie et les différents univers ne sont pas clairs dans les magasins Aveve. En outre, la jardinerie Aveve ne dispose pas d'une image de spécialiste en aliments et accessoires pour animaux familiers.

La communication des jardineries Aveve couvre tout son assortiment (jardineries, boulangerie, animaux). Cependant, lorsque nous consultons un de ses *folders* promotionnels (annexe 7), il ne consacre que deux pages (sur six) à la promotion de l'alimentation des

⁸² <http://www.aveve.be/Engels/AboutAveve/Whoweare/tabid/4269/language/en-US/Default.aspx>, page consultée le 19/07/2011, html

⁸³ <http://www.magasinsaveve.be/fr/animaux>, page consultée le 19/07/2011, html

⁸⁴ <http://www.aveve.be/Frans/AproposdAveve/LamarqueAveve/tabid/4265/language/fr-FR/Default.aspx>, page consultée le 19/07/2011, html

animaux familiers et communique surtout sur sa marque propre Aveve (communication sur les accessoires et autres objets inexistantes).

1.3.2.1.3. Magasins de proximités (indépendants locaux)

Dans ce point, nous regroupons différents magasins de proximité. Il s'agit d'indépendants. Nous pouvons citer à titre d'exemple : Une vie de chien (à Bruxelles), Animal carrefour (à Gozée)...

Le tableau 13 énumère les forces et faiblesses des magasins de proximité.

Forces	Faiblesses
✓ Proximité	✓ Structure
✓ Conseils	✓ Prix
✓ Relation client	✓ Organisation du magasin

Tableau 13 : Tableau des forces et faiblesses des magasins de proximité

D'après les commentaires des experts et responsables marketing de Tom&Co, les forces principales de ce type de magasins sont la proximité et la qualité du conseil donné au client concernant l'alimentation et la santé de son animal. Les vendeurs dans ces magasins font connaissance avec les clients et développent une réelle relation avec eux ainsi qu'avec leur animal.

Du côté des faiblesses, le management en dénombre 3 dont principalement la structure (car ces magasins n'appartiennent pas à un groupe ou à une chaîne de magasins). Ils ne possèdent donc pas l'expertise des grands groupes ou leurs moyens afin de développer une bonne organisation des magasins ou la force de négocier de bons prix.

Nous n'avons trouvé aucune information ou élément de communication relatif à ce type de concurrent. Certains développent leur site internet comme Animal carrefour.

1.3.2.2. Grandes surfaces de l'alimentaire (GSA)

Nous regroupons dans cette section l'ensemble des distributeurs de nourritures et accessoires pour animaux de compagnies présents sur le territoire belge (Delhaize, Colruyt, Aldi, Lidl, Cora et Carrefour). Bien que ces distributeurs pratiquent des politiques de prix distinctes, le management estime qu'ils ont tous une approche commune du rayon *petfood*. Il

est crucial de souligner que, dans la grande distribution, il n'existe pas d'aliments haut de gamme pour les animaux (premium). La concurrence se joue donc au niveau de la moyenne gamme (ou gamme standard) ainsi que dans les produits premiers prix.

Forces	Faiblesses
✓ Prix - Force d'achat	✓ Pas de conseils
✓ Fréquence de visite – public large	✓ Absence du haut de gamme
✓ Proximité	✓ Absence d'émotion et de fun shopping

Tableau 14 : Tableau des forces et faiblesses des distributeurs

L'avantage principal des distributeurs, c'est leur force d'achat qui se répercute sur le niveau des prix. Ils bénéficient également de la fréquence de visite des clients et consommateurs car leur assortiment ne se limite pas aux aliments pour animaux de compagnie. De plus, la proximité est un élément qui leur est favorable car ils touchent un public très large (qu'ils soient propriétaires d'un animal familier ou pas) (voir tableau 14).

Le management de Tom&Co souligne les faiblesses des distributeurs comme étant l'absence de conseil aux clients, d'émotion et de fun shopping (voir tableau 14).

Les grandes surfaces alimentaires ne communiquent pas sur l'alimentation et accessoires et autres objets pour les animaux dans leur folders promotionnel ou sur leur site internet.

1.3.2.3. Conclusion

Nous avons jusque-là dressé un portrait des différents concurrents de l'enseigne Tom&Co en Belgique et ce par circuit de distribution. Nous avons également présenté les forces et faiblesses de chaque concurrent.

Tom&Co devrait être attentif aux forces et faiblesses de ses concurrents (directs et indirects également) afin de mieux les comprendre et ainsi mieux définir son avantage concurrentiel.

1.3.3. Concurrents français

Rappelons au lecteur que le point focal de ce mémoire porte sur la question de l'assortiment que doit offrir l'enseigne Tom&Co à ses futurs clients français. Dans la première partie de ce chapitre, nous allons nous préoccuper de l'évaluation de l'assortiment présenté par les futurs concurrents de Tom&Co sur le marché de destination (français), pour le comparer à celui de Tom&Co. Nous estimerons la proportion des références communes entre l'enseigne Tom&Co ainsi que quelques concurrents français que nous présenterons dans la deuxième partie. En sus, nous évaluerons la proportion de chaque catégorie d'animaux chez chacun des futurs concurrents français dans la région concernée et nous la comparerons à celle de la même catégorie chez Tom&Co.

1.3.3.1. Méthodologie

Afin de réaliser cette partie de l'étude, nous avons, en premier lieu, été amenés à retravailler une base de données reprenant l'ensemble de l'assortiment de Tom&Co⁸⁵ (voir CD à la fin du mémoire). Cette base de données contient la totalité des références de Tom&Co classée selon les critères suivants : familles d'animaux, distinction entre l'alimentaire et non alimentaire, marque de chacune des références et type de marque (nationale, marque de distributeur ou premier prix).

Dans un deuxième temps, nous avons dû identifier les concurrents de Tom&Co dans la ville de Douai et ses environs. Pour ce faire, nous avons utilisé des courbes isochrones autour de la ville concernée.

Dans un troisième temps, nous avons opéré une sélection d'un échantillon de références en nous appuyant sur la base de données de l'assortiment de Tom&Co.

Pour y arriver, nous nous sommes rendus à deux reprises en France dans le but de visiter les futurs concurrents sélectionnés. Après la première visite, nous avons complété notre base de données, relative à l'échantillon de références choisi, auprès de chacun des

⁸⁵ En réalité, nous avons extrait le fichier actuel d'une base de données Excel contenant plusieurs informations sur les fournisseurs, les prix ... Nous avons ensuite retravaillé cette base de données puisqu'il fallait retirer les produits qui étaient en promotions (bons, 3+1 gratuit, 5+1 gratuit, 50% de réduction...). La base de données contient dorénavant les colonnes famille d'animaux, distinction entre alimentation et non-alimentation, la marque et le type de marque (nationale, de distributeur ou premier prix)

concurrents. La deuxième visite consistait à calculer les mètres linéaires au sol et développés (MLS et MLD)⁸⁶ consacrés à chaque famille d'animaux et à chaque catégorie de produit pour chacun des concurrents visités (afin de calculer la place de chaque catégorie dans de l'assortiment total du concurrent).

Enfin, pour pouvoir estimer la proportion de références communes entre Tom&Co et chaque concurrent français visité, globalement et également par critère, nous utiliserons pour l'ensemble des analyses un test de majorité (statistiquement significatif ou pas). Nous calculerons la place de chaque catégorie de l'assortiment du futur concurrent de Tom&Co et la comparerons à la place correspondante dans l'actuel assortiment de l'enseigne.

1.3.3.2. Choix des concurrents

Cette section a pour objectif d'expliquer la démarche suivie pour établir un choix de concurrents partant de la ville de Douai.

Nous nous sommes basés sur le concept de « courbe isochrone », de manière à définir des zones géographiques de différents niveaux autour de la ville d'intérêt, Douai. Une courbe isochrone est *« courbe dessinée autour d'un point de vente sur une carte géographique. Elle permet d'apprécier une partie de l'étendue de la zone de chalandise et donc la clientèle potentielle, dès lors que, pour un mode de transport déterminé, chaque point d'une même courbe indique un temps d'accès similaire, au point de vente. Ainsi tiennent-elles compte de l'infrastructure routière, du type de route, des points d'arrêt (feu tricolores, stops, passages à niveaux...)...ne pas confondre avec des courbes isométriques (isometric curve) utilisées de la même manière mais qui ne considèrent, quant à elle, que la distance »*⁸⁷.

Pour délimiter le périmètre de concurrence, nous avons défini une zone « primaire », « secondaire » et « tertiaire ». Ces zones correspondent à des isochrones, comme le représente la figure 5 (courbes isochrones autour de la ville de Douai). Ainsi :

- Zone primaire représente moins de 5 min (en voiture)

⁸⁶ Le mètre Linéaire au Sol (ou MLS) est la longueur totale du meuble de présentation (gondole).

Le mètre Linéaire Développé (ou MLD) est le MLS*nombre de niveau de vente du meuble.

(DUCARROZ C. (2009), « Distribution », cours de premier master en ingénierat de gestion, Mons, FUCaM.)

⁸⁷ LEHU, J.-M., 2004. L'encyclopédie du marketing, Editions d'Organisation.



- Zone secondaire représente de 5 à 10 min (en voiture)
- Zone tertiaire représente de 10 à 20 min (en voiture)

Remarque : Les déplacements des français de leur domicile vers une localité⁸⁸ atteignent 7,3 km en moyenne⁸⁹. Nous nous sommes basés donc sur cela pour déterminer nos courbes isochrones.

Pour définir les zones en question, nous avons utilisé un outil⁹⁰, disponible sur internet, permettant de déterminer les courbes isochrones autour de la ville de Douai. Pour rappel, le lieu exact de l'implantation de l'enseigne Tom&Co est à Flers-en-Escrebieux, comme indiqué dans la figure 5).

⁸⁸ Déplacements ayant pour origine le domicile et pour motif tout ce qui n'est pas travail fixe ou école ou université c'est-à-dire à la fois le travail non fixe, les courses et achats, les affaires personnelles ou professionnelles, etc. et inversement ;

⁸⁹ http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/fileadmin/documents/_shared/pdf/2_revuecgdd-entd-article2_mobilite_quotidienne_-08_12_10_cle121ea4.pdf , page consultée le 01/08/2011, [Pdf en ligne]

⁹⁰ <http://cartoo.dyndns.org/> , page consultée le 30/05/2011, html

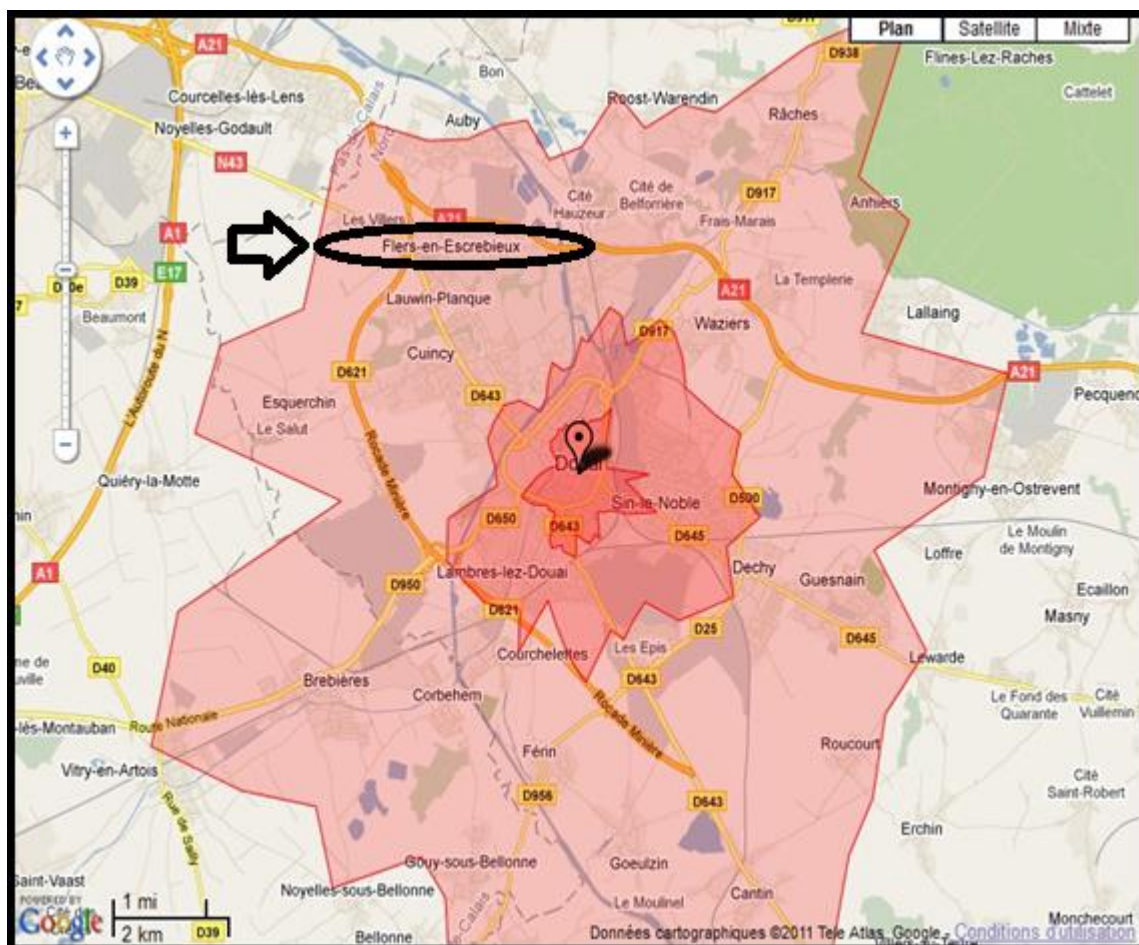


Figure 5 : Courbes isochrones autour de la ville de Douai (nord de la France)

