

## **LE DEVELOPPEMENT D'YVES ROCHER AUX PAYS-BAS**

**Promoteur :**  
Monsieur Patrick du Bois  
**Copromoteur :**  
Monsieur Mike Friedman  
gestion

**Mémoire présenté par :**  
Kevin ROOSENS  
en vue de l'obtention du diplôme  
de Master 120 en Sciences de

Année académique 2011-2012



## **LE DEVELOPPEMENT D'YVES ROCHER AUX PAYS-BAS**

**Promoteur :**  
Monsieur Patrick du Bois  
**Copromoteur :**  
Monsieur Mike Friedman  
gestion

**Mémoire présenté par :**  
Kevin ROOSENS  
en vue de l'obtention du diplôme  
de Master 120 en Sciences de

Année académique 2011-2012

# Résumé

## 1. La définition du problème et les questions de recherche

Yves Rocher Benelux, entreprise de produits cosmétiques, est présent depuis plus de 40 ans sur le marché belge. Pour ce faire, l'entreprise vend ses produits dans ses propres boutiques ainsi que via la vente par correspondance. Dans le domaine de boutiques monomarkes, la société est arrivée à un point de saturation sur le marché belge et luxembourgeois. Face à cette situation, l'entreprise souhaite se développer aux Pays-Bas qui offrent de réelles opportunités.

Yves Rocher Benelux possède déjà un certain nombre de points de vente au détail en Belgique et au Luxembourg mais désire réaliser une expansion en Hollande qui propose des possibilités adéquates. Par conséquent, la société veut enquêter sur les villes qui offrent le plus de potentiel pour la mise en place de nouveaux points de distribution au détail. Une fois la sélection des villes confirmée, nous proposerons un plan de déploiement pour les trois prochaines années. Ce plan devra identifier les marchés potentiels.

Les objectifs ultimes peuvent être formulés comme suit :

- réduire les risques liés à la vente, la gestion et la réputation d'une expansion en Hollande ;
- analyser la concurrence aux Pays-Bas ;
- analyser le potentiel des marchés cibles ;
- élaborer un plan de déploiement pour 2012 -2014.

Cela a donné lieu à des objectifs de recherche différents mais nous renvoyons le lecteur à l'élaboration détaillée de ce problème dans l'étude proprement dite. Nous choisirons ici de combiner les objectifs de la question générale : « Quels sont les emplacements qui offrent les meilleures possibilités pour la création de nouveaux magasins Yves Rocher aux Pays-Bas ? »

## 2. Méthode de recherche

La recherche a débuté avec une étude de la société Yves Rocher S.A. et des différentes marques du Groupe Yves Rocher. Après cette introduction de la société, il a été décidé de diviser l'étude en une analyse externe suivi par une analyse interne. L'analyse externe a été axée sur la sélection des villes hollandaises appropriées et l'analyse de la compétition.

L'analyse interne mettait l'accent sur la pratique réelle d'Yves Rocher aux Pays-Bas : leur présence actuelle, leurs objectifs et les priorités. Ensuite les données des deux analyses ont été confrontées. Cette confrontation a eu pour finalité de sélectionner vingt marchés cibles. Par la suite, grâce à une analyse des emplacements potentiels, la sélection finale a pu être élaborée. Cette dernière sélection a finalement conduit à la création d'un plan de déploiement pour les trois prochaines années.

### **Collecte et traitement des données :**

La collecte des données a été basée sur deux grandes étapes. D'abord, l'information est basée sur une étude du marché néerlandais menée en 2010 pour Yves Rocher, l'autre sur les données obtenues par la recherche documentaire via la littérature, les interviews orales, la recherche Internet et les contacts par mails. Les données obtenues ont ensuite été traitées par chapitre et placées dans des sections spécifiques.

Les données concernant les emplacements de la concurrence ont été récoltées dans différentes bases de données. Celles-ci ont conduit à la création d'une présentation détaillée par ville. Pour les villes sélectionnées, une analyse plus approfondie de la situation géographique est venue compléter la présentation.

### **3. Les résultats et les décisions**

L'objectif de cette étude était de sélectionner des villes potentielles pour la création de boutiques Yves Rocher aux Pays-Bas. La recherche a été entravée par le court délai dans lequel le travail a été mené et l'absence de certaines données relatives à la concurrence en raison de la confidentialité. Les villes retenues dans l'enquête initiale ont nécessité de recueillir de nombreuses informations. Cependant, cette collecte d'informations est essentielle pour la sélection et la préparation finale du plan de déploiement.

Après un examen approfondi de l'organisation Yves Rocher ainsi que la méthode et la position sur le marché néerlandais, nous avons pu procéder à l'enquête proprement dite.

Grâce aux données obtenues à partir de l'analyse externe, nous avons pu procéder à une classification des villes en fonction de leurs possibilités. Cette classification a été faite à partir

de paramètres spécifiques. La confrontation avec les priorités de l'analyse interne a mis en lumière les villes qui ont composé notre marché cible.

La sélection des villes a été basée sur la clientèle cible et la population dans ces villes. Il a également été tenu compte de la concurrence et de certains critères économiques. Ces piliers ont permis de déterminer notre marché cible. Compte tenu du nombre de villes retenues, nous n'allons pas les énumérer ici mais renvoyons le lecteur au chapitre sept de l'étude.

Le plan de déploiement a été construit sur base des sélections précédentes et des objectifs stratégiques définis par Yves Rocher pour la période 2012 à 2014.

Quoi qu'il en soit, une expansion en Hollande contient des risques. Outre les risques opérationnels, d'autres risques sont possibles. Dans cette recherche, nous nous sommes concentrés sur le risque de réputation.

# Table des matières

|                                                    |             |
|----------------------------------------------------|-------------|
| <b>RESUME .....</b>                                | <b>I</b>    |
| <b>TABLE DES MATIERES.....</b>                     | <b>IV</b>   |
| <b>LISTES DES FIGURES.....</b>                     | <b>VIII</b> |
| <b>LISTES DES TABLES.....</b>                      | <b>X</b>    |
| <b>LISTES DES ANNEXES.....</b>                     | <b>XII</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                           | <b>1</b>    |
| 1 Analyse du problème.....                         | 3           |
| 1.1 Enoncé du problème .....                       | 3           |
| 1.2 Questions de recherche .....                   | 4           |
| 1.3 Aperçu.....                                    | 4           |
| 2 Méthodologie .....                               | 6           |
| 2.1 Données requises.....                          | 6           |
| 2.2 Description des données de recherche.....      | 6           |
| 2.3 Méthode de travail.....                        | 7           |
| 3 Le Groupe Yves Rocher .....                      | 9           |
| 3.1 Histoire d’une marque forte .....              | 10          |
| 3.2 Les marques du Groupe .....                    | 11          |
| 3.2.1 Yves Rocher.....                             | 11          |
| 3.2.2 Daniel Jouvance .....                        | 12          |
| 3.2.3 Docteur Pierre Ricaud .....                  | 12          |
| 3.2.4 Kiotis Paris.....                            | 13          |
| 3.2.5 Petit Bateau .....                           | 13          |
| 3.2.6 Stanhome .....                               | 13          |
| 3.2.7 Isabel Derroisné.....                        | 14          |
| 3.2.8 Galerie Noémie .....                         | 14          |
| 3.3 Missions, objectifs et engagements .....       | 15          |
| 3.4 Implantation géographique .....                | 15          |
| 3.5 Organisation du siège Yves Rocher Benelux..... | 16          |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 3.6 Les produits.....                                     | 17        |
| 3.6.1 Analyse du portefeuille produit (Matrice BCG) ..... | 17        |
| 3.6.2 Le positionnement de la marque .....                | 19        |
| 3.7 L'analyse SWOT .....                                  | 20        |
| 3.8 Conclusion .....                                      | 21        |
| <b>PARTIE 1 : ANALYSE EXTERNE .....</b>                   | <b>22</b> |
| 4 La région des Pays-Bas .....                            | 22        |
| 4.1 Présentation économique des Pays-Bas.....             | 23        |
| 4.1.1 Le secteur des cosmétiques aux Pays-Bas .....       | 24        |
| 4.2 Analyse territoriale .....                            | 25        |
| 4.2.1 Les régions .....                                   | 25        |
| 4.3 La protection de la marque .....                      | 33        |
| 4.3.1 Le risque de réputation .....                       | 34        |
| 4.4 Le comportement des consommateurs .....               | 34        |
| 4.4.1 La segmentation des consommateurs .....             | 35        |
| 4.4.2 La cible des consommateurs .....                    | 42        |
| 4.5 Analyse des concurrents .....                         | 43        |
| 4.5.1 Les principaux concurrents .....                    | 43        |
| 4.5.2 Le pouvoir des concurrents.....                     | 44        |
| 4.5.2.1 Les magasins monomarchés.....                     | 44        |
| 4.5.2.2 Les parfumeries .....                             | 47        |
| 4.5.2.3 Les drogueries .....                              | 49        |
| 4.5.2.4 Les supermarchés et les ventes en ligne.....      | 51        |
| 4.5.3 L'extension verticale de la marque .....            | 52        |
| 4.5.4 Le positionnement de la marque .....                | 53        |
| 4.5.5 La situation des concurrents dans le pays.....      | 54        |
| 4.6 Le choix de l'emplacement.....                        | 55        |
| 4.6.1 La zone de chalandise.....                          | 55        |
| 4.7 Ranking des villes .....                              | 56        |
| 4.8 Conclusion .....                                      | 61        |

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PARTIE 2 : ANALYSE INTERNE .....</b>                 | <b>62</b> |
| 5 Yves Rocher aux Pays-Bas.....                         | 62        |
| 5.1 Le réseau de distribution.....                      | 62        |
| 5.1.1 La vente à distance .....                         | 62        |
| 5.1.2 La vente par magasins .....                       | 63        |
| 5.2 La stratégie de développement.....                  | 63        |
| 5.2.1 Le concept de magasins en fonds propres .....     | 64        |
| 5.2.2 Le concept de magasins franchisés en gérance..... | 64        |
| 5.2.3 Le concept de magasins en franchise pure.....     | 65        |
| 5.2.4 Avantages et inconvénients.....                   | 66        |
| 5.2.4.1 <i>Les fonds propres</i> .....                  | 66        |
| 5.2.4.2 <i>Les franchisés</i> .....                     | 66        |
| 5.2.4.3 <i>Les gérances</i> .....                       | 67        |
| 5.2.5 L'évaluation des emplacements .....               | 67        |
| 5.3 La présence actuelle .....                          | 69        |
| 5.4 Les objectifs .....                                 | 70        |
| 5.5 Conclusion .....                                    | 72        |
| <b>PARTIE 3 : CONFRONTATION.....</b>                    | <b>73</b> |
| 6 Evaluation interne vs externe.....                    | 73        |
| 6.1 Sélection des marchés cibles.....                   | 73        |
| 6.1.1 Analyse SWOT révisée : marchés cibles.....        | 75        |
| 6.1.2 La matrice de Porter .....                        | 76        |
| 6.1.3 Confrontation Yves Rocher et Rituals.....         | 78        |
| 6.2 Conclusion .....                                    | 78        |
| 7 Les marchés potentiels .....                          | 79        |
| 7.1 Recherche de l'emplacement .....                    | 79        |
| 7.1.1 Almere .....                                      | 81        |
| 7.1.2 Amersfoort .....                                  | 83        |
| 7.1.3 Amsterdam.....                                    | 84        |
| 7.1.4 Apeldoorn .....                                   | 86        |
| 7.1.5 Arnhem .....                                      | 87        |
| 7.1.6 Breda.....                                        | 88        |
| 7.1.7 Den Haag .....                                    | 89        |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| 7.1.8 Ede .....                                | 91         |
| 7.1.9 Eindhoven .....                          | 92         |
| 7.1.10 Emmen .....                             | 93         |
| 7.1.11 Haarlem.....                            | 95         |
| 7.1.12 Haarlemmermeer .....                    | 96         |
| 7.1.13 Leiden .....                            | 97         |
| 7.1.14 Nijmegen.....                           | 99         |
| 7.1.15 Rotterdam.....                          | 100        |
| 7.1.16 's-Hertogenbosch.....                   | 102        |
| 7.1.17 Tilburg .....                           | 103        |
| 7.1.18 Utrecht .....                           | 104        |
| 7.1.19 Zaanstad .....                          | 106        |
| 7.1.20 Zoetermeer .....                        | 107        |
| 7.2 Conclusion .....                           | 108        |
| 8 Le plan de déploiement .....                 | 110        |
| 8.1 Le planning pour 2012.....                 | 110        |
| 8.2 Le planning pour 2013.....                 | 111        |
| 8.3 Le planning pour 2014.....                 | 114        |
| 8.4 Aperçu global du plan de déploiement ..... | 115        |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>               | <b>117</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>                     | <b>119</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>                           | <b>122</b> |

# Liste des figures

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 1 : Aperçu de la zone de recherche.....                                      | 5   |
| Figure 2 : Les cinq forces de Porter .....                                          | 8   |
| Figure 3 : Aperçu de l'actionnariat du Groupe Yves Rocher .....                     | 9   |
| Figure 4 : Logo d'Yves Rocher.....                                                  | 11  |
| Figure 5 : Logo de Daniel Jouvance.....                                             | 11  |
| Figure 6 : Logo de Docteur Pierre Ricaud.....                                       | 12  |
| Figure 7 : Logo de Kiotis Paris .....                                               | 13  |
| Figure 8 : Logo de Petit Bateau.....                                                | 13  |
| Figure 9 : Logo de Stanhome.....                                                    | 14  |
| Figure 10 : Logo d'Isabel Derroisné .....                                           | 14  |
| Figure 11 : Logo de Galerie Noémie.....                                             | 14  |
| Figure 12 : Présence du Groupe dans le Monde .....                                  | 16  |
| Figure 13 : La matrice BCG pour Yves Rocher Belgique.....                           | 18  |
| Figure 14 : Carte administrative des Pays-Bas .....                                 | 26  |
| Figure 15 : Localisation de la zone « Randstad » .....                              | 27  |
| Figure 16 : Le client au centre de l'organisation.....                              | 35  |
| Figure 17 : Détail du chiffre d'affaires des cosmétiques néerlandaises en 2010..... | 38  |
| Figure 18 : Le pouvoir des concurrents .....                                        | 44  |
| Figure 19 : Points de vente des concurrents directs .....                           | 45  |
| Figure 20 : Points de vente des parfumeries les plus importantes .....              | 48  |
| Figure 21 : Points de vente des drogueries .....                                    | 50  |
| Figure 22 : Points de vente des supermarchés les plus importants .....              | 51  |
| Figure 23 : Pyramide des marques de cosmétiques aux Pays-Bas.....                   | 52  |
| Figure 24 : Positionnement de la marque Yves Rocher aux Pays-Bas.....               | 53  |
| Figure 25 : Dispersion des magasins existants aux Pays-Bas.....                     | 70  |
| Figure 26 : Emblème des Pays-Bas .....                                              | 123 |
| Figure 27 : Carte des Pays-Bas .....                                                | 123 |
| Figure 28 : Localisation Zuid-Holland .....                                         | 127 |
| Figure 29 : Carte de la province Zuid-Holland .....                                 | 127 |
| Figure 30 : Localisation Noord-Holland.....                                         | 128 |
| Figure 31 : Carte de la province Noord-Holland .....                                | 128 |
| Figure 32 : Localisation Utrecht .....                                              | 129 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 33 : Carte de la province Utrecht .....             | 129 |
| Figure 34 : Localisation Noord-Brabant.....                | 130 |
| Figure 35 : Carte de la province Noord-Brabant.....        | 130 |
| Figure 36 : Localisation Gelderland.....                   | 131 |
| Figure 37 : Carte de la province Gelderland.....           | 131 |
| Figure 38 : Localisation Limburg.....                      | 132 |
| Figure 39 : Carte de la province Limburg .....             | 132 |
| Figure 40 : Localisation Overijssel .....                  | 133 |
| Figure 41 : Carte de la province Overijssel .....          | 133 |
| Figure 42 : Localisation Friesland.....                    | 134 |
| Figure 43 : Carte de la province Friesland.....            | 134 |
| Figure 44 : Localisation Groningen.....                    | 135 |
| Figure 45 : Carte de la province Groningen.....            | 135 |
| Figure 46 : Localisation Drenthe.....                      | 136 |
| Figure 47 : Carte de la province Drenthe.....              | 136 |
| Figure 48 : Localisation Flevoland.....                    | 137 |
| Figure 49 : Carte de la province Flevoland.....            | 137 |
| Figure 50 : Localisation Zeeland.....                      | 138 |
| Figure 51 : Carte de la province Zeeland.....              | 138 |
| Figure 52 : Notoriété spontanée aux Pays-Bas en 2011 ..... | 148 |

# Liste des tables

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Table 1 : Description de la recherche .....                                      | 7  |
| Table 2 : Données démographiques des provinces .....                             | 26 |
| Table 3 : Localisation des emplacements Yves Rocher par province .....           | 28 |
| Table 4 : Les clients potentiels par province .....                              | 29 |
| Table 5 : Répartition du chiffre d'affaires Yves Rocher Nederland .....          | 42 |
| Table 6 : Position d'Yves Rocher Nederland sur les sous-marchés cosmétiques..... | 42 |
| Table 7 : Les concurrents directs.....                                           | 45 |
| Table 8 : Synthèse sur l'emplacement des concurrents par province.....           | 54 |
| Table 9 : L'évaluation des villes .....                                          | 59 |
| Table 10 : Le classement des villes .....                                        | 60 |
| Table 11 : Présence d'Yves Rocher aux Pays-Bas.....                              | 69 |
| Table 12 : Prévisions pour 2014 de la forme des magasins néerlandais .....       | 71 |
| Table 13 : Planning des ouvertures (2012 – 2014).....                            | 71 |
| Table 14 : Sélection des marchés cibles .....                                    | 74 |
| Table 15 : Analyse SWOT révisée.....                                             | 75 |
| Table 16 : Concurrents à Almere .....                                            | 82 |
| Table 17 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Almere .....     | 82 |
| Table 18 : Concurrents à Amersfoort .....                                        | 83 |
| Table 19 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Amersfoort ..... | 84 |
| Table 20 : Concurrents à Amsterdam.....                                          | 85 |
| Table 21 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Amsterdam .....  | 85 |
| Table 22 : Concurrents à Apeldoorn .....                                         | 86 |
| Table 23 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Apeldoorn.....   | 86 |
| Table 24 : Concurrents à Arnhem .....                                            | 87 |
| Table 25 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Arnhem .....     | 88 |
| Table 26 : Concurrents à Breda.....                                              | 89 |
| Table 27 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Breda.....       | 89 |
| Table 28 : Concurrents à Den Haag .....                                          | 90 |
| Table 29 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Den Haag.....    | 90 |
| Table 30 : Concurrents à Ede.....                                                | 92 |
| Table 31 : Concurrents à Eindhoven .....                                         | 93 |
| Table 32 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Eindhoven .....  | 93 |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Table 33 : Concurrents à Emmen.....                                                   | 94  |
| Table 34 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Emmen .....           | 94  |
| Table 35 : Concurrents à Haarlem.....                                                 | 95  |
| Table 36 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Haarlem.....          | 96  |
| Table 37 : Concurrents à Haarlemmermeer .....                                         | 97  |
| Table 38 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Haarlemmermeer .....  | 97  |
| Table 39 : Concurrents à Leiden .....                                                 | 98  |
| Table 40 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Leiden .....          | 98  |
| Table 41 : Concurrents à Nijmegen.....                                                | 99  |
| Table 42 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Nijmegen.....         | 100 |
| Table 43 : Concurrents à Rotterdam.....                                               | 101 |
| Table 44 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Rotterdam.....        | 101 |
| Table 45 : Concurrents à ‘s-Hertogenbosch .....                                       | 102 |
| Table 46 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à ‘s-Hertogenbosch..... | 102 |
| Table 47 : Concurrents à Tilburg .....                                                | 103 |
| Table 48 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Tilburg .....         | 104 |
| Table 49 : Concurrents à Utrecht .....                                                | 105 |
| Table 50 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Utrecht .....         | 105 |
| Table 51 : Concurrents à Zaanstad.....                                                | 106 |
| Table 52 : Concurrents à Zoetermeer .....                                             | 107 |
| Table 53 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Zoetermeer .....      | 107 |
| Table 54 : Synthèse des marchés cibles.....                                           | 109 |
| Table 55 : Plan de déploiement pour 2012 .....                                        | 110 |
| Table 56 : Plan de déploiement pour 2013 .....                                        | 112 |
| Table 57 : Plan de déploiement pour 2014 .....                                        | 114 |
| Table 58 : Aperçu du plan de déploiement 2012-2014 .....                              | 116 |
| Table 59 : Présence d’Yves Rocher aux Pays-Bas au 31/12/11 .....                      | 150 |

## Liste des annexes

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1 : Présentation des Pays-Bas.....                   | 123 |
| Annexe 2 : Fiche économique des Pays-Bas .....              | 124 |
| Annexe 3 : Présentation des provinces néerlandaises .....   | 126 |
| Annexe 4 : Analyse des concurrents directs .....            | 139 |
| Annexe 5 : Analyse des concurrents par grandes villes ..... | 144 |
| Annexe 6 : Notoriété spontanée .....                        | 147 |
| Annexe 7 : Présence d'Yves Rocher aux Pays-Bas .....        | 149 |
| Annexe 8 : Recrutement des partenaires franchisés.....      | 151 |
| Annexe 9 : Compte de résultat prévisionnel .....            | 153 |

# Introduction

Dans une optique de mondialisation, toute entreprise a pour objectif de devenir de plus en plus concurrentielle. Avec le phénomène d'ouverture des économies nationales et des marchés étrangers, la seule issue possible pour faire face à la concurrence accrue dans tous les secteurs d'activités est d'envisager un développement export. Aussi, les PME comme leurs homologues, les grandes firmes, doivent s'internationaliser et adopter pour cela des politiques expansionnistes leur permettant d'avoir à leur tour une place sur les marchés internationaux de plus en plus prisés.

Certains secteurs d'activités évoluent plus rapidement que d'autres. Cela est dû en partie au développement des entreprises en matière de recherche et de développement qui permet à celles-ci d'être encore plus performantes. C'est également dû à la demande des consommateurs qui est de plus en plus exigeante et pousse les entreprises à innover afin de ne pas être lésées et perdre des parts de marché. Ainsi, le secteur des cosmétiques en est un parfait exemple. Il est évident que ce secteur d'activité est en plein essor mais aussi en pleine mutation car des besoins nouveaux semblent apparaître. Nous évoluons dans une société où la « culture du beau » est mise en avant puisque le physique et le paraître prennent une place considérable dans nos vies. De plus, l'offre incessante de nouveaux produits de beauté amplifie ce phénomène qui gagne une part importante dans notre consommation courante.

Yves Rocher, entreprise leader dans les cosmétiques végétales, possède déjà une forte dimension internationale puisqu'elle est présente dans plus de quatre-vingts pays. Notre étude a pour objectif le développement de cette marque aux Pays-Bas.

Fort de son expérience sur le marché belge, la filiale Yves Rocher Benelux souhaite se développer chez son voisin hollandais. L'entreprise y possède actuellement huit magasins. Elle ambitionne d'ouvrir quinze nouvelles enseignes sur les trois prochaines années.

Le choix des Pays-Bas s'explique par plusieurs raisons :

- le marché des cosmétiques est en croissance depuis une vingtaine d'années ;
- ce marché est très concurrentiel : aucune entreprise ne parvient à prendre le leadership sur ce segment.

Par conséquent, la société a voulu examiner quelles sont les villes aux Pays-Bas qui sont prometteuses pour la mise en place de nouveaux points de vente. Elle voulait une indication sur l'évaluation des emplacements possibles et les méthodes de travail sélectionnées.

Néanmoins, en raison du grand nombre de villes hollandaises, une sélection a été faite conjointement avec le département responsable des projets de développement Yves Rocher Benelux. Ainsi, seules les villes de plus de 100.000 habitants seront prises en compte pour notre analyse.

La recherche a été axée sur trois éléments importants. Tout d'abord, une analyse externe qui consiste en une analyse des villes, des consommateurs et des concurrents. Cela nous permettra d'obtenir une classification des villes retenues.

Après cette analyse externe, l'accent a été placé sur l'analyse interne. Cette partie doit donner au lecteur une compréhension claire de la stratégie de développement d'Yves Rocher en Hollande.

Enfin, ces deux résultats ont été confrontés afin de mettre en place la troisième partie. Celle-ci traite de la classification définitive des villes et sélectionne les endroits cibles. Elle se termine par un plan de déploiement.

A la fin de cette étude, une conclusion générale sera réalisée.

# 1 Analyse du problème<sup>1</sup>

Aujourd'hui, le Groupe Yves Rocher est présent dans plus de quatre-vingts pays. Sa filiale Yves Rocher Benelux couvre le marché belge, hollandais et luxembourgeois.

La marque réalise d'excellents résultats en Belgique et au Luxembourg. En effet, elle est leader en Wallonie tandis qu'elle occupe la troisième place sur le marché belge.

Par contre, l'enseigne est moins présente aux Pays-Bas. Elle y possède huit magasins pour seize millions d'habitants. Tandis que le territoire belge est servi par quatre-vingt trois magasins pour dix millions d'habitants.

Or, le secteur des cosmétiques aux Pays-Bas est en forte croissance ces dernières années (+20% entre 2005 et 2010). En dépit d'un contexte économique défavorable, le marché a continué de croître en 2010 (+ 1,3%). Il représente un chiffre d'affaires de 2,6 milliards euros, soit une dépense annuelle moyenne de 159 euros par habitant.

## 1.1 Enoncé du problème

Il faut savoir que le marché de la parfumerie et des produits cosmétiques aux Pays-Bas est un des plus dynamique en Europe. Celui-ci est en forte croissance depuis des années. Le marché néerlandais des produits cosmétiques a continué de croître en 2010 (+ 1,3%) en dépit d'un contexte économique défavorable.

Cette croissance est portée par l'augmentation des ventes de produits pour hommes (+3,5%), notamment les soins de visage, les gels douche et les shampoings. Ce segment offre de réelles opportunités de croissance dans les années à venir.

Yves Rocher Benelux possède actuellement huit points de vente aux Pays-Bas : Hilversum, Zwolle, Den Haag, Groningen, Assen, Rotterdam, Utrecht et Amsterdam.

Mais la marque veut continuer à se développer dans un pays à fort potentiel avec une concurrence féroce.

Par conséquent, la société souhaite examiner quelles villes néerlandaises offrent le plus d'opportunités pour la mise en place de nouveaux points de vente.

---

<sup>1</sup> Il s'agit du nombre d'enseignes effectivement ouvertes au 1<sup>er</sup> septembre 2011

Le but réel de ce projet est d'analyser le marché néerlandais afin de déterminer le potentiel des points de distribution pour Yves Rocher.

Une fois que la sélection des villes aura été faite, un plan de déploiement devra être établi. Ce plan a pour but d'indiquer et d'évaluer les emplacements possibles et les méthodes de travail dans la sélection des villes.

## **1.2 Questions de recherche**

Il faudra répondre aux questions suivantes de manière à résoudre le problème formulé par Yves Rocher Benelux :

- 1) Quelles villes des Pays-Bas sont des marchés d'investissement à fort potentiel et ont un développement économique rapide ?
- 2) Où sont situés les principaux concurrents et comment abordent-ils le marché ?
- 3) Le client néerlandais est-il une cible commercialement réalisable ?
- 4) Quels sont les risques possibles d'une expansion en Hollande ?
- 5) Quelles sont les modes de distribution possibles dans les villes sélectionnées ?

## **1.3 Aperçu**

En collaboration avec le département responsable des projets de développement, une sélection des villes potentielles a été élaborée. Au total, il y a une sélection de vingt-cinq villes (villes de plus de 100.000 habitants) réparties dans les douze provinces du pays.

Sur la carte ci-après nous pouvons voir la zone de recherche totale des Pays-Bas.

Figure 1 : Aperçu de la zone de recherche



Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Pays-Bas>

## **2 Méthodologie**

Ce chapitre donnera au lecteur un aperçu sur la méthodologie utilisée pour cette recherche. Il a pour but de donner une présentation détaillée de la méthode utilisée pour formuler des réponses définitives sur les questions de recherche. Dans un premier temps, nous allons définir les données requises, suivi par une description des données de recherche. En dernier ressort, nous allons introduire la méthode de travail utilisée lors de cette recherche.

### **2.1 Données requises**

En premier lieu, nous avons défini des questions de recherche sur base de l'énoncé du problème présent dans le chapitre précédent. Maintenant, nous pouvons nous concentrer sur les données requises pour répondre à ces questions.

Les données nécessaires à nos recherches peuvent être divisées en trois groupes principaux :

- le comportement des consommateurs hollandais ;
- les concurrents et leurs emplacements ;
- la stratégie de développement d'Yves Rocher.

Externes au Groupe, ces données doivent être extrêmement précises pour répondre de manière correcte aux questions de recherche.

### **2.2 Description des données de recherche**

En raison de l'étendue de notre énoncé du problème et du nombre important de questions de recherche, nous avons opté pour décrire la recherche de données au moyen d'un tableau. Ce tableau indique la méthode choisie pour traiter nos questions de recherche.

Certaines de ces questions sont regroupées parce qu'elles partagent la même méthode de récolte de données ou nécessitent les mêmes données.

**Table 1 : Description de la recherche**

| Questions de recherche                                                                                                          | Méthodes de recherche                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Q1 : Quelles villes des Pays-Bas sont des marchés d'investissement à fort potentiel et ont un développement économique rapide ? | - Recherches Internet<br>- Banques de données<br>- Interviews<br>- Données internes |
| Q2 : Où sont situés les principaux concurrents et comment abordent-ils le marché ?                                              | - Contacts avec les concurrents<br>- Méthode inductive                              |
| Q3 : Le client néerlandais est-il une cible commercialement réalisable ?                                                        | - Littérature<br>- Expérience du Groupe sur le terrain                              |
| Q4 : Quels sont les risques possibles d'une expansion en Hollande ?                                                             | - Interviews<br>- Littérature                                                       |
| Q5 : Quelles sont les modes de distribution possibles dans les villes sélectionnées ?                                           | - Expérience du Groupe<br>- Données internes                                        |

Source : Table personnelle

## 2.3 Méthode de travail

Cette recherche se subdivise en trois parties importantes. Nous commencerons par une analyse externe, suivi d'une analyse interne des opérations d'Yves Rocher aux Pays-Bas. Ensuite, nous allons confronter ces deux analyses pour sélectionner les marchés cibles. Le résultat final donnera un plan de déploiement pour les villes cibles néerlandaises sur les trois années à venir (2012-2014).

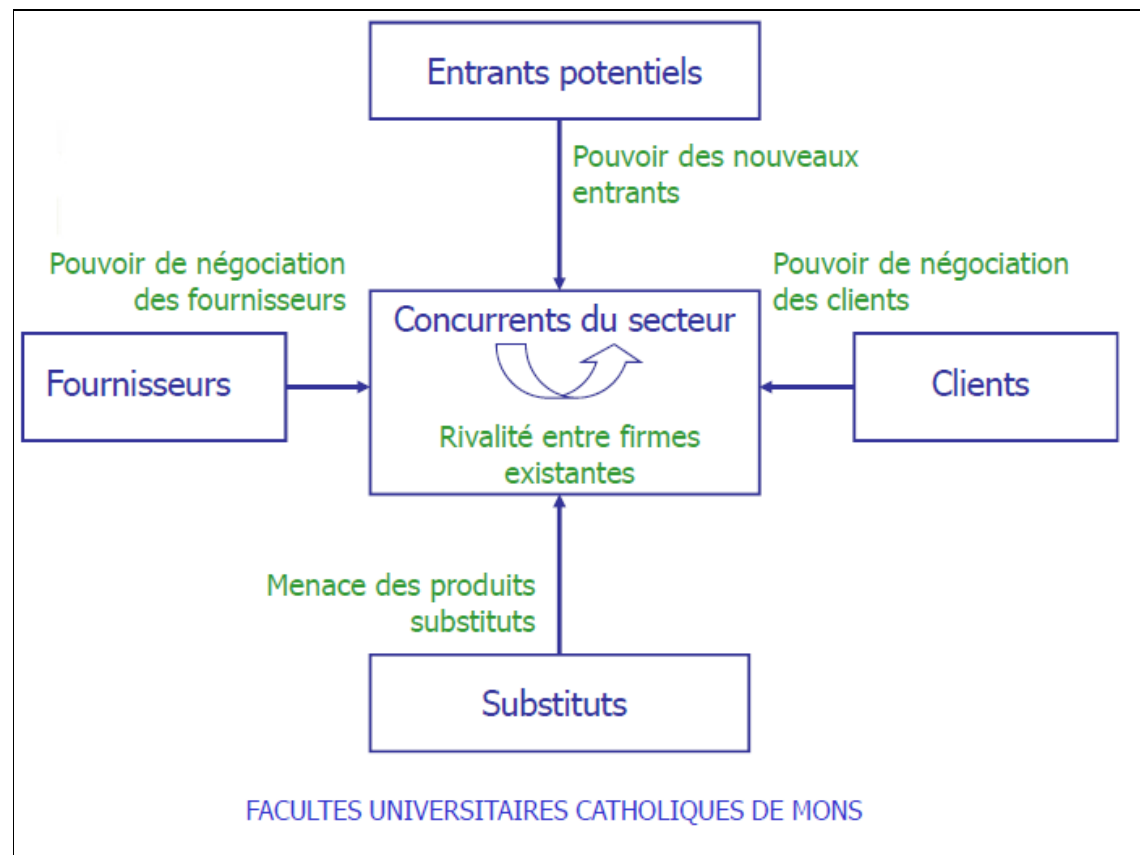
Toutefois, avant de commencer l'analyse externe, il convient d'abord de vous présenter le Groupe Yves Rocher par le biais de son histoire, ses marques, ses produits... Ceci afin de comprendre l'importance de l'image de marque.

L'analyse externe commence par une analyse du pays et plus particulièrement des villes comptant plus de 100.000 habitants. Ensuite, nous analyserons le comportement des consommateurs ainsi que l'offre actuelle fournie par la concurrence.

Dans cette analyse externe, nous déterminerons l'attrait relatif du marché des cosmétiques sur le territoire des Pays-Bas en considérant les cinq forces concurrentielles de Porter : les nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les produits de substitution et la rivalité entre les concurrents existants.

Ces forces peuvent être représentées de la manière suivante :

**Figure 2 : Les cinq forces de Porter**



Source : Cours de Management Stratégique 2011 de Mr Patrick du BOIS – 1<sup>ère</sup> année Master Sciences de Gestion HD

La deuxième partie de cette recherche consistera en une analyse interne des opérations d'Yves Rocher aux Pays-Bas. Dans ce cadre, les aspects importants pour une telle expansion seront traités. Il s'agit principalement de la stratégie de développement, la présence actuelle, la performance, les objectifs...

Ces deux parties seront confrontées dans une troisième partie qui proposera un plan de déploiement pour les trois prochaines années.

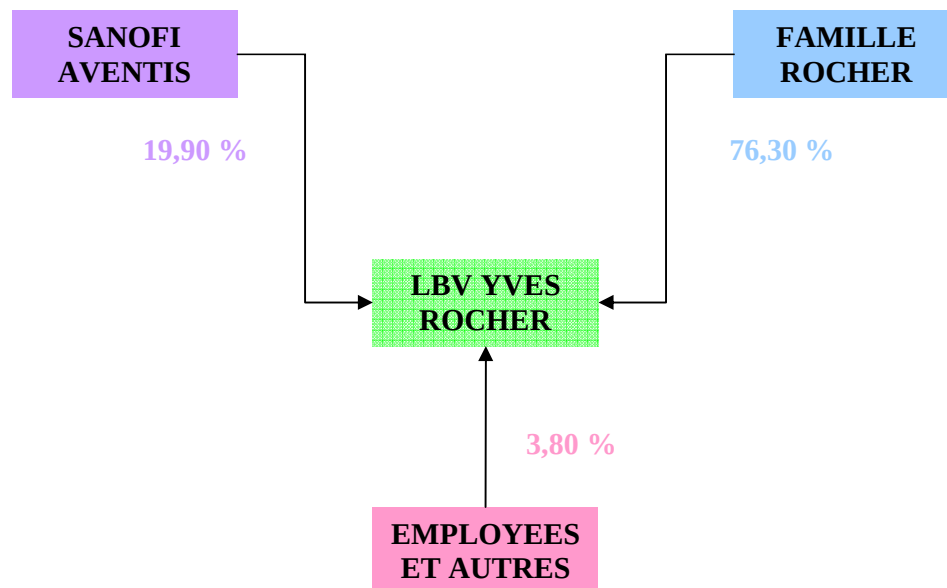
### 3 Le Groupe Yves Rocher

L'entreprise a été créée en 1959 par Monsieur Yves Rocher. L'actuel Président du Groupe, Bris Rocher, a succédé au fondateur décédé en décembre 2009.