Ayant maintenant à notre disposition les courbes isochrones, nous allons définir les concurrents endéans les courbes isochrones représentées dans la figure 5. Pour ce faire, nous avons effectué des recherches sur internet afin de localiser tout commerce de nourriture et accessoires pour animaux de compagnie.

Ainsi les concurrents dans la zone primaire – ville de Douai – sont :

- Au petit moulin

Au petit moulin est un concurrent potentiel possédant deux magasins, l'un à Douai⁹¹ et l'autre près de Lille dans le nord. Ses activités portent sur l'animalerie et la jardinerie. En effet, ce concurrent vend différents outillages de jardin, des semences, plants, des poteries et

⁹¹ Le magasin de Douai se trouve à l'adresse suivante : 28 rue de la tour de Bourgogne – 59500 Douai



accessoires pour animaux. Il possède également des activités comme l'aquariophilie, toilettage d'animaux et la vente de rongeurs. Ce magasin fait plus de 1000 m²⁹².

Dans la zone « secondaire », nous trouvons :

- Paradis zoo Lambres⁹³

Nous n'avons pu trouver aucune information relative à ce magasin. D'après notre visite, il se consacre exclusivement à l'animalerie. Paradis zoo offre des produits pour les familles chiens, chats, poissons, rongeurs, oiseaux et les étangs.

- Maxi zoo⁹⁴

La présentation de l'enseigne Maxi zoo a déjà été réalisée dans le point précédent (analyse des concurrents belges). Cependant, en France, l'enseigne compte 55 magasins⁹⁵.

- Auchan⁹⁶

Auchan est distributeur français comptant 400 magasins en France. L'offre de ses produits ne se limite pas à l'alimentaire mais également aux produits pour animaux domestiques (alimentation et accessoires). L'assortiment total compte 10 000 références.

Grâce au site internet du groupe, nous apprenons qu'Auchan couvre les familles suivantes : chiens, chats, oiseaux, basse-cour, chevaux et rongeurs⁹⁷.

Et dans la zone « tertiaire », nous dénombrons les deux concurrents suivants:

- Point vert⁹⁸

⁹² <http://www.aupetitmoulin.com/> , page consultée le 25/06/2011, html

⁹³ Le magasin se trouve à rue Joffre n°1, Lambres-Lez-Douai, 59552, France

⁹⁴ Le magasin en question se trouve dans la zone d'aménagement concerté Luc, 59187 Dechy

⁹⁵ <http://www.maxizoo.fr/societe/historique/> , page consultée le 25/06/2011, html

⁹⁶ Centre commercial Les Epis, 59450 Sin-le-Noble, France

⁹⁷ http://www.auchan.fr/vad/sdv/soushomeUnivers.jsp?rayon=3559055&source=Univers_Jardin_MenuNavigation , page consultée le 25/06/2011, html

⁹⁸ Adresse du magasin : Rue de Biache, Vitry-en-Artois, 62490, France



L'enseigne nationale de jardinerie Point vert compte à peu près 37 magasins en France. Cette enseigne se rattache à d'une coopérative dénommée UNICOR. Son assortiment s'adresse aux agriculteurs ainsi qu'aux particuliers. L'enseigne couvre les produits pour bricolage, jardinage, les produits pour animaux de compagnie et l'habillement⁹⁹.

- Gamm vert¹⁰⁰

Les magasins Gamm vert étaient dans le passé des libre-service agricoles (LISA) s'adressant uniquement aux agriculteurs et professionnels. Par la suite, ils ont basculé vers la jardinerie qui s'adresse à tout public. Gamm vert est une filiale du groupe InVivo. Ce dernier est un « *groupe coopératif agricole européen d'achats, de ventes et de services* »¹⁰¹).

Gamm vert couvre un réseau d'à peu près 880 magasins en France (incluant les DOM-TOM et le Luxembourg).

Dans leurs magasins, une place est consacrée à l'animalerie. En effet, Gamm vert propose des aliments et accessoires pour vos animaux de compagnie, de basse-cour, d'élevage et les chevaux¹⁰². De plus, Gamm vert a développé sa propre gamme dénommée « CaniCroc » pour chiens.

Au total, le nombre de concurrents visités est de 6. En fait, il était prévu d'en visiter 8. Cependant, deux concurrents n'existaient plus lorsque nous nous sommes rendus sur place (aucune information n'avait été trouvée à ce sujet au préalable sur internet). Il s'agit de Au jardin d'Eléa¹⁰³ ainsi que « Au déjeuner sur l'herbe »¹⁰⁴.

1.3.3.3. Constitution de l'échantillon de références

Afin de construire notre échantillon, nous nous sommes basés sur l'assortiment actuel de Tom&Co incluant de 7 318 références (articles). Cependant, il était impossible d'effectuer un diagnostic sur l'ensemble de ces références. Dès lors, nous avons constitué un échantillon

⁹⁹ <http://www.groupe-unicor.com/article.php?idrub=4&idsrub=6&idart=37>, page consultée le 25/06/2011, html

¹⁰⁰ Frais marais, route de tournai, Douai

¹⁰¹ <http://www.gammvert.fr/index.php?id=50>, page consultée le 25/06/2011, html

¹⁰² Idem

¹⁰³ Anciennement à 274 Rue de Verdum, 59450 Sin-le-noble, France

¹⁰⁴ Anciennement à 35 Place Suzanne Lanoy, Douai



aléatoire de références, qui représente 1% de la population totale (soit 1% de l'ensemble des références de l'assortiment, soit 7318 références). La taille de cet échantillon ($n=73$) se justifie par la volonté d'avoir un échantillon relativement représentatif, tout en restant gérable dans le cadre de notre analyse sur le terrain.

De la base de données incluant l'ensemble de l'assortiment de l'enseigne Tom&Co, nous retirons la famille basse-cour puisque celle-ci est constituée simplement de 14 références en *food* et 16 références *non-food*, ce qui est tout à fait marginal par rapport aux 7318 références de Tom&Co. De même pour la catégorie nommée « BIDON Emballages-Fournitures-Dépôt Matériel », qui représente 36 références. Après avoir retiré les deux catégories précédentes, la population (l'assortiment total) est ramenée au nombre de 7251 références.

Nous optons pour la réalisation d'un échantillon stratifié. Les deux critères utilisés pour stratifier l'échantillon sont : les familles d'animaux (chiens, chats, oiseaux, rongeurs, poissons et cheval) et la distinction entre le *food* et *non-food* pour chacune des familles citées. Ce qui représente en somme 12 strates.

La constitution de l'échantillon stratifié est réalisée de la manière suivante.

Le tableau 15 présente les différentes catégories – avec la distinction entre le *food* et *non-food* (NF) –, le nombre réel de références dans chacune de ces catégories dans l'assortiment total de Tom&Co, le nombre de marques présentes (tous types de marques confondues), le nombre de marques de distributeurs par catégorie et finalement le nombre de références de marque de distributeur (MDD).

Catégories	# Références	# Marques (dont MDD)	# MDD	# Références en MDD
Basse cour	14	6	2	6
Basse cour NF	16	2	0	0
Bidon-fourriture	36	1	1	36
Chat	657	24	3	91
Chat NF	507	75	2	31
Cheval	17	4	0	0
Cheval NF	228	5	0	0
Chien	940	47	3	103
Chien NF	3012	130	2	274
Oiseaux	369	53	1	38
Oiseaux NF	325	27	1	1
Poissons	152	16	1	9
Poissons NF	609	44	1	1
Rongeurs	204	32	1	19
Rongeurs NF	231	27	2	15
Total	7317	493	20	624
Total hors Bidon et basse-cour (F et NF)	7251	484	17	582

Tableau 15 : Tableau représentant le nombre de références et marques par catégories (marques nationales et marques de distributeurs)

Pour construire notre échantillon stratifié, nous avons pris comme base la proportion de chacune des douze strates dans la population totale (en termes de nombre de références) et avons reproduit cette proportion dans notre échantillon (pondération). Le tableau 16 met en exergue la proportion de chaque famille dans la population totale (assortiment de Tom&Co). Par exemple, la proportion de l'alimentation pour chat représente 9,06% de la taille totale de l'assortiment,...

Catégories	Poids
Chat	0,0906
Chat NF	0,0699
Chien	0,1296
Chien NF	0,4154
Oiseaux	0,0509
Oiseaux NF	0,0448
Poissons	0,0210
Poissons NF	0,0840
Rongeurs	0,0281
Rongeurs NF	0,0319
Total	1

Tableau 16 : Tableau représentant la proportion de chaque catégorie dans la population totale

Le tableau 17 indique, pour chacune des catégories, en *food* et *non-food*, le nombre de références par strate, dans l'échantillon. Ce dernier découle de la proportion de la catégorie (chat *food*, chat *non-food* ...) dans la base de données (voir tableau 15). A titre d'exemple, l'effectif pour la catégorie chien *non-food* est de 3012 références, par conséquent, cette catégorie représente 41,54% de l'assortiment (3012 / 7251) – voir tableau 16 – de l'ensemble de l'assortiment Tom&Co. Nous prenons donc 41,54% de la taille de totale de l'échantillon, soit 72 références (1% de la population totale, soit $0,01 \times 7251$), ce qui nous donne 30 références dans la strate chien *non-food* dans l'échantillon.

	Cheval		Chiens		Chats		Rongeurs		Poissons		Oiseaux	
	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF
Nombre de référence par strate dans l'échantillon	0	2	9	30	7	5	2	2	2	6	4	3
Choisir les produits suivants aléatoirement chaque x références après le premier	0	99	104	100	99	99	99	99	99	99	99	99

Tableau 17 : Tableau représentant le nombre de référence par strate dans l'échantillon

Par la suite, nous sélectionnons aléatoirement le premier produit dans la base de données pour une strate donnée. Le choix aléatoire du second produit s'effectue en calculant le nombre de références pour une catégorie donnée (par exemple cheval *non-food* : 228 – voir tableau 15) divisé par le nombre de référence par strate, dans l'échantillon (cheval *non-food* : 2 – voir tableau 17). Ainsi, le premier produit est pris aléatoirement, et le second est choisi chaque x références après le premier (cheval *non-food* : 99 – voir tableau 17) dans la base de données de l'assortiment total. Nous faisons cela pour l'ensemble des strates.

L'étape suivante a consisté à construire un fichier – à l'aide de l'outil Microsoft Excel – qui puisse nous aider à collecter les données après avoir visité chacun des futurs concurrents français (voir annexe 8). En effet, ce fichier reprend l'ensemble des références de l'échantillon, avec pour chacun d'eux, la marque de la référence, la présence ou non de la référence ou de la catégorie, le type de marque de la référence (nationale, marque de distributeur ou premier prix). Il restait à compléter la dernière colonne du fichier par le nom de la marque propre du concurrent pour cette référence (au cas où la référence dans l'échantillon est une marque propre de Tom&Co).