Le Groupe Yves Rocher est un groupe familial, rentable et indépendant, au positionnement original (producteur, récoltant, fabricant et distributeur).

La famille Rocher contrôle plus de 75% des parts du capital (directement ou indirectement).

**Figure 3 : Aperçu de l'actionnariat du Groupe Yves Rocher**



Source : documentation interne – « GYR présentation courte fin 2010 »

Le chiffre d'affaires du Groupe Yves Rocher s'élevait à plus de deux milliards d'euros en 2010 (en croissance par rapport à 2009).

Le Groupe Yves Rocher, c'est aussi huit marques au service de la beauté et du bien-être des femmes : Yves Rocher, Petit Bateau, Stanhome, Dr Pierre Ricaud, Daniel Jouvance, Kiotis, Isabel Derroisné et Galerie Noémie. Ce sont également quarante millions de femmes qui font confiance à la qualité et à la performance des produits élaborés par les marques du Groupe, soit plus de cinq cents millions de produits délivrés par an.

On dénombre quinze mille salariés qui collaborent aux destinées des marques du Groupe (plus de sept mille en France et près de huit mille à l'international) et environ deux cents vingt mille emplois indirects.

Yves Rocher est un groupe intégré qui se caractérise notamment par la diversité et la complémentarité de ses modes de distribution :

- vente à distance dite « VAD » (par correspondance, téléphone, Internet) ;
- vente par magasins dite « VPM » (plus de deux mille magasins dans le monde toutes marques confondues) ;
- vente directe : autant de moyens destinés une fois de plus à établir des contacts adaptés, directs et personnalisés avec ses clientes.

### **3.1 Histoire d'une marque forte**

*« Un jour, La Gacilly sera connue et prospère, j'en fais le serment »<sup>2</sup>*

Tout commence en 1942, à La Gacilly, authentique village du Morbihan. L'inventeur de la cosmétique végétale n'est encore qu'un enfant de onze ans lorsque son père l'initie pour la première fois au monde des plantes. Contraint de quitter le collège, Yves Rocher passe tout son temps en promenade avec son père et son parrain médecin qui lui font découvrir les secrets des plantes médicinales et leurs vertus thérapeutiques. Il se passionne aussitôt pour la nature. C'est en 1959 que le fondateur pose la première pierre de l'usine des Brelles située à La Gacilly qui est le village historique de la marque Yves Rocher et la terre natale de son fondateur. C'est en 1965 que la publication du Livre Vert de la Beauté a lieu. En 1969, Yves Rocher ouvre son premier centre de beauté, Boulevard Haussmann à Paris. C'est à La Gacilly, village de Bretagne, que la marque Yves Rocher concentre ses activités de récoltant et fabricant et c'est aussi de là que partent chaque année les trois cents millions de produits Yves Rocher dans le monde entier.

En 2008, Yves Rocher reçoit la Légion d'honneur et en 2009 le fondateur de la cosmétique végétale s'éteint à l'âge de 79 ans. C'est aujourd'hui Bris Rocher qui est Président Directeur Général du Groupe. Avec, en 2011, pas moins de quatre mille points de vente dans le monde et notamment en Lituanie, Norvège, Belgique, Hollande, Allemagne, Espagne et encore tant d'autres, il perpétue ce savoir-faire via un système de franchises dans plus de quatre-vingts pays. La petite entreprise et le laboratoire créés dans le grenier d'Yves Rocher ont bien grandi ! En effet, le Groupe Yves Rocher est un grand groupe qui possède actuellement huit marques principales.

---

<sup>2</sup> Mr. Yves Rocher, 1959

## 3.2 Les marques du Groupe

Yves Rocher est à l'origine une entreprise familiale bretonne née en 1959. Depuis cette date, l'entreprise a fait du chemin pour bénéficier aujourd'hui d'une renommée tant nationale qu'internationale.

On parle actuellement du Groupe Yves Rocher qui rassemble huit marques : Yves Rocher, Daniel Jouvance, Docteur Pierre Ricaud, Isabel Derroisné, Kiotis, Galerie Noémie, Petit Bateau et Stanhome.

### 3.2.1 Yves Rocher

« Première marque mondiale de cosmétique végétale »<sup>3</sup>

Yves Rocher est actuellement la première marque de produits de beauté naturels et soins esthétiques en France. Elle est également la première marque de cosmétiques végétales dans le monde avec plus de deux mille magasins et instituts de beauté.

La marque Yves Rocher est la marque principale du Groupe. Elle produit et distribue des produits cosmétiques d'origine végétale à partir d'une recherche spécifique qui s'appuie sur les avantages naturels qui existent dans les plantes. Les chercheurs créent les produits cosmétiques en intégrant de la meilleure façon qu'ils puissent les bénéfices issus de la nature. Cette recherche a donné lieu à cinquante familles de brevets déposés depuis 1959. La distribution se fait par vente par correspondance, par vente en ligne et par magasins. Il existe également un service de conseils aux consommateurs.

**Figure 4 : Logo d'Yves Rocher**



Source : <http://www.groupeyvesrocher.com/marques.php>

---

<sup>3</sup> Source : <http://www.groupeyvesrocher.com/marques.php>

### 3.2.2 Daniel Jouvance

Les laboratoires de biologie marine Daniel Jouvance ont vu le jour en 1980.

Le principe de production reprend le même que celui de la marque Yves Rocher mais cette fois-ci grâce à la biotechnologie marine. Les produits développés le sont à partir d'actifs marins et les procédés de fabrication donnent lieu à de nombreux brevets. La gamme se décline en soins visage, soins corps, soins spas et compléments nutritionnels. La distribution se fait uniquement par vente par correspondance, soit par courrier, soit sur le site.

Il existe quatre centres de beautés rattachés à la marque.

**Figure 5 : Logo de Daniel Jouvance**



Source : <http://www.danieljouvance.com/befr/>

### 3.2.3 Docteur Pierre Ricaud

La marque est aujourd'hui numéro 1 des soins anti-âge grâce à une spécification de sa cible : que les femmes de plus de quarante ans. Grâce à une recherche de pointe et une rigueur éprouvée par les années, la marque a des brevets originaux et efficaces dans son domaine : Active Potential, Intervention Collagène, Essence de Beauté, Substitutive, DHActive et Renaissance de Nuit. Ces gammes ont fait et font toujours la renommée de la marque qui s'exporte dans quelques pays d'Europe et aux Etats-Unis. La distribution se fait par vente par correspondance (catalogue et site Web) mais aussi en magasins qui sont également de véritables instituts de beauté avec un service de conseils.

**Figure 6 : Logo de Docteur Pierre Ricaud**



Source : <http://www.ricaud.com/befr/>

### 3.2.4 Kiotis Paris

Kiotis offre le meilleur de l'aromathologie au service du bien-être et de la beauté.

Ces produits répondent à une charte de production : huiles 100% pures, pas de plantes transgéniques, pas de tests sur les animaux et efficacité prouvée. La gamme est déclinée selon plusieurs critères : rituels aromatiques, soins du visage et du corps, parfums et maquillage. Le mode de distribution est exclusivement par vente directe.

Figure 7 : Logo de Kiotis Paris



Source : <http://www.stanhome-world.com/produits-kiotis.php>

### 3.2.5 Petit Bateau

Acquise en 1988 par le Groupe, la marque propose des vêtements essentiellement pour les enfants avec une ligne récente pour les adultes. Les collections sont plutôt classiques et les produits sont tous en cotons. La marque se veut simple et intemporelle. Avec un chiffre d'affaires de 260 millions d'euros en 2010, la marque continue son déploiement à l'international. Elle est présente notamment au Japon, en Europe et aux Etats-Unis. Des emplacements stratégiques ! La boutique de Londres sur King's Road, celle de New York à Madison Avenue et, bien sûr, les Champs Elysées pour Paris. La distribution se fait en magasins et sur Internet.

Figure 8 : Logo de Petit Bateau



Source : <http://www.petit-bateau.com/>

### 3.2.6 Stanhome

Acquise en 1997 par le Groupe, la marque est numéro 1 dans les produits d'entretien et d'embellissement pour la maison. Bénéficiant d'une expérience de quatre-vingts ans, la marque développe des produits d'entretien pour toute la maison à travers des valeurs fortes telles que l'efficacité et la durée de l'action. A cela s'ajoute un accompagnement du consommateur à travers des conseils, astuces et tout un système de preuve avant l'achat.

La distribution se fait par présentation à domicile : démonstration lors de réunion où les clients peuvent manipuler les produits et juger de leur efficacité. Aujourd'hui, cette forme de vente est complétée par la vente à distance sur le site Web de la marque.

**Figure 9 : Logo de Stanhome**



Source : <http://www.stanhome-world.fr/produit-entretien-stanhome>

### **3.2.7 Isabel Derroisné**

Cette marque est spécialisée dans la production de parfums certifiés d'origine naturelle par une charte de production. Les parfums sont des créations originales dans des flacons de verres inédits. La vente se fait uniquement à distance (courrier ou Internet). Un service d'aide au choix du parfum est proposé sur le site Web.

**Figure 10 : Logo d'Isabel Derroisné**



Source : <http://www.isabel-derroisne.com/fr/>

### **3.2.8 Galerie Noémie**

La marque de maquillage est née de la créativité d'une jeune artiste qui donne naissance à une gamme de maquillage décalée qui propose à l'utilisateur une grande liberté. La gamme de produits reprend tous les classiques en maquillage et parfums. On notera la présence d'une gamme de maquillage pour homme. La vente se fait par correspondance sur le site Web où sont présentés quelques conseils en maquillage. La marque a également un stand de vente aux Galeries Lafayette, Boulevard Haussmann.

**Figure 11 : Logo de Galerie Noémie**



Source : <http://blog.galerienoemie.com/>

### **3.3 Missions, objectifs et engagements**

Le secteur de la marque est la cosmétique végétale. Récoltant, fabricant et distributeur, ils sont toujours plus proches des clients avec la volonté de rendre la beauté accessible à toutes les femmes. Leur objectif visé est l'efficacité avec une exigence sur la sécurité !

Leurs engagements sont multiples, ils veulent offrir au grand public une cosmétique puissante qui puise dans la force de vie du végétal, sa capacité à se régénérer, son énergie vitale, et ses secrets de longévité pour agir intensément sur la peau.

Les engagements d'Yves Rocher pour la cosmétique végétale, c'est aussi :

- 100% des actifs mis au point par Yves Rocher sont extraits du végétal ;
- innocuité garantie pour chaque ingrédient et chaque formule ;
- priorité à l'agriculture biologique ;
- refus d'utiliser les plantes menacées, les OGM et les extraits animaux ;
- réduction des matières premières nuisibles à l'environnement ;
- emballages éco-conçus.

Pour soutenir la biodiversité dans le monde, la marque mène une action : « Plantons pour la planète ». A l'occasion de ses cinquante ans, elle veut renforcer son engagement et planter cinquante millions d'arbres dans le monde d'ici fin 2014. La Fondation Yves Rocher soutient déjà plus de douze lieux de plantation dans le monde, avec chaque fois, un projet pour la biodiversité mené en collaboration avec les populations locales, sous la tutelle d'une ONG spécialiste de la déforestation (exemple : WWF, ONE, Isha Fondation et Green Ethiopia).

### **3.4 Implantation géographique**

La présence du Groupe Yves Rocher est mondiale : sur les cinq continents et plus de quatre-vingts pays dont une soixantaine pour la marque Yves Rocher. Cette étendue est réalisée aussi bien par la vente à distance (par correspondance et par Internet) que par les deux mille points de vente dispersés sur le globe. A cela s'ajoute six usines de cosmétiques et quatre usines de textiles pour l'ensemble du Groupe.

Il existe quinze sites Web de vente en ligne qui desservent les pays suivants : Belgique, Canada, Danemark, Allemagne, Espagne, France, Finlande, Pays-Bas, Norvège, Autriche, Russie, Suède, Suisse, Royaume-Uni et les Etats-Unis.

Les points de vente sont répartis sur seize pays : Algérie, Autriche, Belgique, Canada, Finlande, France, Allemagne, Italie, Luxembourg, Maroc, Pays-Bas, Espagne, Suède, Suisse, Tunisie et les Etats-Unis.

La présence mondiale est encore plus flagrante au niveau de la vente par correspondance puisque le Livre Vert est décliné en septante-neuf éditions. Cette forme de vente de la marque est présente en France et dans les DOM-TOM, dans l'Union Européenne mais aussi en Europe Centrale et de l'Est, au Maghreb, au Moyen Orient, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie et en Océanie.

**Figure 12 : Présence du Groupe dans le Monde**



Source : <http://www.groupeyvesrocher.com/international.php>

### 3.5 Organisation du siège Yves Rocher Benelux

Le site est situé à Kain dans une région proche de la zone bilingue du pays. L'effectif du site est composé de cent quatre-vingts travailleurs : 19% d'ouvriers, 81% d'employés et de cadres. La moyenne d'âge est de 38 ans, 73% de la population est féminine et 27% est masculine. Le siège Yves Rocher Benelux peut se diviser en quatre départements : la VAD (vente à distance), la VPM (vente par magasins), l'administration-finance et la distribution.

Le site compte trois équipes principales :

- le Directeur Générale Benelux qui anime les réseaux VAD, VPM, la distribution et les services généraux pour la zone ;
- l'équipe commerciale et l'équipe administrative magasins d'Yves Rocher Belgique qui assurent la gestion de la chaîne de magasins de la zone Benelux ;
- les fonctions d'approvisionnement, de stockage et de livraisons des magasins hollandais sont assurées par l'équipe distribution d'Yves Rocher Belgique.

### 3.6 Les produits

Au bout de plus de cinquante ans d'existence, la marque mondialement connue dispose désormais d'un portfolio de produits plutôt bien rempli. Elle dispose d'une gamme homme, femme et même enfant. Les magasins Yves Rocher sont disposés selon quatre grands univers en ACV (Atelier de la Cosmétique Végétale) et leurs produits correspondants :

|                                                                                                               |                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SAVOURER</b><br>Les Plaisirs Nature<br>Les Senteurs Exotiques<br>Les parfums d'accès                       | <b>RAYONNER</b><br>Le Bio<br>Les soins visages par type de peau<br>Les Cures<br>Les soins anti-âge                           |
| <b>SE SENTIR BIEN</b><br>Les soins corps<br>Minceur<br>Diététique<br>Autobronzants et solaires<br>Capillaires | <b>SEDUIRE</b><br>Le maquillage<br>Les parfums pour femmes prestige<br>Les parfums pour hommes prestige<br>Soins pour hommes |

#### 3.6.1 Analyse du portefeuille produit (Matrice BCG)

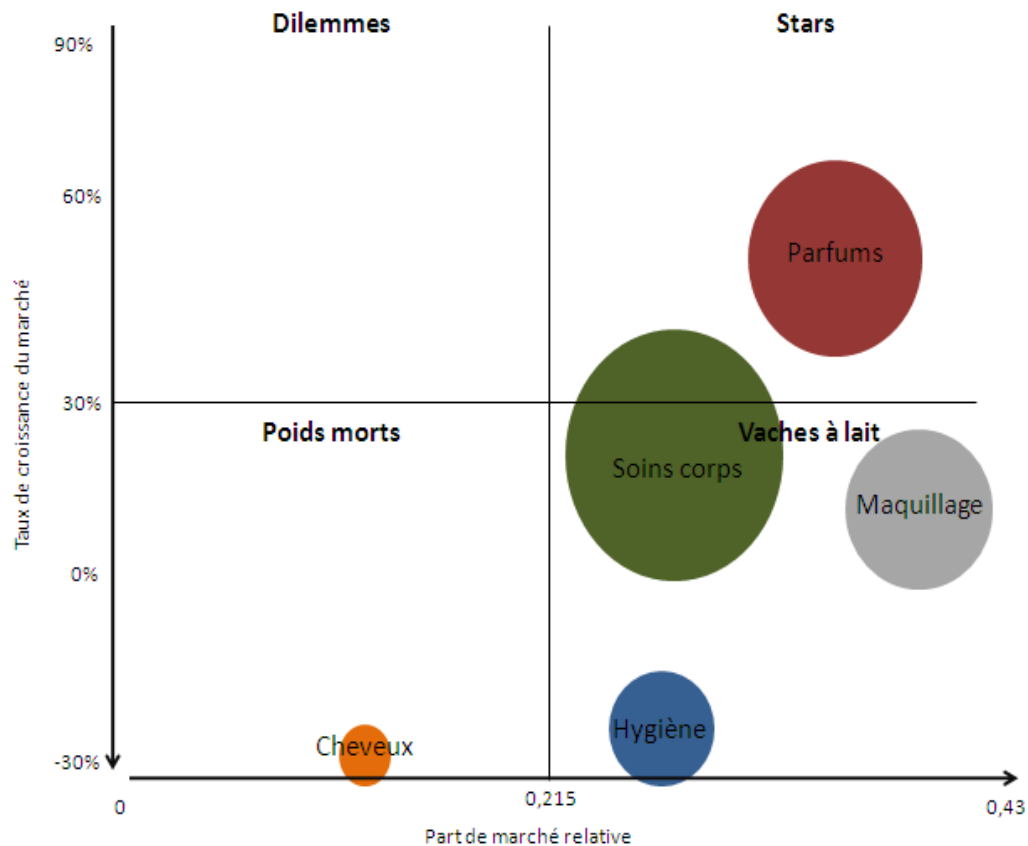
Afin de mieux connaître Yves Rocher et se rendre compte de l'ampleur de ce créateur de la cosmétique végétale, nous allons maintenant analyser le portfolio de ce dernier.