Dans la constitution de notre échantillon, nous avons pris en compte tous les types de marques (nationale, MDD et premier prix). Dans notre échantillon de références se trouve des marques de distributeur (de Tom&Co), nous avons donc vérifié chez le concurrent visité si cette référence existait mais sous sa marque propre (des « homologues » aux marques de distributeur de Tom&Co)¹⁰⁵.

1.3.3.4. Formulation des hypothèses

Dans le test relatif à une référence (comparaison avec un standard), « *On considère une population de taille N composée d'individus dont certains possèdent le caractère A . Sur base d'un échantillon de n individus, on a observé une fréquence de f individus présentant ce caractère.* »¹⁰⁶

Des plus, après obtention de la valeur « f » (cela représente le nombre de fois où l'on place l'objet dans une certaine catégorie), le test de la proportion « p » (la proportion représente la fréquence que nous divisons par la taille totale de l'échantillon) peut être par conséquent considéré ou pas comme étant égal à une valeur p_0 fixée dès le départ.

Nous utiliserons un test de majorité et vérifierons que la proportion de références observée est significativement supérieure à 50%. Nous entendons par majorité que la proportion soit supérieure à 50% de manière significative.

Dès lors, les hypothèses de départ sont :

$$H_0: p = p_0$$

$$H_1: p > p_0$$

Avec H_1 : La majorité des références disponibles chez Tom&Co le sont également chez les concurrents français visités.

¹⁰⁵ Nous avons vérifié, préalablement à la visite, dans les sites internet des concurrents ou toutes autres informations pouvant nous indiquer l'existence de MDD pour ce concurrent. Or, il n'en est rien, à part le concurrent Maxi zoo

¹⁰⁶ Derbaix C. (1995), Guide : *Introduction à quelques méthodes d'analyse statistique*, Utilisation dans le cadre d'un mémoire, FUCaM

La région critique est déterminée selon les cas, avec un risque d'erreur alpha. En effet, dans le cas où $H_0: p = p_0$ et $H_1: p > p_0$, la région critique est déterminée lorsque $f > b$. L'élément b est déterminé comme suit¹⁰⁷ :

$$b = p_0 + t_\alpha \sqrt{\left[\frac{p_0 (1 - p_0)}{n} \right]}$$

Ensuite, nous cherchons la valeur de t_α dans la table de la loi normale centrée réduite tel que¹⁰⁸:

$$Prob(T > t_\alpha) = \alpha$$

En dernier lieu, si la fréquence f observée est supérieure à b , alors nous rejetons H_0 . Dans le cas contraire, nous acceptons H_0 .

1.3.3.5. Analyse des résultats

Nous présenterons dans ce point nos différents résultats. Pour chaque concurrent visité, il sera présenté un tableau reprenant les résultats afin d'estimer la proportion des références communes entre Tom&Co et les concurrents visités.

Nous effectuerons d'abord cela pour l'échantillon dans son ensemble ensuite par strate. Nous évaluerons enfin, la proportion de chaque catégorie d'animaux chez chacun des concurrents français visités et la comparerons avec la place de cette catégorie chez Tom&Co.

Auchan

Total des références de l'échantillon présentes chez Auchan	17
Total des références dans l'échantillon	72
Proportion de références communes	0,2361

Tableau 18 : Résultat des proportions pour le concurrent Auchan

Après avoir visité le concurrent Auchan, nous avons trouvé que le nombre de références dans l'échantillon commun avec Tom&Co est de 17 (voir tableau 18). Ce qui représente une proportion de 23,61% (=17/72). Etant donné que cette proportion est faible et

¹⁰⁷ Idem

¹⁰⁸ Idem

inférieure au seuil théorique de 50%, il n'est pas nécessaire d'effectuer le test statistique de majorité.

Regardons dorénavant ce qui se passe par strate. La seule strate où nous avons un échantillon au moins égal à 30 est la strate chien *non-food* (voir tableau 10). La proportion de référence commune dans l'échantillon n'est que de 10% (3/30). Par conséquent, dans ce cas-ci également, il est inutile de faire un test de majorité.

Quant aux autres strates, vu que nous ne disposons pas d'un grand échantillon (> 30), nous commenterons simplement les proportions sans utiliser le test statistique (tableau 19). Par exemple, pour la strate chat *non-food*, aucune des références dans l'échantillon n'a été trouvée chez Auchan. Par contre, pour la strate chat *food*, nous trouvons une proportion de 57,14% de références communes.

Strates	Proportion
Chat food	0,5714
Chat non-food	0
Cheval non-food	0
Chien food	0,3333
Chien non-food	0,1
Oiseau food	0,25
Oiseau non-food	0
Poisson food	1
Poisson non-food	0,3333
Rongeur food	1
Rongeur non-food	0

Tableau 19 : Proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et Auchan par strate

La place pour chaque famille dans l'assortiment total du concurrent visité a été calculée (voir tableau 20). Ainsi, la famille chat représente la plus grande part de l'assortiment total offert par Auchan à ses clients (avec un peu plus de 39%). La famille chien occupe la seconde place avec une proportion avoisinant 36%. Ensuite viennent les familles rongeurs, oiseaux et poissons. En outre, la catégorie cheval *non-food* n'est pas présente dans l'assortiment.

Familles	Place dans l'assortiment total
Chat	39,77%
Cheval	0,00%
Chien	35,98%
Oiseau	9,47%
Poisson	5,30%
Rongeur	9,47%

Tableau 20 : La place de chaque famille dans l'assortiment total d'Auchan

Contrairement à Auchan, la famille chien occupe le plus de place chez Tom&Co avec 54,50%, suivie des chats (16,05%), des poissons (10,5%), les oiseaux avec 9,57% et les rongeurs (6%). De plus la place chez Tom&Co de la famille cheval est de 3,38%.

Le tableau 21 nous indique la place de chaque catégorie dans le rayon de la famille ad hoc. Ainsi, par exemple, la catégorie chat *food* représente 80,95% du rayon chat. La catégorie chat non-food représente quant à elle 19,04% du rayon chat.

Catégories	% dans le rayon de la famille
Chats food	80,95%
Chats non-food	19,04%
Cheval non food	0,00%
Chien food	73,68%
Chien non food	26,31%
Oiseaux food	80,00%
Oiseaux non-food	20,00%
Poissons food	57,14%
Poissons non-food	42,85%
Rongeurs food	60,00%
Rongeurs non-food	40,00%

Tableau 21 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Auchan

Auchan consacre donc beaucoup de place à l'alimentation, toutes catégories confondues, alors que Tom&Co consacre davantage d'espace pour le non alimentaire pour toutes les catégories (sauf pour les chats et oiseaux où l'espace réservé à l'alimentation est plus grand).

Maxi zoo

Total des références de l'échantillon présentes chez Maxizoo	22
Total des références dans l'échantillon	72
Proportion de références communes	30,56%
Total des références de l'échantillon avec MDD et premiers prix	25
La proportion de références commune devient	34,72%

Tableau 22 : Résultats des proportions pour le concurrent Maxi zoo

Concernant le concurrent Maxi zoo, le nombre de référence dans l'échantillon trouvé dans son assortiment est de 22 (voir tableau 22). Cela représente une proportion de 30,56% ($=22/72$). Etant donné que cette proportion est faible et inférieure au seuil théorique de 50%, nous n'effectuerons pas de test statistique de majorité.

Lorsque nous comptons également les références de l'échantillon en tenant compte des marques propres de Maxi zoo (« homologues » aux marques propres de Tom&Co), la proportion devient 34,72% (voir tableau 22).

Passons maintenant au résultat pour chacune des strates. Nous ne disposons pas d'un grand échantillon au sein de nos strates, mis à part la catégorie chien *non-food* (car le nombre de référence dans l'échantillon pour cette catégorie est de 30), alors nous n'utiliserons pas le test statistique de majorité.

Le tableau 23 nous renseigne sur la proportion de références communes entre Tom&Co et Maxi zoo, pour toutes les strates. Ainsi, par exemple, pour la catégorie chat *food*, la proportion de références commune dans l'échantillon est 57,14%.

Pour la catégorie chien *non-food*, la proportion est de 20% (6/30), mais lorsque nous prenons en compte les marques propres de Maxi zoo, la proportion devient 30% (voir tableau 23).

Strates	Proportion	Proportion (avec MDD du concurrent)
Chat food	57,14%	57,14%
Chat non-food	60%	60%
Cheval non-food	0%	0%
Chien food	66,67%	66,67%
Chien non-food	20%	30%
Oiseau food	50%	50%
Oiseau non-food	0%	0%
Poisson food	0%	0%
Poisson non-food	0%	0%
Rongeur food	50%	50%
Rongeur non-food	0%	0%

Tableau 23 : Proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et Maxi zoo par strate

Le tableau 24 permet d'évaluer la place de chaque famille dans l'assortiment total de Maxi zoo. Ainsi, Maxi zoo dispose d'un grand assortiment de la famille chien (un peu plus de 40%). Celle-ci est suivie de la famille chat (15,64%), rongeur (26,82%), poisson (14,9%) et en dernier lieu la famille oiseaux avec une proportion de 2,61%.

Familles	Place dans l'assortiment total
Chat	15,64%
Cheval	0,00%
Chien	40,04%
Oiseau	2,61%
Poisson	14,90%
Rongeur	26,82%

Tableau 24 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Maxi zoo

A titre de comparaison, l'espace réservé à la famille chien dans l'assortiment de Tom&Co est également très grand (plus de 50%). La famille chat vient en second lieu (16,05%), suivie des poissons (10,5%), les oiseaux avec 9,57% et les rongeurs (6%).

Chez Maxi zoo, la famille rongeur est plus importante que la famille poisson.

La place de chaque catégorie dans le rayon de la famille ad hoc est calculée pour Maxi zoo (tableau 25). Ainsi, par exemple, Maxi zoo consacre donc beaucoup de place à l'alimentation pour les catégories chiens et chats. Le non alimentaire est beaucoup plus présent pour les autres catégories.

Catégories	% dans le rayon de la famille
Chats food	78,58%
Chats non-food	21,42%
Cheval non food	0%
Chien food	63,72%
Chien non food	36,27%
Oiseaux food	28,57%
Oiseaux non-food	71,42%
Poissons food	12,50%
Poissons non-food	87,50%
Rongeurs food	45,84%
Rongeurs non-food	54,16%

Tableau 25 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Maxi zoo

Quant à Tom&Co, l'enseigne consacre davantage d'espace pour le non alimentaire pour toutes les catégories (sauf pour les chats et oiseaux).

Enfin, la place qu'occupent les marques propres de Maxi zoo dans l'assortiment total représente 2,60%.

Paradis zoo

Pour Paradis zoo, la proportion de références communes dans l'échantillon trouvé dans leur assortiment est de 20,83% (=15/72) (voir tableau 26). En effet, cette proportion est inférieure au seuil théorique de 50%, nous n'effectuerons donc pas de test statistique de majorité.

Total des références de l'échantillon présentes chez Paradis zoo	15
Total des références dans l'échantillon	72
Proportion de références communes	0,2083

Tableau 26 : Résultats des proportions pour le concurrent Paradis zoo

Les résultats pour chacune des strates sont présentés dans le tableau 27. Nous n'avons pas un grand échantillon au sein de nos strates, sauf pour la catégorie chien *non-food*. En réalité, comme le montre le tableau 27, la proportion de références communes avec Tom&Co pour la strate chat *food* est de 42,86%.

Strates	Proportion
Chat food	42,86%
Chat non-food	0%
Cheval non-food	0%
Chien food	33,33%
Chien non-food	6,67%
Oiseau food	25%
Oiseau non-food	66,67%
Poisson food	100%
Poisson non-food	16,67%
Rongeur food	50%
Rongeur non-food	0%

Tableau 27 : Proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et Paradis zoo par strate

Nous avons calculé la place réservée à chacune des familles dans l'ensemble de l'assortiment de Paradis zoo. Les résultats sont présentés dans le tableau 28. Ainsi, la famille chat représente seulement 3,57% de l'assortiment total du concurrent. La famille poisson couvre la plus grande partie de l'assortiment de Paradis zoo avec une proportion de 41,33%.