Une manière d'analyser le portfolio de produits est le modèle du Boston Consulting Group. Ce modèle évalue l'intérêt des domaines d'activités d'un groupe sur la base de deux critères objectifs : le taux de croissance du marché et la part relative de l'entreprise dans ce marché. Il classe les poids morts, les dilemmes, les stars et les vaches à lait dans un tableau suivant ces deux axes. Ce modèle permet de situer sur une matrice l'ensemble des activités de

l'entreprise. Chaque activité est située au point de la matrice qui lui correspond et elle est représentée par un cercle d'une surface proportionnelle au chiffre d'affaires de l'entreprise dans l'activité considérée.

La matrice 2011 pour Yves Rocher Belgique peut se représenter comme suit :

**Figure 13 : La matrice BCG pour Yves Rocher Belgique**



Source : Yves Rocher Belgique Service Marketing

### **Analyse de la matrice 2011 pour Yves Rocher Belgique**

Les soins capillaires ont peu d'intérêts pour l'entreprise. En effet, leur part de marché et leur croissance sont faibles ; ceci est dû à la situation concurrentielle du secteur. Heureusement, ils ne représentent qu'un petit pourcentage du chiffre d'affaires globale. Yves Rocher ne serait donc pas en mauvaise posture en les laissant tomber.

Les parfums se situent dans la zone « stars » où le taux de croissance est en augmentation et leur part de marché est importante. Il est vrai que la parfumerie se situe dans un secteur hautement concurrentiel mais il faut savoir qu'il y a beaucoup de marques différentes et donc les parts de marché par enseigne sont fortement réduites. De ce fait, le principal concurrent

d'Yves Rocher ne possède que 3,2% de parts de marché tandis d'Yves Rocher possède 1%.

Les parfums représentent un bon potentiel de vente mais nécessitent beaucoup

d'investissements de la part du Groupe dûs à leur croissance élevée.

Les soins corps, le maquillage et l'hygiène sont les activités les plus rentables à court terme pour l'entreprise. Ces activités sont caractérisées par une croissance faible du marché et une part relative de marché forte. Du fait de leur position dominante et de la croissance faible du marché, les investissements nécessaires au maintien de la position de leader ne sont pas très élevés. Ces activités permettent à Yves Rocher de financer ses investissements de croissance et de diversification, éventuellement au profit des parfums (si l'autofinancement de ces derniers ne suffit pas).

On peut en conclure que l'entreprise est dans une bonne position. En effet, ses soins corps, le maquillage et l'hygiène financent largement les investissements nécessaires en parfumerie. Ce qui est idéal pour rebooster ce secteur ! Deuxièmement, plus de 74% du chiffre d'affaires du Groupe sont des activités vaches à lait qui sont les plus rentables selon le modèle BCG. Elles ne demandent que très peu d'investissements pour rester leader sur le marché.

### **3.6.2 Le positionnement de la marque**

L'entreprise Yves Rocher est présente sur le segment de la cosmétique végétale et distribue des produits et des soins de beauté identiques dans tous les pays. La cible principale de l'entreprise sont les femmes, elle se veut marque institutionnelle et véhicule des slogans tels que : « Conseil n° 1 : être soi-même » ou « Yves Rocher : la nature des femmes ».

Yves Rocher a choisi de se positionner sur un marché très large. Aussi c'est une marque centrale, multispécialiste, présente sur toutes les catégories de marché : soins du visage et soins du corps, produits solaires, maquillage, parfums, hygiène, et produits capillaires.

C'est également une marque puissante qui touche plus de 30% des femmes françaises de plus de quinze ans. Elle se distingue d'autant plus de ses autres concurrents parce qu'elle ouvre l'accès à une beauté sans modèle imposé et à un prix accessible.

La proximité de la clientèle est une primauté dans la politique du Groupe. Les magasins sont à la fois des espaces de vente de produits et des instituts de beauté grâce aux trois mille conseillères esthéticiennes.

### 3.7 L'analyse SWOT

Pour conclure ce chapitre d'introduction sur le Groupe Yves Rocher, nous allons faire le point sur les forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'expansion d'Yves Rocher sur le marché hollandais. Nous avons mis en lumière avec la société l'importance de mettre en place une analyse SWOT courte et générale. Nous pourrions nous en servir tout au long de notre étude plus approfondie.

Cette analyse SWOT est principalement basée sur les connaissances acquises par l'expérience personnelle depuis mon engagement au sein d'Yves Rocher ainsi que sur des entretiens avec certains membres de la société. Elle offre une liste sommaire des points importants pour effectuer une étude plus complète par la suite.

L'analyse SWOT peut se résumer comme suit.

a) Forces :

- gamme large et profonde ;
- produits de bonne qualité ;
- forte notoriété internationale ;
- fabricant – récoltant – distributeur ;
- utilisation des matières végétales ;
- respect de l'environnement ;
- R&D et marketing performants ;
- communication intense.

b) Faiblesses :

- faible visibilité (huit magasins) ;
- perte d'image possible (image = essentiel) ;
- huitième marque sur un marché très concurrentiel (challenger) ;
- loyers plus élevés qu'en Belgique ;
- communication (traduction français- néerlandais).

c) Opportunités :

- marché des cosmétiques en croissance ;
- environnement similaire à la Belgique (Flandre) ;
- sensibilité accrue aux marques françaises.

d) Menaces :

- marché concurrentiel ;
- marché très promotionnel ;
- perte de notoriété en Hollande ;
- manque de réflexion sur la communication.

### **3.8 Conclusion**

La présence d'Yves Rocher aux Pays-Bas est non négligeable. La conquête de la Hollande a débuté en 2011 avec le renforcement d'Yves Rocher en Flandre. Cela s'est traduit par deux ouvertures de magasins à Saint-Trond et à Ninove.

En raison d'un marché belge saturé, l'expansion sur le marché hollandais semble offrir des possibilités d'accroître le chiffre d'affaires.

Cette expansion possible est la base pour la suite de cette étude.

# **PARTIE 1 : ANALYSE EXTERNE**

## **4 La région des Pays-Bas**

Il existe de nombreux clichés sur les Pays-Bas. Beaucoup de gens imaginent que ce pays est constitué de villes moyenâgeuses entourées par des champs de tulipes et des moulins. Que du contraire, ce plat pays, entreprenant et multiculturel, possède le meilleur de la modernité. Les Néerlandais sont des bâtisseurs qui ont conquis leurs terres en luttant contre l'océan. Ils ont ensuite élevé Rotterdam au rang de premier européen et Schiphol est le cinquième plus grand aéroport en Europe.

Une présentation plus complète du pays est reprise à l'annexe n°1 du rapport.

Etat d'Europe occidentale, les Pays-Bas s'ouvrent sur la Mer du Nord à l'ouest et au nord. Ils sont bordés par l'Allemagne à l'est et par la Belgique au sud. Le territoire présente une superficie de 41.528 km<sup>2</sup> et compte plus de 16,65 millions d'habitants<sup>4</sup>.

Situé au bord de la Mer du Nord, le pays est traversé par trois grands fleuves : le Rhin, la Meuse et l'Escaut, qui forment un vaste réseau de voies navigables. Plus d'un quart du territoire est situé sous le niveau de la mer. Au cours de leur lutte séculaire pour la maîtrise de l'eau, les Hollandais se sont dotés d'un vaste réseau de digues, polders et déversoirs. Le point culminant est la colline de Vaalserberg, dans le Limbourg, qui atteint 321 mètres d'altitude. Plus de 40% de la population totale se concentre à Randstad, une conurbation urbaine englobant Amsterdam, Rotterdam, La Haye et Utrecht.

Les Pays-Bas comptent douze provinces :

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| - Groningen ;  | - Noord-Holland ; |
| - Friesland ;  | - Zuid-Holland ;  |
| - Drenthe ;    | - Zeeland ;       |
| - Overijssel ; | - Noord-Brabant ; |
| - Gelderland ; | - Limburg ;       |
| - Utrecht ;    | - Flevoland.      |

C'est un pays très dense où l'on se déplace facilement : 400 kilomètres du nord au sud et 200 kilomètres d'est en ouest. Les Pays-Bas sont membres de l'Union Européenne depuis 1986.

---

<sup>4</sup> Source : [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) (2011)

## 4.1 Présentation économique du pays

Bien que le royaume des Pays-Bas soit un des plus petits Etats membres de l'Union Européenne, cela ne l'empêche pas d'être un des principaux acteurs économiques au monde. En effet, le marché néerlandais est largement ouvert sur l'économie mondiale et plus particulièrement au sein même de l'Europe. En 2010, le pays a exporté pour 573 milliards USD de marchandises à travers le monde, avec une quote-part de 74,6% pour les vingt-sept pays de l'Union Européenne. A noter également que 51% des centres de distribution européens se trouvent aux Pays-Bas. Cette dépendance vis-à-vis de l'Europe et donc du commerce international, veut que l'on surnomme ce pays : « la porte de l'Europe ». Vous trouverez la fiche économique des Pays-Bas à l'annexe n°2 du présent rapport.

Si l'économie néerlandaise est si axée sur l'international, elle le doit en grande partie à son réseau de voies de communication. La ville de Rotterdam, cœur industriel du pays, possède le plus grand port européen avec 429,9 millions de tonnes de marchandises traitées en 2010. Le secteur aérien n'est pas en reste non plus, l'aéroport de Schiphol est le cinquième aéroport d'Europe. Celui-ci se situe dans la ville d'Amsterdam, capitale et plus grande ville du pays.

L'économie des Pays-Bas est avant tout une économie de services. Ce secteur représente 65% de la production néerlandaise et 70% de l'emploi. Les services financiers, ceux aux entreprises et ceux du secteur des communications couvrent aussi bien l'économie nationale qu'internationale. Par exemple, les banques et assurances assurent aux Pays-Bas de gros scores hors de ses frontières. Parmi les principaux acteurs, nous pouvons citer : Ernst & Young, Atos (services TIC), Euretco, Logica Nederland (services financiers), Adecco.

Parmi les secteurs économiques clés, citons notamment :

- transport & logistique ;
- nouvelles technologies ;
- sciences de la vie (biotechnologie) ;
- industrie créative ;
- services ;
- gestion de l'eau ;
- fleurs & alimentation.

Si les Pays-Bas jouissent d'une économie diversifiée, cela est le fruit d'un long travail mené par le gouvernement. En effet, depuis plus de vingt ans, les pouvoirs politiques ont encouragé le libre marché en réduisant le rôle de l'Etat à la régulation et à l'imposition. Cela se traduit par un taux de chômage de 4,9% en novembre 2011, soit un des plus bas de l'UE (moyenne des vingt-sept pays de l'UE = 9,8%). L'économie néerlandaise se caractérise également par une balance courante largement excédentaire.

De nombreux facteurs influencent la performance hollandaise, notamment parce qu'elle repose sur le commerce qui représente 60 % du PIB. Malgré une économie a priori solide, les Pays-Bas dépendent directement de la santé économique mondiale en étant particulièrement sensibles aux fluctuations.

#### **4.1.1 Le secteur des cosmétiques aux Pays-Bas**

Comme dit précédemment, le secteur des cosmétiques aux Pays-Bas est un des plus dynamique en Europe avec une croissance de 20% entre 2005 et 2010. Malgré un contexte économique défavorable, ce secteur a connu une croissance de 1,3% en 2010 pour atteindre un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros, soit une dépense annuelle moyenne de 159 euros par habitant. Cette croissance provient, d'une part, d'une multiplication des offres promotionnelles favorisant une augmentation du volume des ventes et d'autre part, par l'introduction de nouvelles marques et/ou nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée.

Contrairement au marché français qui est dominé par les parapharmacies, le marché néerlandais se caractérise par l'existence d'un grand nombre de circuits de distribution. Le principal étant le réseau de drogueries et parfumeries.

On compte quatre circuits de distribution principaux :

- Les **drogueries** et **parfumeries** réalisent environ 70% des ventes de produits cosmétiques et écoulent la quasi-totalité des produits de beauté, soins du visage, parfums et colorations pour cheveux. Les trois principales enseignes sont Etos, Kruidvat et DA ;
- Les **supermarchés** réalisent environ 20% des ventes de produits cosmétiques mais ce chiffre monte à 50% sur les produits les plus courants (rasage, shampoings, dentifrices, savons). Parmi les plus connus, citons : Lidl, Aldi, Jumbo ;

- Les **pharmacies** : ce canal, spécialisé dans les produits dermo-cosmétiques connaît une forte croissance en 2010 (+6,8%). Parmi les grandes chaînes de pharmacie, on compte Mediq Apotheek, Escura, Lloyds BV, Alliance Apotheek, Kring Apotheek ;
- Les **centres de soins esthétiques** représentent une faible part des ventes.

Par ailleurs, les ventes sur Internet tendent également à gagner en importance mais le chiffre d'affaires reste encore limité.

## 4.2 Analyse territoriale

Une fois le projet d'expansion aux Pays-Bas validé par la Direction Générale du Groupe, il nous restait à recueillir de nombreuses informations sur le territoire néerlandais. Nous allons donc commencer notre analyse externe par une analyse des provinces qui composent le royaume des Pays-Bas. Ensuite, nous analyserons, pour chaque province, les principales villes qui la composent.

Pour cette partie du travail, j'ai eu la chance de pouvoir profiter d'une étude menée par le département responsable des projets de développement d'Yves Rocher Benelux. Cette étude du marché néerlandais a été réalisée en 2010. Je me suis donc fortement inspiré de la structure de ce document en m'efforçant de mettre à jour les données afin de travailler avec les chiffres les plus récents.

### 4.2.1 Les régions

Le territoire néerlandais se divise en douze provinces, chacune dotée d'un chef-lieu. La population totale est de 16.727.255<sup>5</sup> au 30 novembre 2011.

Sur la carte ci-après nous pouvons voir l'emplacement des provinces administratives.

---

<sup>5</sup> Source : [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

**Figure 14 : Carte administrative des Pays-Bas**



Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Pays-Bas>

**Table 2 : Données démographiques des provinces**

|    | Provinces     | Nombre d'habitants <sup>6</sup> | Surface                  | Hbts/km <sup>2</sup> | Population (en %) |
|----|---------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|
| 1  | Zuid-Holland  | 3.551.382                       | 2.814,69 km <sup>2</sup> | 1262                 | 21%               |
| 2  | Noord-Holland | 2.708.519                       | 2.671,03 km <sup>2</sup> | 1014                 | 16%               |
| 3  | Utrecht       | 1.236.396                       | 1.385,02 km <sup>2</sup> | 893                  | 7%                |
| 4  | Limburg       | 1.123.478                       | 2.150,87 km <sup>2</sup> | 522                  | 7%                |
| 5  | Noord-Brabant | 2.463.695                       | 4.916,49 km <sup>2</sup> | 501                  | 15%               |
| 6  | Gelderland    | 2.010.043                       | 4.971,76 km <sup>2</sup> | 404                  | 12%               |
| 7  | Overijssel    | 1.137.601                       | 3.325,62 km <sup>2</sup> | 342                  | 7%                |
| 8  | Flevoland     | 395.267                         | 1.417,50 km <sup>2</sup> | 279                  | 2%                |
| 9  | Groningen     | 581.172                         | 2.333,28 km <sup>2</sup> | 249                  | 3%                |
| 10 | Zeeland       | 381.364                         | 1.787,13 km <sup>2</sup> | 213                  | 2%                |
| 11 | Friesland     | 647.587                         | 3.341,70 km <sup>2</sup> | 194                  | 4%                |
| 12 | Drenthe       | 490.751                         | 2.641,09 km <sup>2</sup> | 186                  | 3%                |

Source : Table personnelle

<sup>6</sup> Source : [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) (données au 30/11/2011).

La partie à l'est du pays forme le poumon économique des Pays-Bas. La plupart des activités économiques sont situées dans cette zone qu'on nomme « De Randstad ». Il s'agit d'une conurbation urbaine qui regroupe les quatre plus grandes villes du pays, à savoir, Amsterdam, Rotterdam, Den Haag et Utrecht. Le Randstad compte plus de 7,1 millions d'habitants. Sur la carte ci-dessous, le Randstad est représenté par la zone en rouge foncé.

**Figure 15 : Localisation de la zone « Randstad »**



Source : <http://www.telecomwereld.nl/n001407.htm>

Au 1<sup>er</sup> septembre 2011, l'enseigne Yves Rocher était présente dans les villes suivantes :

- Amsterdam (Noord-Holland) ;
- Assen (Drenthe) ;
- Den Haag (Zuid-Holland) ;
- Groningen (Groningen) ;
- Hilversum (Noord-Holland) ;
- Rotterdam (Zuid-Holland) ;
- Utrecht (Utrecht) ;
- Zwolle (Overijssel).

Les provinces sont indiquées entre parenthèses afin de mieux localiser sur la carte l'emplacement des magasins d'Yves Rocher. On constate que la marque a compris qu'elle devait être présente dans le Randstad puisqu'elle y place cinq magasins : Amsterdam, Den Haag, Hilversum, Rotterdam et Utrecht.

Si nous reprenons notre tableau initial des provinces hollandaises et que nous ajoutons une colonne qui indique la présence d'un ou plusieurs magasins Yves Rocher, nous obtenons le résultat suivant :

**Table 3 : Location des emplacements Yves Rocher par province**

|    | Provinces     | Nombre d'habitants | Hbts/km <sup>2</sup> | YR                                                                                                                                                                      |
|----|---------------|--------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Zuid-Holland  | 3.551.382          | 1262                 |   |
| 2  | Noord-Holland | 2.708.519          | 1014                 |   |
| 3  | Utrecht       | 1.236.396          | 893                  |                                                                                      |
| 4  | Limburg       | 1.123.478          | 522                  |                                                                                                                                                                         |
| 5  | Noord-Brabant | 2.463.695          | 501                  |                                                                                                                                                                         |
| 6  | Gelderland    | 2.010.043          | 404                  |                                                                                                                                                                         |
| 7  | Overijssel    | 1.137.601          | 342                  |                                                                                     |
| 8  | Flevoland     | 395.267            | 279                  |                                                                                                                                                                         |
| 9  | Groningen     | 581.172            | 249                  |                                                                                    |
| 10 | Zeeland       | 381.364            | 213                  |                                                                                                                                                                         |
| 11 | Friesland     | 647.587            | 194                  |                                                                                                                                                                         |
| 12 | Drenthe       | 490.751            | 186                  |                                                                                    |

Source : Table personnelle

Jusqu'à présent, nous avons étudié les provinces sous un aspect démographique. Cela nous a permis d'apercevoir que certaines provinces sont plus attractives que d'autres au niveau de la densité au km<sup>2</sup>. Maintenant, nous allons revoir notre analyse en ciblant les clients potentiels et en tenant compte des revenus annuels moyens.