Familles	Place dans l'assortiment total
Chat	3,57%
Cheval	0,00%
Chien	27,55%
Oiseau	13,27%
Poisson	41,33%
Rongeur	14,29%

Tableau 28 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Paradis zoo

Contrairement à Paradis zoo, la famille chien occupe la plus grande place dans l'assortiment de Tom&Co, suivie des chats (16,05%), des poissons (10,5%), les oiseaux avec 9,57% et les rongeurs (6%).

Nous pouvons observer à travers le tableau 29, la place de chaque catégorie dans le rayon de la famille ad hoc chez Paradis zoo. Ainsi, la catégorie chien *food* représente 73,68% du rayon chien et la catégorie *non-food* représente 26,31%. Nous observons que la catégorie *food* est plus présente que la catégorie *non-food* et ce pour toutes les catégories.

Catégories	% dans le rayon de la famille
Chats food	80,95%
Chats non-food	19,04%
Cheval non food	0,00%
Chien food	73,68%
Chien non food	26,31%
Oiseaux food	80,00%
Oiseaux non-food	20,00%
Poissons food	57,14%
Poissons non-food	42,85%
Rongeurs food	60,00%
Rongeurs non-food	40,00%

Tableau 29 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Paradis zoo

Nous pouvons remarquer que Paradis zoo consacre donc beaucoup de place à l'alimentation, toutes catégories confondues. Ceci est tout à fait le contraire de Tom&Co (puisque l'enseigne consacre davantage d'espace pour le non alimentaire pour les catégories chiens, rongeurs et poissons).

Point vert

Les résultats concernant le concurrent Point vert sont présentés dans le tableau 30. En effet, d'après nos calculs, nous trouvons que la proportion de références communes dans l'échantillon n'est que de 16,67%. Dès lors, il est inutile de réaliser un test de majorité puisque cette proportion est inférieure à la proportion théorique (50%).

Total des références de l'échantillon présentes chez Point vert	12
Total des références dans l'échantillon	72
Proportion de références communes	16,67%

Tableau 30 : Résultats des proportions pour le concurrent Point vert

Nous présentons dans le tableau 31, la proportion de références communes entre l'enseigne Tom&Co et le concurrent Point vert et cela par strate. Vu que l'échantillon est petit pour les différentes strates, sauf pour la strate chien *non-food*, nous commenterons seulement ces résultats sans recourir à un test de majorité. En réalité, nous avons trouvé l'ensemble des références dans les strates cheval *food* et poisson *food* (dans notre échantillon). Nous n'avons trouvé que la moitié pour les strates oiseau *food* et rongeur *food*...

Strates	Proportion
Chat food	14,29%
Chat non-food	0%
Cheval non-food	100%
Chien food	33,33%
Chien non-food	3,33%
Oiseau food	50%
Oiseau non-food	0%
Poisson food	100%
Poisson non-food	0%
Rongeur food	50%
Rongeur non-food	0%

Tableau 31 : Proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et Point vert par strate

La surface réservée à chaque famille dans le magasin Point vert est résumé dans le tableau 32. Ainsi, la famille chien est la plus importante dans le lieu de vente, suivie de la famille poisson, oiseau, rongeur, chat et enfin la famille cheval.

Familles	Place dans l'assortiment total
Chat	13,42%
Cheval	10,07%
Chien	29,53%
Oiseau	14,09%
Poisson	18,79%
Rongeur	14,09%

Tableau 32 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Point vert

Dans l'assortiment de Tom&Co, la famille chien a également la place la plus importante. Cependant, la proportion des autres familles dans l'assortiment diffèrent par rapport à Point vert. En réalité, après la famille chien, nous trouvons la famille chat suivie des oiseaux, rongeurs et enfin la famille cheval.

Quant à la place qu'occupe chaque catégorie dans le rayon de la famille ad hoc, elle est présentée dans le tableau 33. Ainsi, à titre d'exemple, dans le lieu de vente, pour le rayon chat, la catégorie *food* occupe 60% et la catégorie *non-food* occupe 40% dans ce même rayon. En général, la jardinerie Point vert consacre plus de place à l'alimentation pour toutes les catégories, sauf pour la catégorie poisson.

Catégories	% dans le rayon de la famille
Chats food	60%
Chats non-food	40%
Cheval non food	100%
Chien food	81,81%
Chien non food	18,18%
Oiseaux food	95,23%
Oiseaux non-food	4,74%
Poissons food	25%
Poissons non-food	75%
Rongeurs food	66,67%
Rongeurs non-food	33,33%

Tableau 33 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Point vert

L'enseigne Tom&Co quant à elle, dédie davantage d'espace pour le non alimentaire pour toutes les catégories (sauf pour les chats et oiseaux).

Au petit moulin

Après avoir visité le local de vente de ce concurrent, nous avons trouvé que la proportion de références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et le présent concurrent est de 26,39% (=19/72) (voir tableau 34). Etant donné que cette proportion est faible et inférieure au seuil théorique de 50%, il n'est pas nécessaire d'effectuer le test statistique de majorité.

Total des références de l'échantillon présentes chez Au petit Moulin	19
Total des références dans l'échantillon	72
Proportion de références communes	26,39%

Tableau 34 : Résultats des proportions pour le concurrent Au petit moulin

Passons maintenant aux résultats pour chacune des strates (voir tableau 35). Rappelons que nous ne disposons pas d'un grand échantillon au sein de nos strates, sauf pour la catégorie chien *non-food* (le nombre de référence dans l'échantillon pour cette catégorie est de 30), dès lors nous n'utiliserons pas le test statistique de majorité. Ainsi, la proportion de références communes entre Tom&Co et Au petit moulin pour la catégorie chat *food* est de 71,43%

Strates	Proportion
Chat food	71,43%
Chat non-food	0%
Cheval non-food	0%
Chien food	55,56%
Chien non-food	10%
Oiseau food	50%
Oiseau non-food	0%
Poisson food	100%
Poisson non-food	0%
Rongeur food	50%
Rongeur non-food	50%

Tableau 35 : Proportion de références communes entre Tom&Co et Au petit moulin par strate

Le tableau 36 permet d'évaluer la place de chaque famille dans l'assortiment total de « Au petit moulin ». Ce dernier dédie une grande place dans son assortiment à la famille poisson suivie de celle des chiens, oiseaux, rongeurs et en dernier lieu la famille chat qui représente 6,61% de l'assortiment total.

Familles	Place dans l'assortiment total
Chat	6,61%
Cheval	0,00%
Chien	29,72%
Oiseau	11,89%
Poisson	42,54%
Rongeur	9,25%

Tableau 36 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Au petit moulin

Par contre, Tom&Co ne consacre pas autant de place pour les poissons dans l'assortiment. En effet, celle-ci ne vient qu'en 3^{ème} lieu. Les chats ont beaucoup plus d'importance et se placent après les chiens, c.-à-d. en second lieu.

Dans le tableau 37, nous présentons la place qu'occupe chaque catégorie dans le rayon de la famille ad hoc. Le non-alimentaire est plus important pour les catégories poisson, rongeur et oiseau. La catégorie chien *food* a une plus grande place. La catégorie chat *food* équivaut à celle du *non-food*.

Catégories	% dans le rayon de la famille
Chats food	50%
Chats non-food	50%
Cheval non food	0
Chien food	68,88%
Chien non food	31,11%
Oiseaux food	44,44%
Oiseaux non-food	55,56%
Poissons food	13,04%
Poissons non-food	86,95%
Rongeurs food	35,71%
Rongeurs non-food	64,28%

Tableau 37 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Au petit moulin

Tom&Co dédie également davantage d'espace pour le non alimentaire pour les catégories rongeurs et oiseaux. Tom&Co diffère de ce présent concurrent au niveau de la place consacrée au chien *non-food*. La catégorie chat food chez Tom&Co est plus développée.

Passons maintenant au dernier concurrent.

Gamm vert

Les résultats concernant le concurrent Gamm vert sont présentés dans le tableau 38. Nous trouvons que les références communes dans l'échantillon entre Tom&Co et le présent concurrent n'est de 9,72%%. Dans ce cas, il est inutile de réaliser un test de majorité puisque cette proportion est inférieure à la proportion théorique (50%).

Total des références de l'échantillon présentes chez Gamm vert	7
Total des références dans l'échantillon	72
Proportion de références communes	9,72%

Tableau 38 : Résultats des proportions pour le concurrent Gamm vert

Le tableau 39 présente la proportion de références communes entre Tom&Co et Gamm vert, et ce pour toutes les strates. Ainsi, par exemple, pour la catégorie chat *food*, la proportion de références commune dans l'échantillon est 28,57%.

Strates	Proportion
Chat food	28,57%
Chat non-food	0%
Cheval non-food	0%
Chien food	0%
Chien non-food	0%
Oiseau food	50%
Oiseau non-food	0%
Poisson food	100%
Poisson non-food	0%
Rongeur food	50%
Rongeur non-food	0%

Tableau 39 : Proportion de références communes entre Tom&Co et Gamm vert par strate

Nous évaluons la place de chaque famille dans l'assortiment total de Gamm vert dans le tableau 40. La famille chien représente 64,94% de l'assortiment total. La famille oiseau prend la seconde place suivie de la famille chat. La famille rongeur ne représente quant à elle que 6,49% de l'assortiment total. Notons que lors de notre seconde visite du point de vente, le rayon poisson était fermé, par conséquent, nous n'avons pas pu évaluer sa place dans l'assortiment.

Familles	Place dans l'assortiment total
Chat	12,99%
Cheval	0,00%
Chien	64,94%
Oiseau	15,58%
Poisson	0,00%
Rongeur	6,49%

Tableau 40 : La place de chaque famille dans l'assortiment total de Gamm vert

Ce concurrent et Tom&Co consacrent la plus grande partie de leur assortiment à la famille chien. Ils diffèrent sur celle des chats et oiseaux. Néanmoins, ils disposent à peu près de la même proportion attribuée aux rongeurs.

Nous présentons dans le tableau 41, la place de chaque catégorie dans le rayon de la famille ad hoc. La catégorie chat *food* et *non-food* représentent la même proportion dans le rayon chat. Cependant, la catégorie chien *food* occupe la plus grande part dans le rayon dédiée au chien. Il en est de même pour les rongeurs. La catégorie oiseau *non-food* représente la plus grande part du rayon oiseau avec une proportion de 85%.

Catégories	% dans le rayon de la famille
Chats food	50%
Chats non-food	50%
Cheval non food	0
Chien food	85%
Chien non food	15%
Oiseaux food	25%
Oiseaux non-food	85%
Poissons food	0
Poissons non-food	0
Rongeurs food	80%
Rongeurs non-food	20%

Tableau 41 : La place de chaque catégorie dans le rayon de sa famille chez Gamm vert

Tom&Co et Gamm vert dédient plus de place dans le rayon oiseau au *non-food*. Ils diffèrent toute fois sur l'ensemble des autres catégories puisque l'enseigne consacre davantage d'espace pour le non alimentaire pour les catégories chiens, rongeurs et poissons.

1.3.3.6. Conclusion

Nous avons estimé la proportion de références communes entre Tom&Co et chacun des concurrents français précités, de manière globale et également par critère (strate). Nous avons utilisé pour effectuer nos analyses un test de majorité lorsque cela s'avérait nécessaire (statistiquement significatif ou pas). Il se trouve que pour l'ensemble des concurrents visités, aucun d'eux ne possède de références communes avec Tom&Co qui soit statistiquement valable.

D'autre part, nous avons calculé la place de chaque catégorie de l'assortiment de chaque concurrent. Nous l'avons comparé systématiquement avec la place de chaque catégorie dans l'actuel assortiment de l'enseigne Tom&Co.

1.3.4. Recommandations

Nous remarquons que pour l'ensemble des concurrents français visités, la famille chien représente la partie la plus importante de l'assortiment pour la majorité d'entre eux. Il en est de même pour l'enseigne Tom&Co en Belgique. La moyenne des proportions de la famille chien chez l'ensemble des concurrents est d'environ 38% (exception pour Gamm vert qui y consacre 65%). Cette moyenne est inférieure à la proportion de la famille chien chez Tom&Co (54,50%). Par conséquent, nous recommandons à l'enseigne Tom&Co de ramener



cette part à environ 40% afin de se calquer sur les concurrents et cela permettra de garder tout de même un assortiment assez large et profond.