Yves Rocher cible principalement les femmes de quinze à quatre-vingts ans. Ce segment représente 40,9% de la population globale du pays. Ne possédant pas les données pour toutes les provinces, nous allons faire l'hypothèse que ce pourcentage est identique dans chaque province du pays.

**Table 4 : Les clients potentiels par province**

|    | Provinces     | Clients potentiels |                                                                                                                                             |
|----|---------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Zuid-Holland  | 1.452.515          |  <p>Groupe cible : <b>6.881.447</b> clients potentiels</p> |
| 2  | Noord-Holland | 1.107.784          |                                                                                                                                             |
| 3  | Utrecht       | 505.686            |                                                                                                                                             |
| 4  | Limburg       | 459.503            |                                                                                                                                             |
| 5  | Noord-Brabant | 1.007.651          |                                                                                                                                             |
| 6  | Gelderland    | 822.108            |                                                                                                                                             |
| 7  | Overijssel    | 465.279            |                                                                                                                                             |
| 8  | Flevoland     | 161.664            |                                                                                                                                             |
| 9  | Groningen     | 237.699            |                                                                                                                                             |
| 10 | Zeeland       | 155.978            |                                                                                                                                             |
| 11 | Friesland     | 264.863            |                                                                                                                                             |
| 12 | Drenthe       | 200.717            |                                                                                                                                             |

Source : Table personnelle

L'étude réalisée pour Yves Rocher nous permet de connaître les revenus annuels disponibles au sein de notre groupe cible. Ceux-ci s'élèvent à 14.583,33 €.

Quant aux dépenses en produits de beauté, elles représentent 2,7% des dépenses totales.

Le secteur des cosmétiques néerlandais génère un chiffre d'affaires annuel de plus de 2,6 milliards d'euros.

⇒  $6.841.447 \text{ (habitants)} \times 14.583,33 \text{ € (revenus disponibles)} \times 2,7\% = 2.693.819.256,68 \text{ €}$

Notre groupe cible dépense presque 2,7 milliards d'euros dans les produits cosmétiques. Cela représente une dépense annuelle de 393,75 € par client potentiel pour les produits de beauté.

### **Introduction au marché de détail néerlandais**

La plupart des villes et villages sont construits autour d'une agglomération commerciale. Cela correspond généralement à l'endroit où les rues commerçantes, restaurants et cafés sont situés, c'est-à-dire le cœur de la ville : « centre-ville ». Le commerce de détail en Hollande se caractérise de la façon suivante :

- les centres commerciaux se situent au cœur des villes ;
- les clients visitent les boutiques séparément pour les différents types de produits ;
- le shopper aime flâner dans les rues en se laissant tenter par les magasins ;
- les clients se plaignent que tous les centres-villes sont dominés par les mêmes grandes chaînes de vente au détail ;

- le transport à pied ou à vélo est très répandu ;
- le petit marchand indépendant tend à disparaître.

Pour terminer l'analyse des provinces néerlandaises, je vais résumer les principales informations dans la synthèse reprise aux pages suivantes. Je vous invite également à consulter l'annexe n°3 du présent rapport pour une présentation plus approfondie des provinces néerlandaises.

| Provinces<br>(chef-lieu)           | Grandes villes  | Clients potentiels | Revenus moyens | Dépenses cosmétiques | CA secteur cosmétique |
|------------------------------------|-----------------|--------------------|----------------|----------------------|-----------------------|
| Zuid-Holland<br>(Den Haag)         | Rotterdam       | 251.945            | € 12.500       | 2,70%                | 85 millions EUR       |
|                                    | Den Haag        | 204.745            | € 13.400       | 2,70%                | 74 millions EUR       |
|                                    | Zoetermeer      | 50.040             | € 13.900       | 2,70%                | 19 millions EUR       |
|                                    | Dordrecht       | 48.593             | € 12.900       | 2,70%                | 17 millions EUR       |
|                                    | Leiden          | 48.415             | € 13.700       | 2,70%                | 18 millions EUR       |
| Noord-Holland<br>(Haarlem)         | Amsterdam       | 322.517            | € 13.900       | 2,70%                | 121 millions EUR      |
|                                    | Haarlem         | 62.037             | € 14.200       | 2,70%                | 24 millions EUR       |
|                                    | Zaanstad        | 60.498             | € 13.100       | 2,70%                | 21 millions EUR       |
|                                    | Haarlemmermeer  | 58.857             | € 14.400       | 2,70%                | 23 millions EUR       |
|                                    | Alkmaar         | 38.550             | € 13.200       | 2,70%                | 14 millions EUR       |
| Utrecht<br>(Utrecht)               | Utrecht         | 128.961            | € 13.600       | 2,70%                | 47 millions EUR       |
|                                    | Amersfoort      | 60.516             | € 13.900       | 2,70%                | 23 millions EUR       |
|                                    | Veenendaal      | 25.682             | € 12.500       | 2,70%                | 8,6 millions EUR      |
|                                    | Nieuwegein      | 24.842             | € 14.000       | 2,70%                | 9,4 millions EUR      |
|                                    | Zeist           | 25.020             | € 15.700       | 2,70%                | 10,6 millions EUR     |
| Noord-Brabant<br>(s-Hertogenbosch) | Eindhoven       | 88.919             | € 13.400       | 2,70%                | 32 millions EUR       |
|                                    | Tilburg         | 84.864             | € 12.500       | 2,70%                | 28,6 millions EUR     |
|                                    | Breda           | 72.091             | € 13.800       | 2,70%                | 26,8 millions EUR     |
|                                    | s-Hertogenbosch | 57.999             | € 13.900       | 2,70%                | 21,7 millions EUR     |
|                                    | Helmond         | 36.307             | € 12.300       | 2,70%                | 12 millions EUR       |
| Gelderland<br>(Arnhem)             | Nijmegen        | 67.508             | € 12.600       | 2,70%                | 22,9 millions EUR     |
|                                    | Apeldoorn       | 64.143             | € 13.400       | 2,70%                | 23,2 millions EUR     |
|                                    | Arnhem          | 61.040             | € 12.800       | 2,70%                | 21 millions EUR       |
|                                    | Ede             | 44.466             | € 12.900       | 2,70%                | 15,5 millions EUR     |
|                                    | Doetinchem      | 23.025             | € 12.700       | 2,70%                | 7,9 millions EUR      |

| Provinces<br>(chef-lieu)  | Grandes villes  | Clients potentiels | Revenus moyens | Dépenses cosmétiques | CA secteur cosmétique |
|---------------------------|-----------------|--------------------|----------------|----------------------|-----------------------|
| Limburg<br>(Maastricht)   | Maastricht      | 49.556             | € 12.500       | 2,70%                | 16,7 millions EUR     |
|                           | Venlo           | 40.881             | € 12.300       | 2,70%                | 13,6 millions EUR     |
|                           | Sittard-Geleen  | 38.688             | € 12.800       | 2,70%                | 13,4 millions EUR     |
|                           | Heerlen         | 36.395             | € 12.300       | 2,70%                | 12 millions EUR       |
|                           | Roermond        | 22.964             | € 12.500       | 2,70%                | 7,8 millions EUR      |
| Overijssel<br>(Zwolle)    | Enschede        | 64.658             | € 11.500       | 2,70%                | 20 millions EUR       |
|                           | Zwolle          | 49.686             | € 13.100       | 2,70%                | 17,6 millions EUR     |
|                           | Deventer        | 40.366             | € 12.500       | 2,70%                | 13,6 millions EUR     |
|                           | Hengelo         | 33.110             | € 12.600       | 2,70%                | 11,2 millions EUR     |
|                           | Almelo          | 29.731             | € 11.900       | 2,70%                | 9,5 millions EUR      |
| Friesland<br>(Leeuwarden) | Leeuwarden      | 95.461             | € 12.300       | 2,70%                | 31,7 millions EUR     |
|                           | Smallingerland  | 55.446             | € 12.200       | 2,70%                | 18,2 millions EUR     |
|                           | Heerenven       | 43.540             | € 12.900       | 2,70%                | 15,1 millions EUR     |
| Groningen<br>(Groningen)  | Groningen       | 79.058             | € 12.300       | 2,70%                | 26,2 millions EUR     |
|                           | Hoogezand       | 14.230             | € 11.700       | 2,70%                | 4,5 millions EUR      |
|                           | Stadskanaal     | 13.511             | € 11.500       | 2,70%                | 4,2 millions EUR      |
| Drenthe<br>(Assen)        | Emmen           | 44.568             | € 12.300       | 2,70%                | 14,8 millions EUR     |
|                           | Assen           | 27.509             | € 11.700       | 2,70%                | 8,7 millions EUR      |
|                           | Hoogeveen       | 22.473             | € 11.500       | 2,70%                | 7 millions EUR        |
| Flevoland<br>(Lelystad)   | Almere          | 78.855             | € 12.500       | 2,70%                | 26,6 millions EUR     |
|                           | Lelystad        | 30.837             | € 12.400       | 2,70%                | 10,3 millions EUR     |
|                           | Noordoostpolder | 18.944             | € 11.800       | 2,70%                | 6 millions EUR        |
| Zeeland<br>(Middelburg)   | Terneuzen       | 22.411             | € 13.100       | 2,70%                | 7,9 millions EUR      |
|                           | Middelburg      | 19.559             | € 12.900       | 2,70%                | 6,8 millions EUR      |
|                           | Vlissingen      | 18.232             | € 12.600       | 2,70%                | 6,2 millions EUR      |

Sur base de ces paramètres, nous serions tentés d'établir un tiercé de tête des provinces ayant le chiffre d'affaires cosmétique le plus élevé en fonction des clients potentiels. Toutefois, cela ne signifierait pas grand-chose étant donné que pour le moment, nous faisons abstraction de toute concurrence. Même si, a priori, le marché néerlandais semble prometteur, il ne faudrait pas négliger l'arbre qui cache la forêt. Ainsi, avant de se lancer plus profondément dans l'analyse externe en étudiant, cette fois, les villes et non plus les provinces, nous jugeons opportuns de déterminer les risques probables liés à une telle expansion.

### **4.3 La protection de la marque**

Pour débiter, nous allons reprendre les définitions de Lambin et Gregory afin de mieux comprendre le concept de marque et d'image de marque.

*« Combinaison ou panier d'attributs qui génèrent, de manière spécifique, le service de base et des services supplémentaires, nécessaires ou ajoutés, dont l'importance et le degré de présence peuvent être perçus de manière différenciée par les acheteurs » (Lambin, 1989).*

*« La marque est à considérer comme un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute autre combinaison de ces éléments utilisés pour identifier un produit et le différencier des offres concurrentes » (Gregory, 1994).*

Outre les risques opérationnels impliqués dans une expansion sur un nouveau marché, nous devons envisager d'autres risques potentiels. Ceci, dans le but de formuler une réponse concrète à la question de recherche n°4.

Un des plus gros risque pour Yves Rocher est le risque de réputation. En ce qui concerne la contrefaçon, celle-ci est quasi-inexistante vu les prix bas pratiqués. Le phénomène de contrefaçon est plus fréquent pour les marques de luxe alors qu'Yves Rocher propose des produits à des prix démocratiques. Toute compagnie doit être consciente des dangers liés à une expansion, c'est pourquoi nous incluons ce paragraphe dans l'analyse externe afin de mettre l'accent sur les risques possibles.

### **4.3.1 Le risque de réputation**

L'image de marque d'une entreprise résulte de la perception par le public d'une multitude d'éléments physiques et immatériels. C'est une image perçue, elle peut donc être différente de l'image que l'entreprise a d'elle-même, l'image émise. Cette image se forge à travers des composantes d'une extrême diversité dont chacune nécessite autant d'attention de la part de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise commet des erreurs de gestion qui impactent certains éléments de la société, cela peut entraîner un risque de réputation. Aussi, l'image de marque fait-elle partie des options fondamentales de la stratégie marketing de l'entreprise ?

L'image de marque crée de la valeur pour le consommateur (et donc augmente les ventes) si celle-ci :

- garantit l'uniformité du produit dans la durée ;
- permet de se différencier (identité du consommateur) ;
- peut valoriser le consommateur ;
- permet de repérer le produit dans les rayons ;
- permet de fidéliser le client.

Le Groupe Yves Rocher doit être particulièrement vigilant dans la protection de ses marques et sa réputation. Cette réputation ne se construit pas du jour au lendemain. Le Groupe consacre d'énormes ressources dans le marketing afin de construire ses marques et développer la réputation auprès de ses clients et des stakeholders.

## **4.4 Le comportement des consommateurs**

Afin de sélectionner les emplacements appropriés pour les nouveaux magasins en Hollande, il est important de savoir qui sont nos clients et où veulent-ils aller faire du shopping dans le but de s'installer au bon endroit. Il est donc primordial d'être en mesure de mettre en place une classification des clients afin de choisir le bon emplacement. Le client est le facteur crucial, déterminant dans l'ensemble du processus. En tant qu'entreprise de détail, Yves Rocher est très axé sur le client.

**Figure 16 : Le client au centre de l'organisation**



Source : <http://jeffreyjeffords.com/2010/08/customercentric/>

Dans la figure ci-dessus, on retrouve le client au centre qui influence l'organisation en envoyant des signaux vers les différents départements (représentés par les individus en couleur). Nous pouvons facilement repérer l'importance de la clientèle dans toute l'organisation de l'entreprise. Leurs préférences sont cruciales et ont une influence sur les décisions à chaque niveau de l'entreprise. Les détaillants et les fabricants de produits de consommation ont raison de souligner que le consommateur est le patron. Aujourd'hui, les consommateurs reconnaissent de plus en plus leur importance et l'influence qu'ils peuvent exercer sur les produits et services. Il est donc logique d'apprendre à connaître ses clients, de savoir ce qu'ils auront besoin aujourd'hui et dans le futur, afin que l'entreprise puisse s'adapter pour mieux servir ses clients. Bien sûr, il est impossible de savoir comment les consommateurs vont réellement se comporter dans l'avenir ; ils ne le savent pas eux-mêmes. Néanmoins, il est important de comprendre les préférences actuelles et les intentions des consommateurs comme point de départ pour un nouveau dialogue pour ensuite, mettre en place un marketing de segmentation.

#### **4.4.1 La segmentation des consommateurs**

Les spécialistes du marketing sont constamment à l'affût de nouvelles connaissances qui leur permettront d'identifier et d'atteindre des groupes de consommateurs qui sont unis par un style de vie commun. Pour répondre à ce besoin, beaucoup d'entreprises de recherche et d'agences de publicité ont développé leur propre typologie de segmentation qui divise les gens en

segments. Dans une typologie classique, la population se décompose en cinq à dix segments. Chaque cluster reçoit un nom descriptif et un profil de la caractéristique des membres. Malheureusement, il est difficile de comparer ou d'évaluer différentes typologies puisque les méthodes et les données utilisées pour concevoir les systèmes sont souvent propriétaires ; ce qui signifie que l'information est développée et détenue par la société et celle-ci estime qu'il n'est pas souhaitable de communiquer cette informations à des tiers.

Pour cette étude, nous n'avons pas pu avoir accès aux données des agences d'étude de marché. GFK, Nielsen, Ypsos, TNS, Synovate... tous ont refusé de nous fournir des renseignements sur les consommateurs du secteur cosmétique. Tout d'abord, notre demande était très pointue et par ailleurs, ils veulent garder secrètes les études de leurs clients.

Nous avons opté pour une autre approche en analysant les sous-marchés du secteur des cosmétiques néerlandais. Cela a été rendu possible avec l'aide du rapport annuel 2010 de l'association néerlandaise des cosmétiques<sup>7</sup>.

Plutôt que d'étudier les consommateurs, nous analyserons le marché des cosmétiques en étudiant les différents sous-marchés qui le composent. Ensuite, nous pourrons faire le lien avec les secteurs dans lesquels Yves Rocher offre des produits qui répondent aux exigences des consommateurs. Au préalable, nous allons vous présenter brièvement l'association néerlandaise des cosmétiques.

### **De Nederlandse Cosmetica Vereniging**

L'association néerlandaise des cosmétiques (de Nederlandse Cosmetica Vereniging – NCV) est l'association professionnelle des fabricants et importateurs de produits pour les soins personnels. Ce sont des produits tels que du shampoing, dentifrice, déodorant, maquillage... Elle fut fondée en 1950.

Le NCV représente l'industrie néerlandaise des cosmétiques, il met l'accent sur :

- la législation et la réglementation ;
- l'évolution scientifique (technologie) ;
- les positions de la coordination de l'industrie et le transfert aux gouvernements néerlandais et internationaux ;
- l'information dans le domaine des cosmétiques.

---

<sup>7</sup> [www.ncv-cosmetica.nl](http://www.ncv-cosmetica.nl)

Environ cent entreprises, représentant 85% du marché, en sont membres. Parmi les adhérents, on retrouve Yves Rocher Nederland B.V.

### **Le rapport NVC 2010**

Il s'agit d'une étude menée par l'agence d'étude de marché : Nielsen.

Ils ont mesuré la vente de produits cosmétiques dans environ 98% des chaînes de supermarchés, pharmacies et parfumeries accessibles pour les consommateurs aux Pays-Bas.

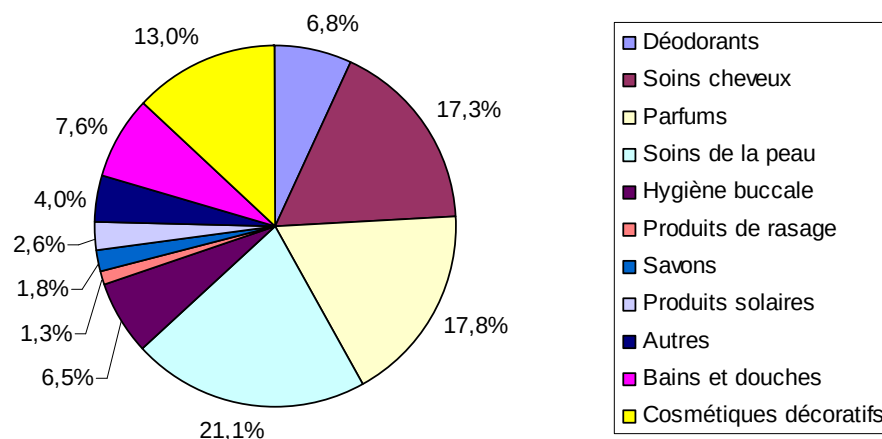
En 2010, le total des dépenses en produits cosmétiques s'élevait à 2,6 milliards d'euros, soit une dépense annuelle de 159 euros par habitant.