La famille poisson occupe la deuxième place dans l'assortiment des futurs concurrents français. Plus précisément, il s'agit de 3 magasins sur 6. Chez Tom&Co, cette proportion est de 10,5% alors que la moyenne chez les concurrents est de 24,5% (nous ne tenons pas compte de la présence de poissons chez Gamm vert puisque lors de notre visite, ce rayon était fermé). En outre, il n'y a, parmi les concurrents visités, que deux magasins disposant de poissons vivants, et leur assortiment en poisson est beaucoup plus grand (41% pour Paradis zoo et 42,5% pour Au petit moulin). Quant aux autres, la moyenne n'est que de 13%. Nous recommandons à Tom&Co, d'avoir des poissons vivants dans le lieu de vente et d'augmenter l'assortiment de la catégorie poisson *food* et *non-food*.

Pour 5 concurrents français, la 3^{ème} place est consacrée à la famille rongeur, avec une moyenne d'environ 13%. Cette proportion n'est que de 6% chez Tom&Co. Etant donné que Tom&Co devrait offrir des rongeurs vivants dans le prochain magasin, nous conseillons de relever cette part à environ 10% afin de rester proche des concurrents qui offrent également des rongeurs vivants.

La 4^{ème} place est disputée par les familles chat et oiseau. En effet, pour 4 concurrents, les oiseaux devancent les chats dans l'assortiment total, exception faite chez Auchan, où la famille chat occupe la première place dans l'assortiment total. Quant à Tom&Co, les parts sont de 16% pour les chats et de 9,5% pour les oiseaux. Les concurrents français consacrent en moyenne 15% de leur assortiment à la famille chat. Quant aux oiseaux, la moyenne chez les concurrents est de 11%. Nous recommandons alors à Tom&Co de garder la même place dans l'assortiment pour les chats et les oiseaux.

Notons que la famille cheval n'apparaît que dans le magasin point vert avec une proportion de 10,07% (seulement la catégorie *non-food*). Chez Tom&Co, cette catégorie représente 3,14%. Nous remarquons que la famille cheval n'est développée dans aucun point de vente. Ainsi, nous proposons à Tom&Co de se focaliser sur les 5 familles d'animaux de compagnie et d'approfondir l'assortiment pour les poissons et les rongeurs.

Après avoir analysé plus en détail chaque catégorie des concurrents français, nous relevons que la catégorie *food* est majoritairement présente dans tous les magasins. Or chez Tom&Co c'est l'inverse. Nous conseillons donc à l'enseigne Tom&Co de favoriser le *food*.

1.4. Analyse de marché

Dans cette quatrième sous-partie, nous nous intéresserons à l'analyse de marché. Tout d'abord, nous commencerons par rappeler son objectif ainsi que les éléments théoriques sur lesquelles elle repose. Ensuite, nous présenterons les marchés belge et français du *petfood* et *petcare*, leur taille, leur croissance et les tendances actuelles et futures. Nous clôturerons cette analyse par une comparaison des deux marchés et des recommandations pour l'enseigne Tom&Co.

1.4.1. Revue de la littérature

Selon Aaker & McLoughlin (2007), « *Market analysis builds on customer and competitor analyses to make some strategic judgments about a market (and submarket) and its dynamics* »¹⁰⁹.

En ce sens, l'analyse de marché renferme principalement deux objectifs. Le premier est d'évaluer l'attractivité du marché pour les acteurs actuels et futurs. Le second objectif est d'arriver à une compréhension des dynamiques qui sous-tendent le marché¹¹⁰. L'idée pour ce deuxième objectif est d'identifier les tendances, opportunités, les sous marchés émergents...

De manière générale, une analyse de marché intègre des dimensions telles que la taille actuelle et future du marché et des sous marchés, leurs croissances et les tendances¹¹¹.

1.4.2. Analyse du marché belge

1.4.2.1. Taille et potentiel du marché

¹⁰⁹ AAKER, D.A. & MCLOUGHLIN, D., (2007), *Strategic Market Management: European Edition*, European Edition, John Wiley & Sons., p. 76

¹¹⁰ Idem, p.76

¹¹¹ Idem., p. 77

Pour rappel, en Belgique, 53% des ménages déclarent posséder des animaux de compagnie, ce qui représente 2,4 millions de ménages (une augmentation de 5% de 2006 à 2010). Cela correspond donc à 4.890.000 animaux de compagnie répartis entre chiens (1,17 millions), chats (1,97 millions)¹¹² et autres animaux (1.950.000 tous confondus). Ainsi, les chiens et les chats sont les plus répandus¹¹³.

En 2004, les Belges ont consacré un total de 757 millions d'euros pour leurs animaux de compagnie¹¹⁴. En 2008, ce montant s'est élevé à 950 millions d'euros¹¹⁵. En 4 ans, la croissance de ce marché a été d'un peu plus de 25%.

Selon le SPF économie en 2008, les postes les plus importants du marché sont l'alimentation des chats (227 millions) suivie de celle des chiens (200 millions). Quant aux accessoires et autres articles (paniers, niches, laisses,...), les dépenses s'élevaient à 108 millions d'euros. Sans oublier que les ménages belges ont dépensé 211 millions d'euros pour les frais de vétérinaire.

En outre, les ménages habitant la Wallonie ont dépensé, en 2008, 329 millions d'euros (ce qui représente 35% du marché total), 67 millions d'euros pour les bruxellois (7% du marché) et enfin 555 millions d'euros pour les ménages habitant la Flandre (58%)¹¹⁶.

En 2010, le marché de l'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie représentait « *un chiffre d'affaires annuel estimé à 1,8 milliard d'euros. La part des coûts pour la nourriture est la plus importante (1,1 milliard d'euros), suivie par les dépenses pour divers produits (350 millions d'euros), les frais de visites chez le vétérinaire et les médicaments (343 millions d'euros)* »¹¹⁷.

¹¹² <http://levif.rnews.be/fr/news/actualite/belgique/un-animal-de-compagnie-coute-484-euros-par-an/article-1194774678857.htm>, page consultée le 21/03/2011, html

¹¹³ CRIOC – Centre de Recherche et d'Informations des Organisations de Consommateurs, Animaux de compagnie, (page consultée le 02/02/2011), [Pdf en ligne], <http://www.crioc.be/files/fr/1631fr.pdf>

¹¹⁴ <http://www.husse.be/fichiers/Statbelge.pdf>, page consultée le 13/03/2011, [Pdf en ligne]

¹¹⁵ SPF économie, PME, Classe moyenne et énergie, Les chiens et les chats des Belges, (page consultée le 21/03/2011), [Pdf en ligne], http://statbel.fgov.be/fr/binaries/De%20honden%20en%20katten%20van%20de%20Belgen_2008_fr_tcm326-103755.pdf

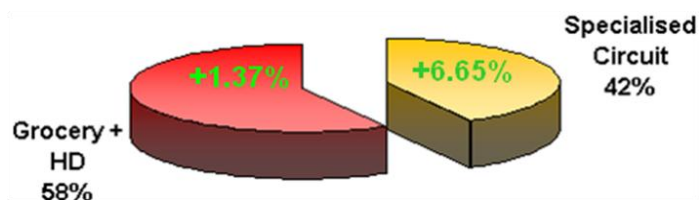
¹¹⁶ Idem

¹¹⁷ CRIOC – Centre de Recherche et d'Informations des Organisations de Consommateurs, Pets, (page consultée le 02/02/2011), [Pdf en ligne], <http://www.oivo-crioc.org/files/fr/4926fr.pdf>

Dans cette optique, nous pouvons constater que les plus grandes dépenses des ménages belges pour leur animal de compagnie sont l'alimentation (particulièrement pour les chiens et chats), les accessoires ou autre et les vétérinaires. De plus, les dépenses totales varient selon de la région d'habitation du ménage.

1.4.2.2. Part de marché selon le circuit de distribution

Selon la figure 6¹¹⁸, (en 2008, par rapport à 2007), nous notons une augmentation de la part de marché dans les deux types de circuits de distribution (GSA et CS) pour le marché belge.



Source : Mars – Shopper Research Petfood – Tom & Co (July 09)

Figure 6 : Répartition de la part de marché par circuit de distribution en Belgique

En Belgique, la part de marché détenue par l'ensemble des distributeurs (grandes surfaces alimentaires – GSA) est de l'ordre de 58%, dont 11% pour les *discounters*. Leur évolution est cependant timide, puisqu'elle est de 1,37%.

Quant au circuit spécialisé, La part de marché est de 42%. Toutefois, celui-ci enregistre une augmentation de 6.65% de part de marché.

1.4.2.3. Tendances du marché

Trois grands axes sont à souligner pour ce qui est des tendances.

Premièrement, nous constatons une population croissante de chats et petits chiens au détriment de chien de grande taille¹¹⁹.

¹¹⁸ Extrait d'un document interne confidentiel Tom&Co (étude achetée : Mars – Shopper Research Pet food)

¹¹⁹ <http://www.rtlinfo.be/info/belgique/societe/765188/le-chat-remplace-le-chien-dans-le-coeur-des-belges>, page consultée le 22/03/2011, html

Deuxièmement, il faut souligner l'humanisation des relations entre le propriétaire et son animal. En effet, l'animal de compagnie représente une réelle source d'affection pour le propriétaire et est recherché pour des raisons émotionnelles. Il est quelques fois considéré comme un membre de la famille à part entière, et même parfois comme un être humain¹²⁰. En effet, les possesseurs d'animaux sont de plus en plus sensibles à leur santé et à leur bien-être de leur animal de compagnie¹²¹.

Troisièmement, la tendance du marché est la recherche de commodité (« *convenience* ») de la part du possesseur d'animal. En effet, le client « *ne se satisfait plus de boîtes difficiles à ouvrir avec une odeur épouvantable* »¹²². Celui-ci veut dorénavant du « pratique ». Pour cette raison, l'industrie s'est adaptée et a développé des packagings qui répondent aux attentes des clients : des produits plus pratiques, des dosages faciles et individuels¹²³.

Notons que ce domaine est en plein essor car, de jour en jour, des produits et de nouveaux services apparaissent. Nous pouvons citer à titre d'exemples des « *parfums pour pets, toiletages, cosmétiques, jeux, hôtelleries et restaurations, compléments alimentaires, brosses à dents, manteaux ou biscuits apéritifs, cliniques et services vétérinaires spécialisés* »¹²⁴. Il existe également des produits bios à destination des animaux (CRIOC 2010).

Selon une étude menée par le CRIOC en 2006, la tendance des personnes à acquérir les nouveaux animaux de compagnie (NAC) à savoir, des furets, des sangliers d'Asie, des mygales, des iguanes... est actuellement en vogue¹²⁵. Cependant, la possession de ceux-ci est très réglementée car elle constitue un danger (risque de morsure par exemple). Par conséquent, il est obligatoire de remplir une autorisation et la soumettre aux autorités ad hoc.

¹²⁰ CRIOC – Centre de Recherche et d'Informations des Organisations de Consommateurs, pets, (page consultée le 02/02/2011), [Pdf en ligne], <http://www.oivo-crioc.org/files/fr/4926fr.pdf>

¹²¹ <http://www.wanimo.com/> page consultée le 22/03/2011, html

¹²² CRIOC 2006

¹²³ Ibidem

¹²⁴ CRIOC – Centre de Recherche et d'Informations des Organisations de Consommateurs, 2006, *Animaux de compagnie*, (page consultée le 02/02/2011), [Pdf en ligne], <http://www.crioc.be/files/fr/1631fr.pdf>

¹²⁵ Idem

1.4.2.4. Conclusion

Dans ce qui précède, nous avons pu être renseignés sur la taille du marché belge, ses tendances ainsi la répartition du chiffre d'affaires selon les circuits de distribution. Nous aborderons dans ce qui suit le marché français, ses particularités et ses différences par rapport au marché belge.

1.4.3. Analyse du marché français

1.4.3.1. Taille et potentiel du marché

Avec un total de 59 millions d'animaux de compagnie¹²⁶, la France se place en première position pour la proportion d'animaux de compagnie/habitant en Europe (Animalerie magazine, 2008). Notons au passage que 48,7% des ménages français possèdent au moins un animal de compagnie. Le marché concerne cinq familles d'animaux à savoir les chiens, les chats, les oiseaux, les petits mammifères (rongeurs) et l'aquariophilie, compte non tenu des nouveaux animaux de compagnie (NAC).