Le rapport annuel NCV permet de décomposer ce chiffre d'affaires selon les catégories de produits. Le marché des cosmétiques se subdivise en sous-marchés :

- produits cosmétiques pour le bain et la douche ;
- cosmétiques décoratifs ;
- déodorants ;
- parfums ;
- produits pour cheveux ;
- soins pour la peau ;
- cosmétiques pour bébés ;
- hygiène buccale ;
- produits pour le rasage ;
- savons ;
- cosmétiques solaires ;
- autres.

Sur la représentation ci-après, on s'aperçoit que les soins pour la peau ont la plus grande part de marché, suivi par les soins capillaires et les parfums.

**Figure 17 : Détail du chiffre d'affaires des cosmétiques néerlandaises en 2010**



Source : <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/producten/>

**a) Les produits cosmétiques pour bain et douche :**

Ces produits jouent un rôle important dans notre hygiène personnelle. En plus d'enlever la saleté, la plupart des produits de bain et de douche apportent un soin à la peau. Outre l'efficacité, les arguments d'achat sont un pur plaisir, une détente et la revitalisation. Les consommateurs achètent des produits à forte valeur ajoutée. Dans ce sous-marché, la pression promotionnelle est élevée.

Dans cette catégorie, on retrouve essentiellement les produits suivants :

- gels douches ;
- crèmes de douche ;
- sels de bain ;
- comprimés effervescents pour le bain ;
- gommages au sel ;
- huiles de bain ;
- ...

**b) Les cosmétiques décoratifs :**

Les cosmétiques décoratifs sont utilisés pour nourrir, protéger ou changer certaines caractéristiques physiques (yeux, lèvres, ongles, peau).

Le maquillage est le produit phare de ce sous-marché. Les consommateurs attachent beaucoup d'importance à leur apparence qui suit les tendances de la mode. Il s'agit généralement d'achats impulsifs. Les fabricants répondent au marché par de nombreux nouveaux produits. Pour beaucoup de gens, les produits cosmétiques décoratifs ont quelque chose de positif, ils apportent de la joie et un sentiment de luxe. Habituellement, le maquillage est utilisé pour renforcer la confiance. Le marché de la décoration cosmétique est largement stimulé par l'innovation. Par exemple, l'innovation dans le mascara (effet faux cils et les yeux « charbonneux ») a donné un coup de pouce à l'importation.

Dans cette catégorie, on retrouve essentiellement les produits suivants :

- les yeux : mascara, crayon, eyeliner...
- les lèvres : rouge à lèvres, gloss, baume pour les lèvres...
- le teint : poudre, fard à joues, crème pour le visage...
- les ongles : vernis à ongles...

c) Les déodorants :

Les gens utilisent un déodorant pour éviter les odeurs du corps, se sentir en sécurité, en particulier dans leur environnement social. Le consommateur choisit de plus en plus des déodorants à forte valeur ajoutée, il opte pour des produits qui sont plus qu'un anti-transpirant. D'autres aspects sont primordiaux comme le parfum et le soin.

d) Les parfums :

Les consommateurs choisissent un parfum en fonction de leur humeur ou de leur sentiment. Les marques classiques sont de plus en plus populaires. Ce sous-marché se caractérise par énormément d'achats dit « cadeaux » pendant le mois de décembre ainsi qu'à la fête des mères et des pères.

Les principaux produits de parfums sont :

- les parfums ;
- les eaux de parfum, de toilette, de Cologne ;
- les vaporisateurs corporels ;
- les après-rasages ;
- ...

e) Les produits pour cheveux :

Les cheveux sont importants pour notre apparence. La poussée des promotions sur ce marché est énorme et a encore augmenté. Environ 50% des shampooings sont vendus sous la promotion. Pour la première fois depuis des années, ce segment est en déclin en terme de volumes de vente.

Dans cette catégorie, on retrouve essentiellement les produits suivants :

- les soins : shampooings, produits pour cuir chevelu, masques capillaires...
- les couleurs : produits de coloration...
- les coiffants : gels, mousses, cires...

f) Les soins de la peau :

Le nom dit tout, il s'agit de prendre soin de la peau. Ce sous-marché est le plus grand avec un chiffre d'affaires de quatre cents nonante millions d'euros. Il y a des produits de soins pour les mains, le visage et le corps. Il existe des produits spécifiques pour hommes, femmes et enfants ainsi que pour les groupes d'âges tels que les jeunes, les cinquante ans et plus, les soixante ans et plus... Les ventes de soins visage pour homme ont doublé ces dernières années. Ce sous-marché se subdivise en trois groupes de soins :

- les mains : crèmes pour les mains...
- le visage : laits et crèmes nettoyantes, les produits anti-rides...
- le corps : crèmes pour le corps, produits d'épilation, produits raffermissant...

g) L'hygiène buccale :

Le marché des produits de soins buccaux a connu une légère croissance. Les gens accordent beaucoup d'attention aux soins de la bouche qui contribuent à leur hygiène personnelle. Pour chaque individu, il existe des produits spéciaux sur le marché qui répondent aux besoins et attentes spécifiques. Comme par exemple, les dentifrices pour protéger l'émail ou les produits pour le blanchiment des dents.

Dans cette catégorie, on retrouve essentiellement les produits suivants :

- dentifrices pour adultes et ses dérivés ;
- dentifrices pour enfants et ses dérivés.

h) Les produits pour le rasage :

Les parties du corps épilées les plus célèbres sont le visage, les jambes, les aisselles et le maillot. Les hommes et les femmes achètent des produits de rasage. Aux Pays-Bas, la majorité des hommes préfèrent un rasage humide. Ils utilisent souvent un après-rasage. En 2010, moins d'innovations ont été mises sur le marché, entraînant une baisse des ventes.

i) Les savons :

En 2009, le marché des savons a connu une forte croissance en raison de la peur de la grippe. Bien que les ventes aient baissé en 2010, les volumes sont tout de même plus élevés qu'avant l'épidémie de grippe H1N1. Le marché du savon liquide est supérieur à celui des savonnettes.

j) Les cosmétiques solaires :

Le sous-marché des cosmétiques solaires a connu une croissance de 9% en 2010 grâce notamment au printemps très ensoleillé. Le consommateur est prêt à payer plus pour une plus forte protection. Ceci est le résultat de la prise de conscience des conséquences d'une surexposition au soleil. La vente dans les supermarchés est en augmentation.

k) Les autres produits cosmétiques :

Ce segment comprend les lingettes humides pour bébés et enfants, les produits pour l'hygiène intime, les produits pour les soins des pieds et le talc.

Nous terminerons l'analyse des sous-marchés de la cosmétique en faisant une parenthèse sur la cosmétique pour les hommes. En effet, il faut savoir que les hommes sont de plus en plus intéressés par les soins personnels. Le marché actuel offre un large éventail de produits cosmétiques spécifiquement destinés aux hommes. Les marques introduisent de nouveaux produits pour la clientèle masculine. En 2010, le chiffre d'affaires des cosmétiques pour hommes était de 340 millions d'euros.

La part des produits cosmétiques pour les hommes au sein de l'ensemble de l'industrie des cosmétiques a connu une croissance rapide ces dernières années et s'élève maintenant à 19,4% mais il y a encore un grand potentiel pour étendre la catégorie des hommes.

#### 4.4.2 La cible de consommateurs

La segmentation vue précédemment nous permet de définir les groupes cibles de consommateurs. Afin de mieux cerner les segments prépondérants pour Yves Rocher, nous allons observer la répartition du chiffre d'affaires réalisé aux Pays-Bas en octobre 2011.

**Table 5 : Répartition du chiffre d'affaires Yves Rocher Nederland**

| Familles        | Pourcentage CA 10/2011 |
|-----------------|------------------------|
| Capillaires     | 3%                     |
| Hygiène         | 10,3%                  |
| Maquillage      | 11 ,8%                 |
| Parfumerie      | 18,2%                  |
| Soins du corps  | 11,6%                  |
| Soins du visage | 40,8%                  |
| Solaires        | 4,3%                   |

Source : Interview Madame Irène Buzzoni (Market Manager NL)

En outre, avec l'aide de Madame Irène Buzzoni, responsable du marché néerlandais, nous avons élaboré un tableau reprenant les sous-marchés du secteur des cosmétiques ainsi que la force d'Yves Rocher en terme de réponse aux besoins des segments.

**Table 6 : Position d'Yves Rocher Nederland sur les sous-marchés cosmétiques**

| Sous-marchés            | Force d'Yves Rocher Nederland B.V. |    |    |    |    |
|-------------------------|------------------------------------|----|----|----|----|
|                         | 1                                  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| Déodorants              |                                    |    | YR |    |    |
| Capillaires             |                                    |    | YR |    |    |
| Parfums                 |                                    |    |    | YR |    |
| Soins du corps          |                                    |    |    |    | YR |
| Hygiène buccale         | YR                                 |    |    |    |    |
| Produits pour le rasage |                                    | YR |    |    |    |
| Savons (dur et liquide) |                                    |    | YR |    |    |
| Solaires                |                                    | YR |    |    |    |
| Autres                  |                                    |    |    |    |    |
| Bains et douche         |                                    |    |    |    | YR |
| Cosmétiques décoratives |                                    |    |    | YR |    |

Source : Interview Irène Buzzoni (Market Manager NL)

1 = Yves Rocher ne propose pas de produits pour ce sous-marché.

2 = Yves Rocher offre peu de produits dans ce sous-marché.

3 = Yves Rocher répond aux attentes moyennes de ce segment.

4 = Yves Rocher répond bien aux attentes de ce segment.

5 = Yves Rocher est très bien positionné sur ce marché avec de nombreux produits disponibles.

La catégorie des soins de la peau est divisée en deux branches :

- soins du visage : Yves Rocher est très bien représenté dans cette catégorie, en particulier sur les produits anti-âge ;
- soins du corps : Yves Rocher se trouve dans la colonne 3 bien que pour les mains et les pieds, ils sont dans la quatrième colonne.

Yves Rocher Nederland travaille surtout dans la catégorie hygiène qui comprend déodorants, savons et les produits pour le bain et la douche. Sur l'ensemble de cette catégorie, il se positionne en colonne 5. La plupart des produits vendus sont des produits de bain/douche.

## **4.5 Analyse des concurrents**

En raison de la taille du marché néerlandais, il est impossible d'effectuer une analyse comparative complète au sein de cette étude. C'est pourquoi, nous allons seulement avoir une vue d'ensemble complète du nombre de magasins concurrents ainsi que leur emplacement. Cela nous donnera un paramètre objectif clair pour comparer la situation d'Yves Rocher avec ses principaux concurrents aux Pays-Bas.

Tout d'abord, nous allons faire une sélection des principaux concurrents et nous jetterons un coup d'œil sur la possible extension verticale de la marque. Cela sera suivi par la recherche d'adresses des concurrents par province. En outre, nous devons mentionner que pour cette étude, nous n'allons pas faire de distinction entre les concurrents et l'analyse de la concurrence, les deux sujets s'entremêlant dans ce paragraphe.

### **4.5.1 Les principaux concurrents**

La concurrence entre les détaillants est un fait de vie. Cela signifie que partout où vous voulez faire des expansions en tant que société de détail et de consommation, vous devez toujours être conscient de ce que fait la concurrence.

Pour cette analyse, nous distinguerons les concurrents selon leur degré de compétition (concurrents directs vs concurrents indirects) :

- les magasins monomarkes : Kiehl's, Rituals, Sabon, The Body Shop...
- les parfumeries : Ici Paris XL, Sephora, Douglas...
- les drogueries : Kruidvat, De Tuinen, Etos...
- les supermarchés : Lidl, Aldi, Jumbo...
- les magasins en ligne.

## 4.5.2 Le pouvoir des concurrents<sup>8</sup>

Les concurrents d'Yves Rocher peuvent être classés en quatre catégories selon leur force concurrentielle. On distingue :

- les magasins monomarkes ;
- les parfumeries ;
- les pharmacies ;
- les supermarchés et les ventes en ligne.

**Figure 18 : Le pouvoir des concurrents**



Source : Yves Rocher Benelux – Département Développement

Ce schéma représente l'ensemble des concurrents d'Yves Rocher sur le territoire néerlandais. Le premier cercle indique qu'il y a 250 magasins monomarkes aux Pays-Bas. Ensuite, nous avons les parfumeries puis les drogueries et finalement les supermarchés et magasins en ligne.

### 4.5.2.1 Les magasins monomarkes

Ce sont les concurrents directs d'Yves Rocher parmi lesquels nous retrouvons :

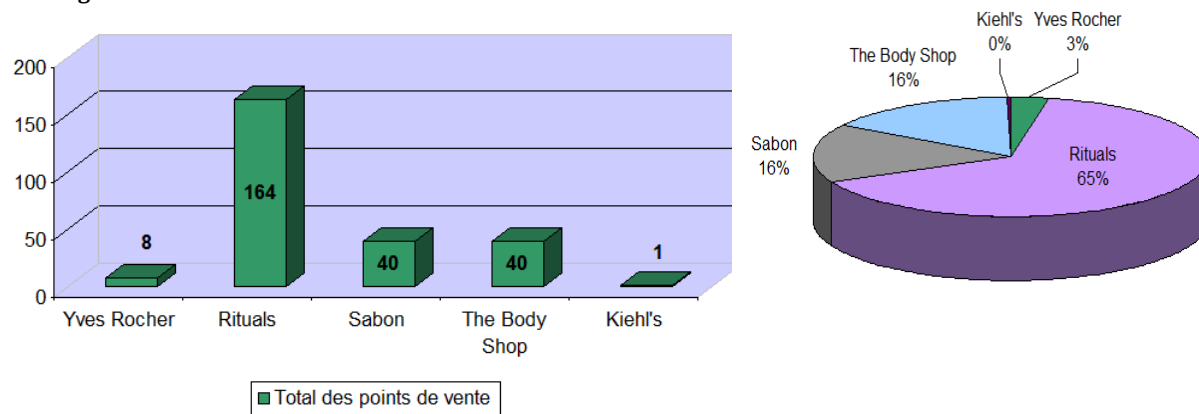
- Rituals ;
- Sabon ;
- The Body Shop ;
- Kiehl's.



<sup>8</sup> Les données ont été récoltées entre juillet et septembre 2010.

Avant de se plonger dans la présentation des concurrents directs, nous jugeons important de vous exposer le nombre de points de vente de chaque concurrent.

**Figure 19 : Points de vente des concurrents directs**



Source : Yves Rocher Belgique – Département Développement

**Table 7 : Les concurrents directs**

|               | Magasins en fonds propres | Boutiques en magasin | Franchisés | Autres <sup>9</sup> | Total points de vente |
|---------------|---------------------------|----------------------|------------|---------------------|-----------------------|
| Yves Rocher   | 6                         |                      | 2          |                     | 8                     |
| Rituals       | 25                        | 63                   | 25         | 51                  | 164                   |
| Sabon         | 18                        | 22                   |            |                     | 40                    |
| The Body Shop | 28                        |                      | 12         |                     | 40                    |
| Kiehl's       | 1                         |                      |            |                     | 1                     |

Source : Yves Rocher Belgique – Département Développement

On s'aperçoit assez rapidement qu'Yves Rocher est peu présent sur le marché néerlandais, seulement 3% des magasins monomarches. Tandis que Rituals domine très largement avec un ratio de 65% de magasins.

#### a) Rituals :

Rituals est une marque néerlandaise créée en 2000. Elle prétend être la première marque qui combine maison et beauté cosmétique. La gamme de produits est de qualité supérieure avec des produits tels que : produits corporels (laits, gels douche), parfums, soins visage, soins corps, maquillage, solaires, soins hommes, senteurs d'intérieur, accessoires de rituels (peignoirs, bougies...).

<sup>9</sup> Les produits sont vendus par des magasins privés

Rituals est vendu à travers quatre canaux de distribution :

- la vente au détail ;
- le marché business-to-business (ex. cadeaux de Noël) ;
- les produits Rituals hôtel (pour les hôtels de luxe et les compagnies aériennes) ;
- le marché business-to-consumer (e-commerce).

Rituals n'investit pas dans des grosses campagnes publicitaires, ils préfèrent utiliser ce budget pour maintenir des prix bas.

La taille moyenne des magasins est de 60 m<sup>2</sup>. Ils ont actuellement trois spas (Almere, Heemstede et Zwolle). Ils utilisent des ingrédients naturels, ne font pas de tests sur les animaux et ont lancé récemment une nouvelle ligne de yoga.

b) Sabon :

Sabon est une marque israélienne créée en 1997. C'est la chaîne qui a connu la plus forte croissance pour les produits de soins corporels. Sabon est axé sur les magasins en fonds propres afin d'en garder le contrôle. Ils ont pour ambition de dépasser Rituals dans un horizon proche (1 à 2 ans). Sabon a au moins une esthéticienne certifiée dans toutes ses boutiques. Les produits sont chers et donc principalement achetés comme cadeaux.

Les produits vendus sont : produits corporels (savons à la coupe, gommage à base de sels de la mer, lait, gel douche...), parfums, soins visage, soins hommes, senteurs d'intérieur...

Les magasins sont chics avec des lavabos en marbre au milieu du magasin.

c) The Body Shop :

Il s'agit d'une marque anglaise créée en 1976 par Madame Anita Roddick. « Les entreprises ont le pouvoir de faire le bien ». Cette philosophie guide les actes de la société. En effet, The Body Shop se considère comme une entreprise de cosmétiques éthiques. Tous les ingrédients et les produits sont fabriqués à l'égard de l'homme et la nature. Ils établissent des contrats de commerce équitable avec tous leurs fournisseurs. Ils font partie du groupe L'Oréal.

The Body Shop défend fortement les droits humains, ils participent activement à essayer de protéger notre planète en encourageant les clients à recharger les bouteilles.

d) Kiehl's :

La marque a été fondée en 1851 dans une pharmacie à New-York.