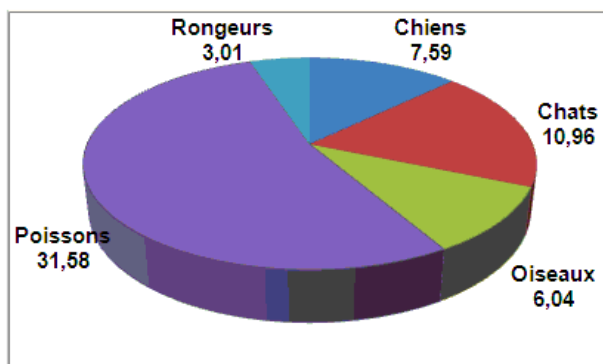


Figure 7¹²⁷ : Répartition des cinq catégories d'animaux de compagnie en France (en millions)

La figure 7, nous indique que la France, en 2010, compte 7,59 millions de chiens, 10,96 millions de chats, 31,58 millions de poissons, 6,04 millions d'oiseaux et 3,01 millions de rongeurs.

Par rapport à 2008, la population des chiens a diminuée de 2,86% (et de 6,42% en 4 ans). En 2 ans, la population féline a augmentée de 2,6% et de 8,42% en 4 ans. Nous relevons

¹²⁶ <http://www.facco.fr/Resultats-de-l-enquete-2006>, page consultée le 25/07/2011, html

¹²⁷ <http://www.facco.fr/Resultats-de-l-enquete-2006>, page consultée le 25/07/2011, html

une baisse de 13% pour les poissons, 7% pour les rongeurs et une augmentation de plus de 70% pour les oiseaux pour cette même période¹²⁸.

En 2008, le marché français des animaux (*petfood* et *petcare*) représentait 3,5 milliard d'EUR¹²⁹ et enregistrait une progression de 2,2% (comme l'indique la figure 8).

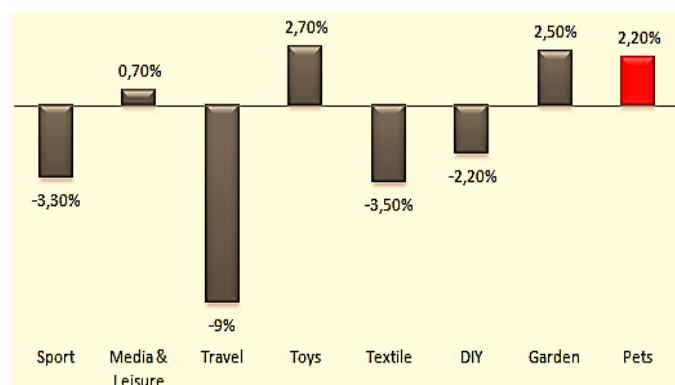


Figure 8¹³⁰ : Evolution du marché français de l'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie

Selon la figure 9, le marché se répartit en trois catégories de produits. L'alimentation représente 73% du marché total et a augmenté de 4% entre 2007 et 2008. Les accessoires ont un poids de 16% dans le marché et progressent de 3,1%. L'hygiène et les soins prennent 11% du marché et enregistrent une progression de 2,5 %¹³¹. Ainsi, l'alimentation constitue la majeure partie du marché français.

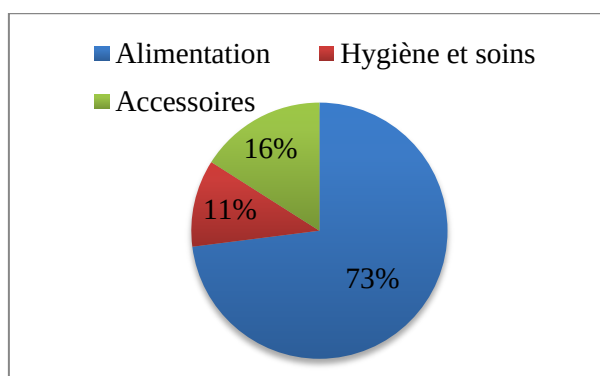


Figure 9¹³² : Le marché français par catégorie de produit

¹²⁸ Idem

¹²⁹ <http://www.30millionsdamis.fr/acces-special/actualites/detail/article/3017-le-marche-des-animaux-de-compagnie-ne-connait-pas-la-crise.html> , page consultée le 21/07/2011, html

¹³⁰ Etude Prom'animal 2009 achetée par le management de Tom&Co.

¹³¹ <http://www.iconseil.info/uploads/fichiers/Doc%20march%C3%A9s/March%C3%A9%20Promanimal%202009.pdf> , page consultée le 23/07/2011, PDF en ligne

¹³² Idem

1.4.3.2. Part de marché selon le circuit de distribution

Quant à la part de marché par circuit de distribution, les grandes surfaces alimentaires (GSA) sont en tête de liste avec 55% suivies du circuit spécialisé qui représente environ 45%.

Le circuit spécialisé est lui-même divisé en : vétérinaires (14%), jardineries avec 11%, 8% pour les libres services agricoles (LISA) et 3% pour chacune des animaleries sous enseigne et les grandes surfaces de bricolage (GSB)¹³³ et enfin 5% pour le commerce spécialisé indépendant. En outre, le circuit spécialisé a enregistré une augmentation de 3,7% entre 2007 et 2008. Plus précisément, les animaleries sous enseigne ont enregistré sur la même période une croissance de 6,8%¹³⁴.

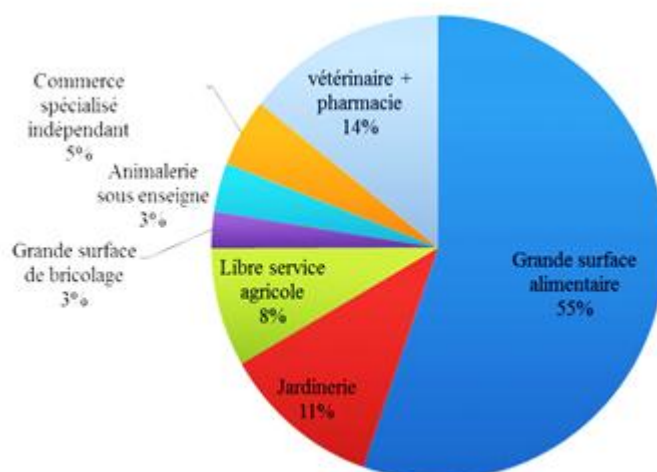


Figure 10 : Répartition de la part de marché par circuit de distribution en France

1.4.3.3. Tendances du marché

Plusieurs tendances sont à noter dans ce secteur. Tout d'abord, une nouvelle relation Homme-animal tout à fait particulière voit le jour. Cette nouvelle relation se traduit par une

¹³³ Idem

¹³⁴ PROM'ANIMAL, (2008), Le marché français de l'animal de compagnie : Les chiffres 2008, (page consultée le 14/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.iconseil.info/uploads/fichiers/Doc%20march%C3%A9s/March%C3%A9%20Promanimal%202009.pdf>

tendance des maîtres à faire plaisir à leur animal et à le maintenir en bonne santé¹³⁵. C'est la tendance à l'anthropomorphisme.

Deuxièmement, ces dernières années, nous assistons à une « miniaturisation »¹³⁶ des races de chiens (pour rappel, la population des chiens en France est en recul). En effet, les chiens de petites races sont mieux adaptés à la vie urbaine¹³⁷. Il en est de même pour le chat puisqu'il présente moins de contraintes pour le propriétaire étant donné son caractère indépendant.

Troisièmement, nous relevons que dorénavant les français accordent plus d'importance à l'aspect des accessoires de leur animal de compagnie. En effet, « ... *les maîtres veulent aujourd'hui des produits qui s'accordent le mieux possible avec leur intérieur.* »¹³⁸ Les produits se doivent d'être non seulement utiles mais également beaux (comme des arbres à chats, cages pour mammifères ...).

Dernièrement, dans une interview avec Jean-Charles Duquesne (chargé de la qualité et R&D dans l'entreprise la Normandie, fabricant d'aliments canins et félins), celui-ci stipule que « *le petfood bio est consommé par des animaux dont les propriétaires consomment eux-mêmes régulièrement du bio* »¹³⁹.

Ainsi, plusieurs tendances se dessinent sur le marché français comme la nouvelle relation entre l'homme et l'animal, la modification du mode de vie des français (taille réduite de l'habitat), la miniaturisation des races de chiens, l'importance du beau dans les accessoires qui s'accommodent avec l'intérieur des maisons des français. En outre, l'alimentation des animaux de compagnie (chiens et chats) s'oriente vers le sec et est influencée par l'alimentation du maître (nourriture bio).

¹³⁵ <http://www.news-assurances.com/assurance-animaux%C2%A0-les-francais-leurs-chiens-et-chats-et-l%E2%80%99assurance-sante-animale/016756648> , page consultée le 24/06/2011, html

¹³⁶ Prom'animal 2009, étude achetée par le management de Tom&Co

¹³⁷ <http://www.promojardin.com/images/files/March%C3%A9%20Promanimal%202007.pdf> , page consultée le 23/07/2011, pdf en ligne

¹³⁸ LEFORESTIER E., 2009, Des pistes de croissance à suivre, texte publié en français dans le magazine Petmarket, n°189, Mai 2009, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.petmarketmagazine.com/IMG/pdf/dossier-4.pdf>

¹³⁹ Idem

1.4.3.4. Conclusion

Nous avons jusque-là présenté le marché français du *petfood* et *petcare* avec sa taille en valeur, sa croissance par catégorie de produit, la part de marché selon les circuits de distribution et enfin ses tendances.

1.4.4. Comparaison et recommandations

Les taux de possession d'animaux de compagnie diffèrent peu entre les deux pays (53% en Belgique et 48,7% en France). En revanche, il y a un grand écart entre les populations d'animaux dans le deux pays.

La majeure partie des dépenses belges et françaises concerne l'alimentation de leur animal de compagnie. Celles-ci sont suivies des accessoires et des produits pour hygiène et soins, comme nous pouvons le voir dans le tableau 42.

	Belgique	France
Alimentation	61%	73%
Accessoires	20%	16%
Hygiène et soins	19%	11%

Tableau 42 : Comparaison entre les postes de dépenses des belges et français

Pour les marchés belge et français, les GSA détiennent la plus grande part de marché (58% pour la Belgique et 55% pour la France) suivies des circuits spécialisés (42% pour la Belgique et 45% pour la France). Nous notons que le marché belge a fortement évolué ces dernières années contrairement au marché français.

Nous remarquons que la Belgique et la France partagent les même grandes tendances pour le marché de l'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie, à savoir l'humanisation de la relation entre les possesseurs et leur animal (bien-être et santé) et diminution de la taille des chiens ainsi que l'augmentation du taux de possession de chat.

Par conséquent, nous pouvons affirmer que le marché français est porteur et représente une belle opportunité de développement pour l'enseigne Tom&Co. Cette dernière est de plus stimulée par la croissance du circuit spécialisé (+ 3,7%) et particulièrement des animaleries



sous enseigne (+ 6,8%). Tom&Co devrait être attentif à la miniaturisation des races de chiens car cela implique une diminution du chiffre d'affaires et ce pour les deux marchés.

Section 4 : Analyse globale de la concurrence

Afin de clôturer la partie II de ce mémoire, nous allons tracer les grandes lignes du marché de l'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie. Pour ce faire, nous allons recourir au modèle des 5 forces de la concurrence de Porter (1979). Ce point comportera une description théorique du modèle suivie de son application au cas de Tom&Co.

Le modèle de Porter (1979) a pour objectif « *d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle : il s'agit d'identifier la structure d'une industrie.* »¹⁴⁰.

Pour mieux comprendre son fonctionnement, nous allons nous appuyer sur la figure 11 qui schématise l'environnement concurrentiel de la firme. Le modèle de Porter se fonde sur cinq forces : la menace de nouveaux entrants, les produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la concurrence au sein du secteur.

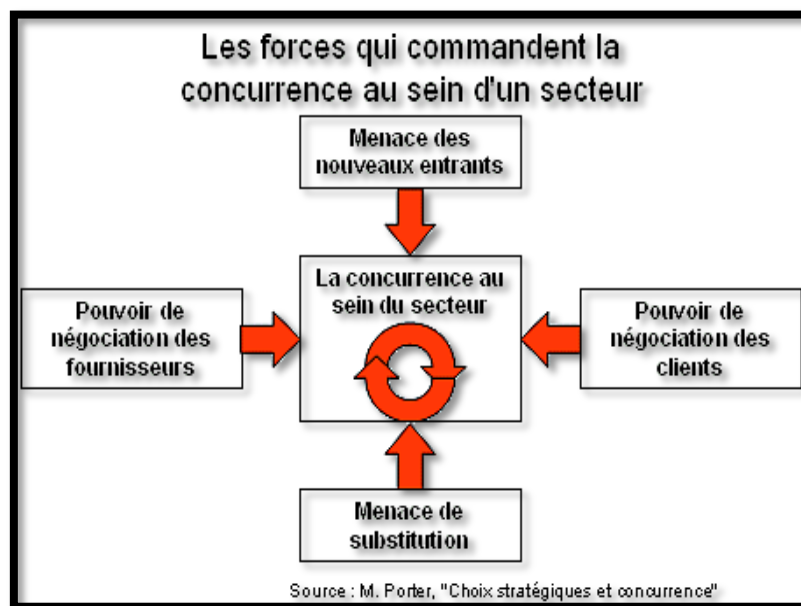


Figure 11 : Les 5 forces de Porter

¹⁴⁰ JOHNSON G., & al. (2008), *Stratégie*, 8ème édition, Pearson Education, p.67

➤ Les menaces de nouveaux entrants

« La menace des nouveaux entrants dans un secteur dépend des obstacles à l'entrée qui existent et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants. »¹⁴¹.

Rappelons que Tom&Co avait déjà ouvert un point de vente en France en 2007 pour fermer, en réalité, 18 mois plus tard. Les causes d'échec ont été présentées dans la partie I section 2. Les concurrents n'ont nullement réagi à l'entrée de Tom&Co. Nous pouvons affirmer qu'il n'existe pas vraiment de barrière à l'entrée¹⁴² pour de nouveaux concurrents. Ceci s'explique par le fait qu'en France le marché du *petfood* et du *petcare* reste ouvert avec des perspectives de développement et de croissance bien réelles pour de nouveaux entrants. Cependant, afin de pouvoir entrer sur le marché français, il faut réaliser d'importants investissements pour se faire une place dans le paysage concurrentiel (surtout sur le plan de la communication afin d'asseoir la notoriété d'une nouvelle chaîne de distribution...).

➤ Le pouvoir de négociation des fournisseurs

« Les fournisseurs approvisionnent l'organisation avec ce dont elle a besoin pour produire ses propres biens ou services. »¹⁴³. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est d'autant plus important qu'il existe un nombre restreint de fournisseurs, une forte image de marque ou des produits très différenciés...¹⁴⁴

Ainsi, en France, le secteur du *petfood* « est aujourd'hui aux mains d'une trentaine de sociétés dont cinq seulement dépassant les 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. »¹⁴⁵. Les principaux acteurs du marché (fournisseurs) sont, Nestlé Purina Pet Care France et Mars

¹⁴¹ PORTER M. (1990), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse de secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Edition collection Gestion, p. 7

¹⁴² Entretien non retranscrit qui s'est déroulé lors du stage

¹⁴³ JOHNSON G., & al. (2008), *Stratégie*, 8ème édition, Pearson Education, p. 76

¹⁴⁴ Idem

¹⁴⁵ <http://www.journaldunet.com/economie/agroalimentaire/enquete/le-marche-du-pet-food-les-aliments-pour-chiens-et-chats-est-domine-par-nestle-et-mars/les-industriels-du-secteur-se-frottent-les-mains.shtml>, page consultée le 23/07/2011, html

Petfood France¹⁴⁶. Ainsi, les fournisseurs sont peu nombreux et il existe une forte concentration¹⁴⁷. Par contre, les distributeurs sont très nombreux¹⁴⁸ (la grande distribution et les circuits spécialisés).

➤ La concurrence au sein du secteur

Les forces précitées ont une influence sur la concurrence dans le secteur d'une firme. En effet, l'intensité concurrentielle existante dans un secteur détermine son attractivité (Stratégique, 2008, Johnson, page 79). L'intensité concurrentielle dépend de nombreux facteurs : le nombre et la taille des concurrents, la croissance du marché, ses perspectives de développement, l'existence de « barrières à la sortie », ...

Comme stipulé précédemment, les distributeurs de *petfood* et *petcare* sont très nombreux et sont de taille inégale. De plus, « *la concurrence entre les circuits de distribution du marché animalerie, qu'ils soient alimentaires, spécialistes, mais aussi vétérinaires, se fait de plus en plus forte.* »¹⁴⁹

Le taux de croissance du marché qui était de 3,7% entre 2007 et 2008 est passé à 2,2% entre 2008 et 2009. Malgré ce ralentissement, l'enseigne Tom&Co peut gagner des parts de marché en s'appuyant sur la progression de son marché.

Notons qu'il n'existe pas de produits de substitution dans ce marché et pour cette raison nous ne développerons pas ce point. Il en sera de même pour le pouvoir de négociation des clients puisqu'il n'a pas été possible de trouver des sources sur lesquelles nous pouvons baser nos propos.

En guise de conclusion, pour le secteur du commerce d'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie en France, nous pouvons dire, d'une part, qu'il n'existe pas

¹⁴⁶ Idem

¹⁴⁷ Idem

¹⁴⁸ Hypermarchés (1566), Supermarchés (5742), Hard discount (4210), Jardineries (1180), Libre-service agricole (2400), Grandes surfaces de bricolage (2376), Animaleries sous enseigne (160), Animaleries indépendantes généralistes (630), Animaleries indépendantes spécialisées (230) et les Toilettiers (3000) (source : LEFORESTIER E., (2010), Circuits de vente : la concurrence s'aiguise, texte publié en français dans le magazine Petmarket, n°199, Mai 2010, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], <http://petmarketmagazine.com/IMG/pdf/dossier-13.pdf>)

¹⁴⁹ LEFORESTIER E., (2010), Circuits de vente : la concurrence s'aiguise, texte publié en français dans le magazine Petmarket, n°199, Mai 2010, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], <http://petmarketmagazine.com/IMG/pdf/dossier-13.pdf>



vraiment de barrières à l'entrée et donc aucune menace pour les nouveaux entrants et d'autre part, qu'il y a une forte concentration de fournisseurs qui disposent d'une grande force de négociation. Enfin, en France, le marché est en croissance et la concurrence dans ce secteur est de plus en plus forte.

Section 5 : SWOT de l'enseigne Tom&Co pour le marché français

Sur la base de nos différentes analyses, nous pouvons dès lors dresser la matrice SWOT de l'enseigne Tom&Co pour le marché français.

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
✓ Spécialiste	✓ Notoriété	✓ Expansion	✓ Concurrents déjà existants
✓ Conseil aux clients		✓ Marché porteur	
✓ Assortiment			
✓ Prix			

Tableau 43 : SWOT de l'enseigne Tom&Co

L'enseigne Tom&Co est forte de son conseil donné aux clients et son assortiment large et profond. Selon le management de Tom&Co, les prix pratiqués en France sont supérieurs aux prix pratiqués en Belgique. Néanmoins, l'absence de sa notoriété représente la faiblesse essentielle de l'enseigne dans ce marché.

Du côté des opportunités, la France est un pays adéquat pour une première expansion de l'enseigne Tom&Co. De plus, le marché français représente un marché potentiellement rentable et porteur. En revanche, la menace principale pour l'enseigne Tom&Co dans ce nouveau marché est relative aux concurrents déjà présents.

CONCLUSION GENERALE

La première partie de ce mémoire nous a apporté des éléments sur le projet d'expansion de l'enseigne Tom&Co au nord de la France, plus exactement dans la ville de Flers-en-Escrebieux.

La deuxième partie, consacrée à l'analyse stratégique, a été divisée en cinq sections.

Dans la première section, nous avons effectué une analyse interne de l'enseigne Tom&Co. Cette section a nécessité la réalisation d'entretiens semi-directifs avec deux responsables au sein de Tom&Co ainsi que deux franchisés. L'objectif était d'établir un diagnostic à travers les « 4 P » du marketing, afin de relever les forces et faiblesses de l'enseigne. Ainsi, nous avons conclu que l'enseigne est forte par le conseil assuré aux clients et le large et profond assortiment. La faiblesse se situe au niveau des prix pratiqués par l'enseigne.

La seconde section concerne l'analyse externe de l'enseigne Tom&Co. Elle rassemble l'analyse des marchés belge et français de l'alimentation et accessoires pour animaux de compagnie afin d'en tirer des différences au niveau des clients, des marchés ainsi que des concurrents. Pour ce faire, nous avons collecté des informations sur internet ainsi que d'autres documents tels des brochures, magazines... Toutefois, notre mémoire s'est principalement centré sur l'analyse des différences dans l'assortiment des concurrents français et l'enseigne Tom&Co dans les environs de la zone d'implantation. Pour cela, nous nous sommes déplacés en France, aux environs de la ville de Douai, afin de collecter l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation de cette dernière analyse.

La troisième section est consacrée à l'analyse des clients. Celle-ci nous a permis de recommander à Tom&Co de cibler plusieurs types d'acheteurs en France comme par exemple ceux à la recherche d'une alimentation à prix bas, d'une alimentation qui convient à l'animal et d'une ambiance dans le point de vente. Nous avons conclu en affirmant que la politique actuelle de produit et de prix de l'enseigne Tom&Co sont appropriées à la clientèle française.

Par la suite, nous avons abordé l'analyse des concurrents dont l'objectif était double. Le premier but a été, pour la Belgique, en premier lieu, d'en tirer les forces et faiblesses de

chaque concurrent. Dans le cadre de cette analyse, nous recommandons l'enseigne Tom&Co à être attentive aux forces et faiblesses de leurs concurrents car cela fera apparaître au mieux son avantage du point de vue du marketing-mix. Dans le second objectif, concernant la France, nous avons estimé la proportion de références communes entre Tom&Co et quelques futurs concurrents français en nous basant sur un test de comparaison de fréquence (test de majorité). Nous avons trouvé qu'aucun des concurrents visités ne possède un nombre de références communes avec Tom&Co qui soit valable au niveau statistique. Nous avons également calculé la place de chaque catégorie de l'assortiment de chaque concurrent et l'avons comparé à la place correspondante dans l'assortiment de Tom&Co. De manière générale, nous recommandons à Tom&Co de se focaliser sur les 5 familles d'animaux de compagnie et d'approfondir l'assortiment pour les poissons et les rongeurs.

Nous avons recommandé à l'enseigne de ramener, dans son assortiment, la place réservée à la catégorie chien à 40% car sa place actuelle chez Tom&Co est relativement élevée. Pour la famille poisson, nous recommandons, dans le cas où l'enseigne aura des poissons vivants dans le point de vente, d'élargir son assortiment pour les catégories *food* et *non-food*. En outre, nous recommandons à Tom&Co d'augmenter la place attribuée à la famille rongeur à hauteur de 10%. Enfin, Tom&Co devrait garder la même place pour les chats et les oiseaux dans l'assortiment.

Par ailleurs, nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que la stratégie d'implantation de l'enseigne Tom&Co a beaucoup évolué au cours du temps. Tout d'abord, il faut rappeler que l'ouverture du premier magasin Tom&Co en France était prévue pour le premier trimestre de l'année 2011. En raison de la multitude des projets prévus d'être lancés par l'entreprise Aniserco, l'agenda s'est resserré et par conséquent le projet Tom&Co France a été postposé au deuxième trimestre, ensuite au troisième trimestre, au mois de novembre.