Kiehl's a un magasin pilote à Amsterdam (Noord-Holland) et ils ne veulent ouvrir des magasins que dans les grandes villes. Ils n'ont pas l'intention d'introduire davantage de magasins aux Pays-Bas. Ce sont exclusivement des produits de luxe.

La marque est très bien connue même dans les pays où elle ne possède pas de magasins.

Les commerces ont une superficie de 35 m². Tous les ingrédients sont naturels, il n'y a aucune expérimentation sur les animaux.

Une présentation plus détaillée des concurrents directs d'Yves Rocher est reprise dans l'annexe n°4 du présent rapport.

#### **4.5.2.2 Les parfumeries**

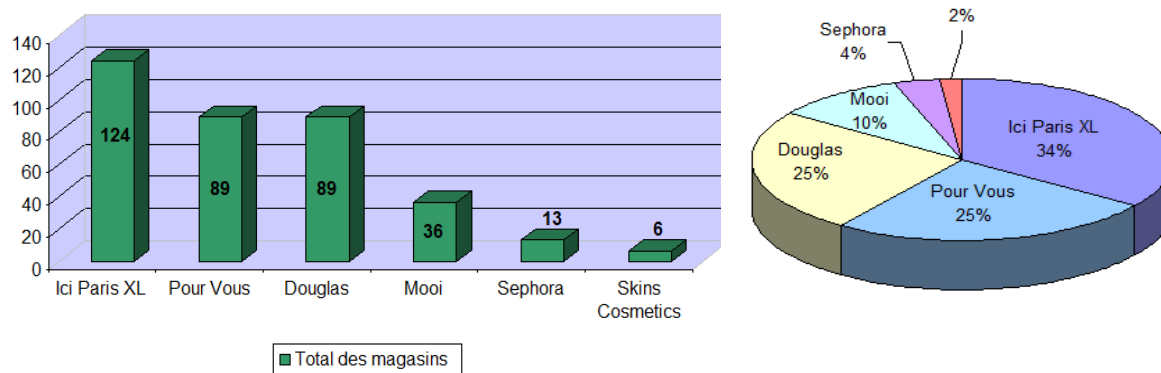
Ce sont des concurrents d'Yves Rocher en ce qui concerne les articles de parfumerie. Nous pouvons citer comme enseigne :

- Ici Paris XL ;
- Pour Vous ;
- Douglas ;
- Mooi ;
- Sephora ;
- Skins Cosmetics.



Vous trouverez à la page suivante un graphique représentant le total des points de vente pour chacune des marques précitées.

**Figure 20 : Points de vente des parfumeries les plus importantes**



Source : Yves Rocher Belgique – Département Développement

**a) Ici Paris XL :**

Il s'agit de la plus grande chaîne de parfumerie aux Pays-Bas. Elle fait partie du Groupe A.S. Watson. Leur premier magasin a été ouvert sur le territoire néerlandais en 1997.

Leur croissance a été rapide grâce à des produits de luxe accessibles à tous. Ils ont un site web très informatif.

**b) Douglas :**

Active sur le marché néerlandais depuis les années 1980, l'enseigne Douglas appartient à la Douglas Holding AG. Elle continue à être en croissance. Elle dispose d'un site web informatif avec la possibilité d'effectuer des achats en ligne.

**c) Pour Vous :**

Il s'agit d'un syndicat de parfumeries indépendantes. La gamme de produits est large puisque les magasins appartiennent à des commerçants individuels. Les grandes marques y sont également représentées. La différence avec Ici Paris XL et Douglas, c'est que Pour Vous a une moins bonne image.

**d) Mooi :**

Fondé en 2007, c'est le plus jeune acteur du marché. Ce nouveau venu a été élu « meilleur starter » dans le concours « Annual Retail Competition ». Il a ouvert plusieurs magasins dans les gares et continue de le faire. En outre, il a sa propre école de beauté où les clients peuvent suivre un atelier de soins de la peau.

e) Sephora :

Cette marque n'est pas encore très connue. Depuis son entrée dans le Groupe LVMH en 1997, Sephora est devenue l'une des premières chaînes de distribution de produits de beauté en Europe. Ils ont un contrat d'exclusivité avec V&D (Vroom & Dreesmann).

f) Skins Cosmetics :

Ce sont des produits haut de gamme mais la marque n'est pas connue. Cette société s'efforce d'offrir un assortiment unique et exclusif de soins de la peau, de parfums et de maquillage. Chez Skins Cosmetics, tous les produits ont une origine particulière. Outre la qualité des produits, ils ont aussi des normes élevées pour un service personnalisé aux clients grâce à de longues heures d'ouverture et des conseils d'esthéticiennes certifiées.

#### **4.5.2.3 Les drogueries**

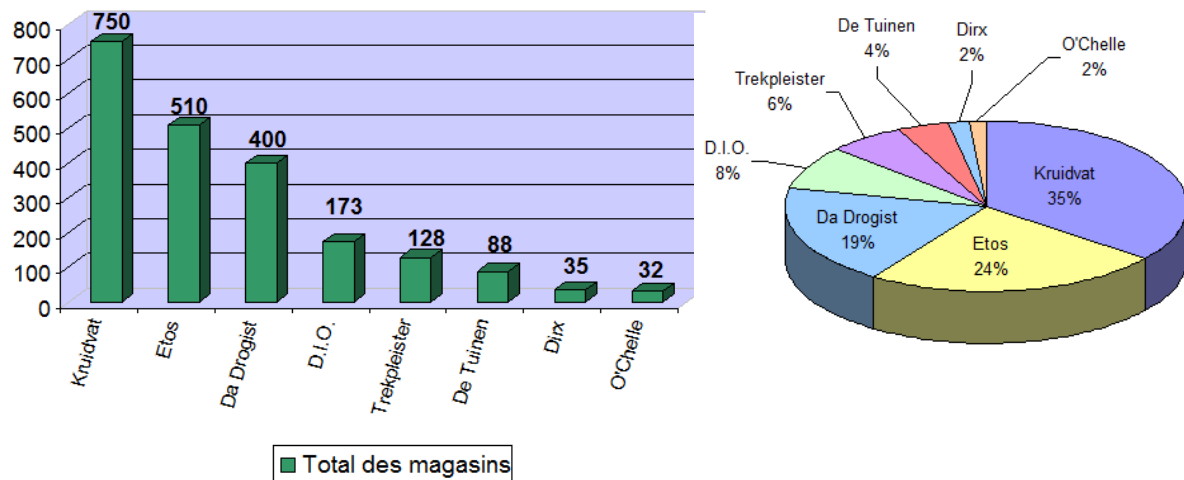
Ces concurrents vendent des produits de beauté et des produits d'hygiène personnelle. Toutes les drogueries ont une gamme similaire de produits. Parallèlement à leur gamme, elles vendent les produits suivants : soins de la peau, soins du corps, maquillage, parfums, accessoires pour cheveux, produits d'hygiène et certains produits alimentaires. Elles proposent des prix plus faibles que dans les parfumeries. Les marques de beauté vendues dans les drogueries sont les plus abordables (ex. : L'Oréal, Garnier, Nivea).

Nous pouvons citer comme enseigne :

- Kruidvat ;
- Etos ;
- Da Drogist ;
- D.I.O. ;
- Trekpleister ;
- De Tuinen ;
- Dirx ;
- O'Chelle.



Figure 21 : Points de vente des drogueries



Source : Yves Rocher Belgique – Département Développement

L'enseigne **Kruidvat** est très connue dans tout le pays et fait partie du Groupe A.S. Watson. Elle vend également d'autres familles de produits comme des CD, DVD et des produits pour automobiles.

Les magasins **Etos** font partie de la Royal Ahold NV depuis 1973. Au départ, il s'agissait de coopération de petites épiceries. Les employés de chez Etos sont formés à l'Académie Etos à Amersfoort. Cette enseigne est également très connue dans tout le pays.

**Da Drogist** a été fondé à Rotterdam en 1942 en tant que Drugstore Association (association des drogueries). Il a également une branche distincte, appelée « DA Beauté », qui se concentre sur les produits cosmétiques de luxe. Cette marque est connue dans tout le pays.

**D.I.O.** a été formé par des gérants de drogueries indépendantes en 1992.

**Trekpleister** fait partie du Groupe A.S. Watson, tout comme Kruidvat et Ici Paris XL.

**De Tuinen** a une image particulière puisqu'il utilise seulement des produits naturels pour toutes les catégories qu'il vend.

**Dirx** est principalement actif dans les provinces de Zuid-Holland et Noord-Holland.

**O'Chelle** n'a des magasins que dans la partie sud-est du Noord-Brabant.

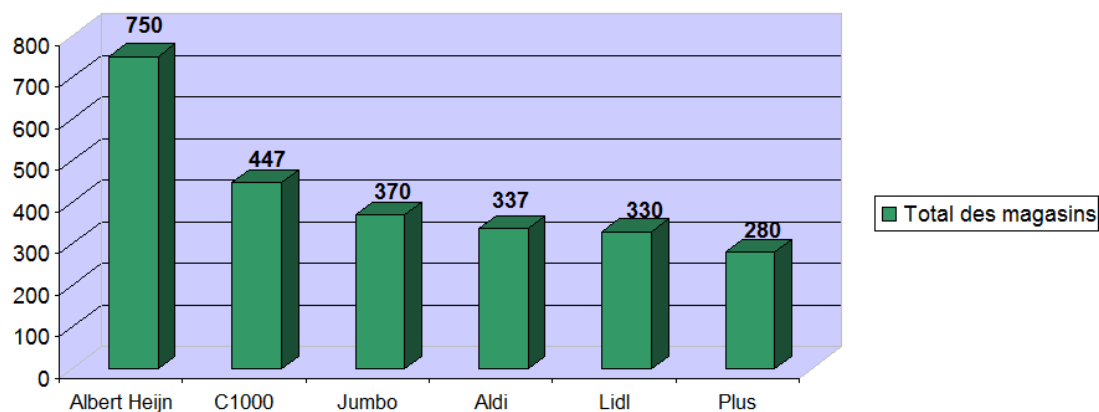
#### 4.5.2.4 Les supermarchés et les ventes en ligne

Ce sont des concurrents indirects, c'est-à-dire les plus éloignés par rapport aux catégories précédentes. Ils vendent essentiellement : de la nourriture, du non-alimentaire, des vêtements, des appareils ménagers, des produits de beauté et des produits d'hygiène personnelle. Parmi les supermarchés les plus connus aux Pays-Bas, citons notamment :

- Albert Heijn ;
- C1000 ;
- Jumbo ;
- Aldi ;
- Lidl ;
- Plus.



**Figure 22 : Points de vente des supermarchés les plus importants**



Source : Yves Rocher Belgique – Département Développement

Les magasins Albert Heijn ont été fondés en 1887 à Oostzaan (Noord-Holland) en tant que petite épicerie. Ils font partie de la Royal Ahold NV. Il s'agit de la plus grande chaîne de supermarchés aux Pays-Bas avec 750 magasins. Ils ont une part de marché de 30%. Ils sont très populaires en terme de notoriété.

Les supermarchés C1000 furent fondés en 1981. Avec Jumbo, ils ont lancé un projet de joint venture appelé « Bijeen ». C1000 fait partie du groupe CVC.

Jumbo est une entreprise familiale dans la partie sud des Pays-Bas. Ils ont connu une croissance rapide en offrant un excellent service à des prix bas.

Aldi et Lidl sont deux sociétés allemandes qui ont une image de prix bas aux Pays-Bas.

Les supermarchés Plus sont tous les « dépanneurs » détenus par des propriétaires individuels.

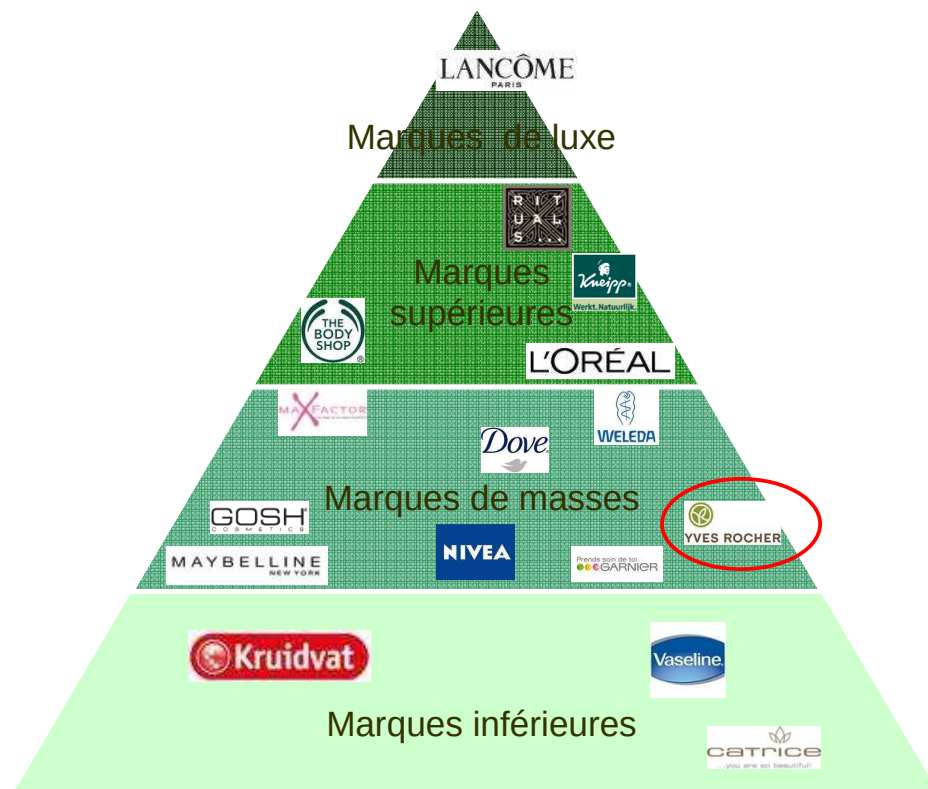
En ce qui concerne les achats en ligne, le marché néerlandais est à maturité. Il y a d'innombrables sites Web offrant des produits de beauté. Drogisterij.net est le plus grand magasin en ligne dans ce domaine. Wehkamp et Otto sont également deux grands magasins en ligne.

### 4.5.3 L'extension verticale de la marque

Yves Rocher se positionne dans les produits de consommation de masse. Les produits ont un certain niveau de qualité tout en étant accessibles à un prix abordable.

La classification d'Yves Rocher sur la pyramide des marques est donnée dans la figure reprise ci-dessous.

Figure 23 : Pyramide des marques de cosmétiques aux Pays-Bas



Source : Interview Madame Julie Rosenkrantz (Responsable Marketing Benelux)

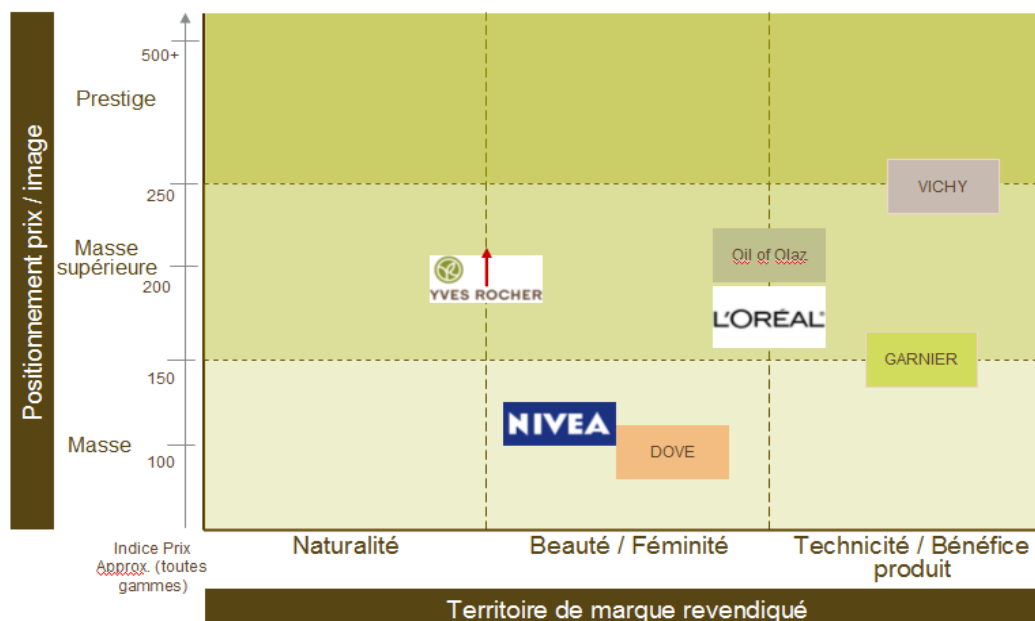
La croissance économique signifie que les marques deviennent plus facilement abordables et donc les niveaux de prix deviennent moins pertinents. Ainsi, le marché des marques haut de gamme a marqué un tournant hostile dans le marché grand public des marques. Les marques se tournent souvent vers deux créneaux en émergence : soit le haut de gamme, soit le bas de

gamme. Le haut de gamme, où les marques de luxe résident, est une arène de vitalité plus attractive avec des marges plus élevées. Tandis que dans le marché bas de gamme, le monde des marques de masse, le potentiel de croissance et le volume peuvent être attrayants. Le déplacement d'une entreprise, soit de haut en bas, devient donc une belle option stratégique pour celles qui voient leurs marques haut de gamme évoluer sur un marché hostile. Pour appuyer une telle démarche, une stratégie de marque est nécessaire pour étendre verticalement une marque existante. Néanmoins, ce mouvement de marque vers le haut ou vers le bas contient des opportunités et des risques. Dans le cadre de ce travail, nous n'irons pas plus loin dans la démarche étant donné qu'Yves Rocher n'a jamais eu l'intention de modifier le positionnement de sa marque. Cela irait à l'encontre des idéaux du fondateur.

#### 4.5.4 Le positionnement de la marque

La distinction entre la concurrence mentionnée au paragraphe 4.5.1 ne propose pas un aperçu clair de l'endroit où positionner les produits Yves Rocher par rapport à ses concurrents. En conséquence, nous allons maintenant positionner Yves Rocher à l'aide de la figure ci-dessous en travaillant sur deux axes différents.