Nous sommes tout à fait conscients que l'étude que nous avons menée reste limitée et aurait pu être enrichie par une analyse approfondie des besoins et attentes des clients potentiels de Tom&Co autour de la zone d'implantation si, d'une part, cette zone n'avait pas fortement évolué au fil des semaines (Lille, Arras, Douai, Charleville-Mézières, ...) et si, d'autre part, il n'avait pas été nécessaire d'effectuer plusieurs déplacements pour collecter les informations nécessaires. En effet, il convient de rappeler qu'au courant du mois d'avril, la



ville de Douai était la plus probable pour une première ouverture. Cependant, le lieu de la première ouverture n'a été décidé qu'en fin juin (Flers-en-Escrebieux). De plus cela n'a pas été possible d'un point de vue pratique, vu la nécessité de se déplacer.

Enfin, nous voudrions conclure que ce projet passionnant nous a permis de mieux nous rendre compte de la réalité du terrain et du travail au sein d'une entreprise.



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Entretiens

- Mr. Dieter Eeckhout, Marketing and Communication Manager chez Tom&Co.
- Mr. Christian Pieron, Ancien responsable de la communication Tom&Co.
- Mme Lemodetis, Franchisé Tom&Co
- Mme Rousseau, Franchisé Tom&Co

Sites internet

- Groupe Delhaize, *Ensemble le meilleur de la vie*, Rapport annuel 2010, (page consultée le 08/07/2011), [Pdf, en ligne], <http://www.delhaizegroup.com/LinkClick.aspx?fileticket=be0FeyRSUu4%3d&tabid=128>
- Journal lefigaro, *Animaux de compagnie: la France championne d'Europe*, (page consultée le 08/07/2011), <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2011/05/11/01016-20110511ARTFIG00749-animaux-de-compagnie-la-france-championne-d-europe.php>
- Définition Marketing, *Définition commerce intégré*, (page consultée le 24/06/2011), <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commerce-integre>
- Cabinet d'avocats au service des réseaux de commerces organisés, *Master franchise et master licence*, (page consultée le 15/03/11), html, <http://www.gouache.fr/lexique-master-franchise-master-licence-avocat-gouache.html>
- Insee, *France par commune*, (page consultée le 26/04/2011), http://www.statistiques-locales.insee.fr/carto/ESL_CT_cartethematique.asp?nivgeo=COM&indic_id=1
- Université de Rennes I, *Stratégie d'entreprise*, (page consultée le 19/07/2011), <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/stratéco2.htm>
- Mercator publicitor, *Lexique du marketing*, (page consultée le 27/06/2011), <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-avantage-concurrentiel-avantage-competitif>
- Franchise selection - conseil et développement de réseaux, *Définition de la franchise*, (page consultée le 3/07/2011), http://www.franchise-selection.com/franchise/definition_franchise.htm
- CRIOC – Centre de Recherche et d'Informations des Organisations de Consommateurs, *Animaux de compagnie*, (page consultée le 02/02/2011), [Pdf en ligne], <http://www.crioc.be/files/fr/1631fr.pdf>



- E-santé, *Une assurance santé pour vos chiens et chats*, (page consultée le 30/03/2011), <http://www.e-sante.be/assurance-sante-pour-vos-chiens-chats/actualite/702>
- SPF économie, PME, Classe moyenne et énergie, *Budget des ménages 2000 – 2009*, (page consultée le 23/05/2011), [Excel en ligne], http://economie.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/budget_des_menages_2009.jsp
- FACCO, *Enquête FACCO/TNS SOFRES 2010 sur le Parc des Animaux Familiers Français*, (Page consultée le 16/07/2011), <http://www.facco.fr/-Population-animale->
- Le Journal du Net, *Les Français dépensent de plus en plus pour leurs animaux de compagnie*, (page consultée le 20/03/2011), <http://www.journaldunet.com/economie/agroalimentaire/enquete/le-marche-du-pet-food-les-aliments-pour-chiens-et-chats-est-domine-par-nestle-et-mars/les-francais-depensent-de-plus-en-plus-pour-leurs-animaux-de-compagnie.shtml>
- Insee, *Niveau de vie moyen des individus selon type de ménage en 2008*, (page consultée le 25/07/2011), http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATCCF0429®_id=0
- Insee, *définition de ménage complexe*, (page consultée le 25/07/2011), <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/menage-complexe.htm>
- Retail, *Zoomart se porte bien*, (page consultée le 14/03/2011), <http://www.retail-pro.be/LeverancierDetail.aspx?lev=00000000&iart=T09061N0500xADA&lang=f>
- Fressnapf, *Fressnapf Group*, (page consultée le 19/07/2011), [Pdf en ligne], http://presse.fressnapf.com/download/Kurzportrait_Februar_2011_eng.pdf
- Maxizoo, *A propos de Maxizoo*, (page consultée le 19/07/2011), <http://www.maxizoo.be/aproposdemaxizoo.php>
- Maxizoo, *Fressnapf - le succès d'un spécialiste discounter*, (page consultée le 19/07/2011), <http://www.maxizoo.fr/societe/le-groupe/6-fressnapf-le-succes-d-un-specialiste-discounter.html>
- Aveve, *Who we are*, (page consultée le 19/07/2011), <http://www.aveve.be/Engels/AboutAveve/Whoweare/tabid/4269/language/en-US/Default.aspx>
- Aveve hobby vert, *Animaux*, (page consultée le 19/07/2011), <http://www.magasinsaveve.be/fr/animaux>



- Aveve, *La marque Aveve*, (page consultée le 19/07/2011), <http://www.aveve.be/Frans/AproposdAveve/LamarqueAveve/tabid/4265/language/fr-FR/Default.aspx>
- Application Isochrone, (page consultée le 30/05/2011), <http://cartoo.dyndns.org/>
- Au petit Moulin, *Animalerie et jardinerie*, (page consultée le 25/06/2011), <http://www.aupetitmoulin.com/>
- Maxizoo, *Historique de la société Maxi Zoo : Saga d'une enseigne qui passe à la vitesse supérieure...*, (page consultée le 25/06/2011), <http://www.maxizoo.fr/societe/historique/>
- Auchan, *Animalerie*, (page consultée le 25/06/2011), http://www.auchan.fr/vad/sdv/soushomeUnivers.jsp?rayon=3559055&source=Univers_Jardin_MenuNavigation
- Groupe UNICOR, *Point Vert - Magasin Vert*, (page consultée le 25/06/2011), <http://www.groupe-unicor.com/article.php?idrub=4&idsrub=6&idart=37>
- Gamm vert, *Gamm vert, fruit de la terre*, (page consultée le 25/06/2011), <http://www.gammvert.fr/index.php?id=50>
- Gamm vert, *Animaux*, (page consultée le 25/06/2011), <http://www.gammvert.fr/index.php?id=72>
- La libre, *Milou et Minou au marché*, (page consultée le 22/03/2011), <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/article/32739/milou-et-minou-au-marche.html>
- LeVif, *Un animal de compagnie coûte 484 euros par an*, (page consultée le 21/03/2011), <http://levif.rnews.be/fr/news/actualite/belgique/un-animal-de-compagnie-coute-484-euros-par-an/article-1194774678857.htm>
- SPF économie, PME, Classe moyenne et énergie, *Les chiens et les chats des Belges*, (page consultée le 21/03/2011), [Pdf en ligne], http://statbel.fgov.be/fr/binaries/De%20honden%20en%20katten%20van%20de%20Belgen_2008_fr_tcm326-103755.pdf
- RTL info, *Le chat remplace le chien dans le cœur des belges*, (page consultée le 22/03/2011), <http://www.rtlinfo.be/info/belgique/societe/765188/le-chat-remplace-le-chien-dans-le-coeur-des-belges>
- Wanimo – tout pour les animaux, *Accessoires pour animaux et alimentation chien chat*, (page consultée le 22/03/2011), <http://www.wanimo.com/>



- Bibliohuy, *Nos animaux domestiques*, (page consultée le 21/03/2011), http://www.bibliohuy.be/Nos-animaux-domestiques_a707.html
- Portail des services publics belges, *Bien-être des animaux domestiques*, (page consultée le 22/03/2011), http://www.belgium.be/fr/environnement/biodiversite_et_nature/sante_animale/animaux_domestiques/
- FACCO, *La population française d'animaux familiers et leurs maîtres*, (page consultée le 25/07/2011), <http://www.facco.fr/Resultats-de-l-enquete-2006>
- <http://www.30millionsdamis.fr/acces-special/actualites/detail/article/3017-le-marche-des-animaux-de-compagnie-ne-connait-pas-la-crise.html>, page consultée le 21/07/2011, html
- PROM'ANIMAL, (2007), *Le marché français de l'animal de compagnie : Les chiffres 2007*, (page consultée le 14/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.promojardin.com/images/files/March%C3%A9%20Promanimal%202007.pdf>
- PROM'ANIMAL, (2008), *Le marché français de l'animal de compagnie : Les chiffres 2008*, (page consultée le 14/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.iconseil.info/uploads/fichiers/Doc%20march%C3%A9s/March%C3%A9%20Promanimal%202009.pdf>
- <http://www.news-assurances.com/assurance-animaux%C2%A0-les-francais-leurs-chiens-et-chats-et-l%E2%80%99assurance-sante-animale/016756648>, page consultée le 24/06/2011, html
- Le Journal du Net, *Les industriels du secteur se frottent les mains*, (page consultée le 1/08/2011), <http://www.journaldunet.com/economie/agroalimentaire/enquete/le-marche-du-pet-food-les-aliments-pour-chiens-et-chats-est-domine-par-nestle-et-mars/les-industriels-du-secteur-se-frottent-les-mains.shtml>
- BASSARD-FIORI C. (2008), *mémoire sur le petfood, Petfood : Passion ou déraison : Que ne ferait-on pour les ronrons de son compagnon ?*, (page consultée le 13/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.husse.be/fichiers/analysemarche.pdf>

Etudes achetées par le management de Tom&Co

- Étude de « Prom'animal » sur le marché de l'animal de compagnie réalisée en 2009.
- Etude « Royal Canin » sur le marché de l'animal de compagnie réalisée 2009.



Livres

- HELFER J.P, KALIKA M., ORSONI J., (1998), *Management : stratégie et organisation*, 2^{ème} Ed., Vuibert
- JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R. et FRERY F. (2008), *Stratégie*, 8ème édition, Pearson Education
- PORTER M. (1996), *L'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions.
- PORTER M. (1990), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse de secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Edition collection Gestion
- AAKER, D.A. & MCLOUGHLIN, D., (2007), *Strategic Market Management: European Edition*, European Edition, John Wiley & Sons.
- HOOLEY, P.G. et al., (2007), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4e éd., Financial Times/ Prentice Hall.
- LEHU, J.-M., (2004). *L'encyclopédie du marketing*, Editions d'Organisation.
- BOUDEVILLE J. et MEYER J., (1986), *Stratégies d'entreprise*, 1^{er} Ed. GESTION
- LEROY F. (2005), *Les stratégies d'entreprise*, Topos Dunod.
- DERBAIX C. (1995), *Guide : Introduction à quelques méthodes d'analyse statistique*, Utilisation dans le cadre d'un mémoire, FUCaM

Magazines

- LEFORESTIER E., (2009), *Economie mondiale : L'animalerie résiste à la tourmente*, texte publié en français dans le magazine Petmarket, n°191-192, Septembre 2009, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.petmarketmagazine.com/IMG/pdf/dossier-6.pdf>
- LEFORESTIER E., (2009), *Des pistes de croissance à suivre*, texte publié en français dans le magazine Petmarket, n°189, Mai 2009, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], <http://www.petmarketmagazine.com/IMG/pdf/dossier-4.pdf>
- LEFORESTIER E., (2010), *Circuits de vente : la concurrence s'aiguise*, texte publié en français dans le magazine Petmarket, n°199, Mai 2010, (page consultée le 03/03/2011), [Pdf en ligne], <http://petmarketmagazine.com/IMG/pdf/dossier-13.pdf>
- ANIMALERIE MAGAZINE, *Le poids de l'animalerie française*, Texte publié en français dans la revue des professionnels de l'animalerie, Juillet/Août 2008, (page consultée le



03/03/2011), [Pdf en ligne], http://www.promojardin.com/images/files/2008-07-25~1172@ANIMALERIE_MAGAZINE.pdf

Cours dispensés aux FUCaM

PECHEUX C. (2006), « Marketing », cours de deuxième bachelier en sciences de gestion et ingénierat de gestion, Mons, FUCaM

DUCARROZ C. (2009), « Distribution », cours de premier master en ingénierat de gestion, Mons, FUCaM