**Figure 24 : Positionnement de la marque Yves Rocher aux Pays-Bas**



Source : Yves Rocher Benelux - Service Marketing

Ce schéma nous donne la comparaison entre le territoire de la marque (nature, beauté et technicité) et le prix. Nous constatons qu'Yves Rocher se positionne entre la nature et la beauté féminine avec un niveau de prix au-dessus de la moyenne.

L'entreprise Yves Rocher est présente sur le segment de la cosmétique végétale et distribue des produits et des soins de beauté. Les femmes sont la cible principale de l'entreprise. Il faut rappeler qu'une des stratégies du Groupe est le positionnement en tant que marque ombrelle, c'est-à-dire qu'elle fabrique et commercialise des produits spécialisés qui s'adressent à des cibles différentes et à des âges différents sous sa propre marque. Ce principe consiste à avoir plusieurs produits et plusieurs gammes. Ainsi, elle a développé des produits tels que les shampoings pour les enfants, les gammes de maquillage et crèmes pour les femmes et des produits après-rasages pour les hommes.

#### 4.5.5 La situation des concurrents dans le pays

Après avoir regardé qui sont nos concurrents et où Yves Rocher se positionne par rapport à eux, la seule question qui est laissée pour compte, est de savoir jusqu'où ils sont déjà implantés aux Pays-Bas. Le tableau ci-dessous reprend le nombre de magasins concurrentiels dans les différentes provinces néerlandaises.

**Table 8 : Synthèse sur l'emplacement des concurrents par province**

| Provinces     | Clients potentiels | Rituals | Sabon | Body Shop | Parfumeries | Yves Rocher |
|---------------|--------------------|---------|-------|-----------|-------------|-------------|
| Zuid-Holland  | 1.452.515          | 8       | 7     | 6         | 31          | 2           |
| Noord-Holland | 1.107.784          | 6       | 7     | 8         | 24          | 2           |
| Utrecht       | 505.686            | 4       | 3     | 2         | 17          | 1           |
| Noord-Brabant | 1.007.651          | 7       | 4     | 4         | 22          | ///         |
| Gelderland    | 822.108            | 4       | 2     | 3         | 13          | ///         |
| Limburg       | 459.503            | 4       | 2     | 2         | 13          | ///         |
| Overijssel    | 465.279            | 4       | 2     | 2         | 12          | 1           |
| Friesland     | 264.863            | 1       | 1     | 1         | 4           | ///         |
| Groningen     | 237.699            | 3       | 0     | 1         | 5           | 1           |
| Drenthe       | 200.717            | 1       | 0     | 1         | 4           | 1           |
| Flevoland     | 161.664            | 1       | 0     | 1         | 6           | ///         |
| Zeeland       | 155.978            | 1       | 0     | 0         | 2           | ///         |

Source : Table personnelle

Les informations ont été obtenues sur la période de juillet à septembre 2010 dans le cadre d'une étude de marché menée pour le Groupe Yves Rocher. Les données détaillées pour chaque province peuvent être consultées à l'annexe n°5.

## **4.6 Le choix de l'emplacement**

Contrairement à une marque, une enseigne est localisée dans l'espace. Avoir un bon emplacement constitue une condition sine qua non de succès. Mais qu'entend-on exactement par une « bonne localisation » ?

La définition d'une politique de localisation s'organise à trois niveaux : l'enseigne, la zone et l'implantation du point de vente. Au sujet de l'enseigne, un certain nombre de paramètres sont à définir, en particulier le seuil minimum de population pouvant accueillir un concept d'enseigne, le type de localisation et la politique de couverture du territoire. Concernant la zone, il s'agit d'un niveau intermédiaire : une ville ou une agglomération. Enfin, le troisième niveau, celui du point de vente, il faut définir la zone de chalandise et estimer le potentiel de chiffre d'affaires afin de pouvoir décider si, oui ou non, il faut lancer les investissements.

### **4.6.1 La zone de chalandise**

Une des caractéristiques les plus importantes dans la sélection d'une ville est le nombre de consommateurs qui peut être atteint. C'est ce que nous appelons le bassin versant d'une ville. Une zone de chalandise peut être définie comme la superficie et la population à partir de laquelle une ville attire des visiteurs ou des clients. Différents paramètres impacteront l'étendue de la zone de chalandise :

- la taille du magasin : le principe de centralité établit que plus l'offre commerciale du magasin est importante et diversifiée, plus sa zone d'attraction est étendue. Ce principe doit cependant être corrigé par l'attractivité propre de l'enseigne ;
- l'accessibilité du magasin qui est fonction de la qualité du réseau autoroutier ainsi que des transports en commun ;
- la configuration de la zone de chalandise : elle est notamment liée à la présence ou non d'obstacles réels ou psychologiques (ponts, tunnels, voies de chemin de fer).

Dans le cadre de cette étude, nous n'irons pas plus loin dans l'aspect théorique du choix de l'emplacement. N'ayant ciblé que les villes de plus de 100.000 habitants, l'entreprise s'assure d'être à proximité d'un grand nombre de clients potentiels.

## 4.7 Ranking des villes

Pour établir ce premier ranking, nous avons déterminé des piliers en collaboration avec le département responsable des projets de développement d'Yves Rocher Benelux. Voici la classification des piliers ainsi que leur méthode de calcul.

- **Population (35%) :**
  - Population totale = 5% (en base 100.000),
  - % des femmes 25-49 = 20% (1 = 25% population totale),
  - % des femmes 50-64 = 10% (1 = 15% population totale).

Cela signifie qu'une ville, comptant 25% d'habitants repris dans la tranche d'âge des femmes 25-49 ans, aura un score de 1 (le maximum) sur ce critère. Tandis que pour la catégorie des 50-64 ans, le score de 1 sera atteint si le poids de celle-ci représente 15%.

En ce qui concerne la population totale, il a été décidé de travailler en base cent mille.

Concrètement, cela signifie que nous diviserons le total par cent mille.

- **Proximité avec un magasin Yves Rocher (15%) :**
  - 0 – 25 km = 1
  - 26 – 50 km = 0,75
  - 51 – 75 km = 0,50
  - 76 – 100 km = 0,25
  - > 100 km = 0,10

Ce critère tient compte de la présence des magasins Yves Rocher existants. En effet, cela permet une certaine rotation du personnel. Par exemple, certaines esthéticiennes ne travaillent qu'à mi-temps. Elles pourraient donc compléter leur mi-temps dans un autre magasin.

L'avantage pour Yves Rocher est de connaître les personnes qui seront engagées et de réduire ses coûts de formation.

- **Loyer (20%) :**
  - 0 – 250 €/m<sup>2</sup> par an = 1
  - 251 – 500 €/m<sup>2</sup> par an = 0,9
  - 501 – 750 €/m<sup>2</sup> par an = 0,8
  - 751 – 1.000 €/m<sup>2</sup> par an = 0,7
  - 1.001 – 1.250 €/m<sup>2</sup> par an = 0,6
  - 1.251 – 1.500 €/m<sup>2</sup> par an = 0,5
  - 1.501 – 1.750 €/m<sup>2</sup> par an = 0,4
  - 1.751 – 2.000 €/m<sup>2</sup> par an = 0,3
  - 2.001 – 2.250 €/m<sup>2</sup> par an = 0,2
  - 2.251 – 2.500 €/m<sup>2</sup> par an = 0,1

Au plus le loyer est élevé, au plus cela impacte le résultat potentiel d'Yves Rocher. Dès lors, le Groupe a fixé un ratio pour les frais locatifs : ceux-ci ne peuvent excéder 25% du chiffre d'affaires hors TVA.

- **La concurrence directe (25%) :**
  - 0 – 15.000 = 0,1
  - 15.001 – 30.000 = 0,2
  - 30.001 – 45.000 = 0,3
  - 45.001 – 60.000 = 0,4
  - 60.001 – 75.000 = 0,5
  - 75.001 – 90.000 = 0,6
  - 90.001 – 105.000 = 0,7
  - 105.001 – 120.000 = 0,8
  - 120.001 – 135.000 = 0,9
  - 135.001 – 150.000 = 1

Pour mesurer ce pilier, nous avons travaillé sur deux axes : le nombre de concurrents directs et la population totale. Cela a permis d'établir des tranches reprenant le nombre d'habitants pour une enseigne concurrente monomarque.

- **Les parfumeries (5%) :**
  - $0 - 8.000 = 0,1$
  - $8.001 - 16.000 = 0,2$
  - $16.001 - 24.000 = 0,3$
  - $24.001 - 32.000 = 0,4$
  - $32.001 - 40.000 = 0,5$
  - $40.001 - 48.000 = 0,6$
  - $48.001 - 56.000 = 0,7$
  - $56.001 - 64.000 = 0,8$
  - $64.001 - 72.000 = 0,9$
  - $72.001 - 80.000 = 1$

En 2010, le secteur des cosmétiques a réalisé en chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros. Le sous-marché des parfums représentait 16,9%<sup>10</sup>. Ce secteur ne doit surtout pas être négligé, d'autant plus que les acteurs y sont nombreux. Pour toutes ces raisons, nous tenons compte des parfumeries dans l'élaboration de ce ranking.

Concernant la méthode de calcul, nous avons opté pour le même raisonnement que pour les concurrents directs.

Maintenant que nous avons clairement défini nos variables et leur mode de calcul, nous pouvons déterminer les données afférentes à chaque ville. Le tableau de la page suivante reprend les valeurs attribuées à chaque variable.

---

<sup>10</sup> Source : [www.ncv-cosmetica.nl](http://www.ncv-cosmetica.nl)

**Table 9 : L'évaluations des villes**

| Villes          | Population |                |                | Flexibilité  | Economique | Concurrence         |             |
|-----------------|------------|----------------|----------------|--------------|------------|---------------------|-------------|
|                 | Nbre hbts  | % 15-49 femmes | % 50-64 femmes | Proximité YR | Loyers     | Concurrents directs | Parfumeries |
| Almere          | 1,928      | 20%            | 9%             | 1            | 0,8        | 0,7                 | 0,7         |
| Amersfoort      | 1,479      | 19%            | 9%             | 1            | 0,7        | 0,4                 | 0,5         |
| Amsterdam       | 7,885      | 21%            | 8%             | 1            | 0,1        | 0,5                 | 0,9         |
| Apeldoorn       | 1,568      | 16%            | 11%            | 0,75         | 0,9        | 0,6                 | 0,7         |
| Arnhem          | 1,492      | 19%            | 9%             | 0,50         | 0,7        | 0,4                 | 0,7         |
| Assen           | 0,672      | 17%            | 10%            | 1            | 1          | 0,3                 | 0,5         |
| Breda           | 1,763      | 18%            | 9%             | 0,75         | 0,7        | 0,4                 | 0,5         |
| Den Haag        | 5,006      | 19%            | 9%             | 1            | 0,5        | 0,6                 | 0,6         |
| Dordrecht       | 1,188      | 18%            | 10%            | 1            | 0,9        | 0,4                 | 0,4         |
| Ede             | 1,087      | 16%            | 10%            | 0,75         | 1          | 1                   | 0,7         |
| Eindhoven       | 2,174      | 18%            | 9%             | 0,10         | 0,5        | 0,5                 | 0,5         |
| Emmen           | 1,090      | 16%            | 11%            | 0,75         | 1          | 0,8                 | 0,7         |
| Enschede        | 1,581      | 17%            | 9%             | 0,50         | 0,7        | 0,3                 | 1           |
| Groningen       | 1,933      | 17%            | 8%             | 1            | 0,7        | 0,3                 | 0,5         |
| Haarlem         | 1,517      | 19%            | 10%            | 1            | 0,7        | 0,6                 | 0,4         |
| Haarlemmermeer  | 1,439      | 19%            | 10%            | 1            | 1          | 0,5                 | 0,9         |
| Hilversum       | 0,853      | 17%            | 10%            | 1            | 0,7        | 0,2                 | 0,3         |
| Leiden          | 1,184      | 19%            | 9%             | 1            | 0,9        | 0,3                 | 0,5         |
| Maastricht      | 1,212      | 15%            | 10%            | 0,10         | 0,4        | 0,3                 | 0,4         |
| Nijmegen        | 1,650      | 18%            | 9%             | 0,25         | 0,7        | 0,6                 | 0,7         |
| Rotterdam       | 6,160      | 19%            | 9%             | 1            | 0,4        | 0,5                 | 0,7         |
| s-Hertogenbosch | 1,418      | 19%            | 10%            | 0,50         | 0,6        | 0,4                 | 0,5         |
| Tilburg         | 2,075      | 18%            | 9%             | 0,25         | 0,7        | 0,4                 | 0,7         |
| Utrecht         | 3,153      | 21%            | 7%             | 1            | 0,5        | 0,5                 | 0,7         |
| Zaanstad        | 1,479      | 18%            | 10%            | 1            | 0,9        | 1                   | 1           |
| Zoetermeer      | 1,223      | 17%            | 11%            | 1            | 0,8        | 0,3                 | 0,4         |
| Zwolle          | 1,215      | 19%            | 9%             | 1            | 0,7        | 0,3                 | 0,8         |

Source : Table personnelle

En multipliant le score de chaque facteur par l'indice du pilier, nous obtenons un score global. La somme des scores factoriels pour chaque marché possible nous indique les marchés les plus attractifs. Ceci est représenté dans le tableau de la page suivante.

**Table 10 : Le classement des villes**

| Villes          | Population | Flexibilité | Economique | Concurrence | Total | Ranking |
|-----------------|------------|-------------|------------|-------------|-------|---------|
| Almere          | 0,31       | 0,15        | 0,16       | 0,21        | 0,83  | 6       |
| Amersfoort      | 0,29       | 0,15        | 0,14       | 0,13        | 0,70  | 13      |
| Amsterdam       | 0,62       | 0,15        | 0,02       | 0,17        | 0,96  | 1       |
| Apeldoorn       | 0,28       | 0,11        | 0,18       | 0,19        | 0,76  | 10      |
| Arnhem          | 0,29       | 0,08        | 0,14       | 0,14        | 0,64  | 21      |
| Assen           | 0,24       | 0,15        | 0,20       | 0,10        | 0,69  | 15      |
| Breda           | 0,29       | 0,11        | 0,14       | 0,13        | 0,67  | 19      |
| Den Haag        | 0,46       | 0,15        | 0,10       | 0,18        | 0,89  | 4       |
| Dordrecht       | 0,27       | 0,15        | 0,18       | 0,12        | 0,72  | 12      |
| Ede             | 0,25       | 0,11        | 0,20       | 0,29        | 0,85  | 5       |
| Eindhoven       | 0,31       | 0,02        | 0,10       | 0,15        | 0,57  | 26      |
| Emmen           | 0,26       | 0,11        | 0,20       | 0,24        | 0,80  | 8       |
| Enschede        | 0,27       | 0,08        | 0,14       | 0,13        | 0,61  | 23      |
| Groningen       | 0,29       | 0,15        | 0,14       | 0,10        | 0,68  | 17      |
| Haarlem         | 0,29       | 0,15        | 0,14       | 0,17        | 0,75  | 11      |
| Haarlemmermeer  | 0,29       | 0,15        | 0,20       | 0,17        | 0,81  | 7       |
| Hilversum       | 0,25       | 0,15        | 0,14       | 0,07        | 0,60  | 25      |
| Leiden          | 0,27       | 0,15        | 0,18       | 0,10        | 0,70  | 14      |
| Maastricht      | 0,25       | 0,11        | 0,08       | 0,10        | 0,54  | 27      |
| Nijmegen        | 0,29       | 0,04        | 0,14       | 0,19        | 0,65  | 20      |
| Rotterdam       | 0,52       | 0,15        | 0,08       | 0,16        | 0,91  | 3       |
| s-Hertogenbosch | 0,29       | 0,08        | 0,12       | 0,13        | 0,61  | 24      |
| Tilburg         | 0,31       | 0,04        | 0,14       | 0,14        | 0,62  | 22      |
| Utrecht         | 0,37       | 0,15        | 0,10       | 0,16        | 0,78  | 9       |
| Zaanstad        | 0,28       | 0,15        | 0,18       | 0,30        | 0,91  | 2       |
| Zoetermeer      | 0,28       | 0,15        | 0,16       | 0,10        | 0,68  | 16      |
| Zwolle          | 0,27       | 0,15        | 0,14       | 0,12        | 0,67  | 18      |

Source : Table personnelle

Ce classement, basé uniquement sur l'analyse externe, permet de mettre en évidence quinze villes potentiellement intéressantes :

- |                 |                |                      |
|-----------------|----------------|----------------------|
| 1. Almere ;     | 6. Den Haag ;  | 11. Haarlemmermeer ; |
| 2. Amersfoort ; | 7. Dordrecht ; | 12. Leiden ;         |
| 3. Amsterdam ;  | 8. Ede ;       | 13. Rotterdam ;      |
| 4. Apeldoorn ;  | 9. Emmen ;     | 14. Utrecht ;        |
| 5. Assen.       | 10. Haarlem.   | 15. Zaanstad.        |

## **4.8 Conclusion**

Le point central de cette analyse externe concerne l'analyse des emplacements des concurrents aux Pays-Bas. Avec cette analyse, les concurrents ont été examinés en fonction de leur pouvoir afin de sélectionner ceux dont Yves Rocher doit se méfier pour son expansion néerlandaise. Nous avons jeté un coup d'œil sur les menaces possibles et les opportunités à travers l'extension verticale de la marque. Tout cela a été précédé d'une analyse par province qui nous aidera à un stade ultérieur, à savoir la confrontation de l'analyse externe et interne. Cela permettra de sélectionner les villes cibles pour l'expansion à court terme. Entre temps, nous avons eu un aperçu sur les risques d'une expansion, en particulier le risque sur l'image.

Dans le dernier point, nous avons effectué un premier classement des villes néerlandaises. Bien évidemment, il conviendra de revoir cette hiérarchie en la confrontant avec les informations de l'analyse interne.

## **PARTIE 2 : ANALYSE INTERNE**

### **5 Yves Rocher aux Pays-Bas**

Après l'analyse externe du pays sous l'angle des villes et provinces, nous devons faire la lumière sur la société et ses stratégies de marques afin d'être au courant du marketing mix recherché pour les Pays-Bas. Le Groupe Yves Rocher avait déjà été introduit en détail dans le chapitre 3 de cette étude en collaboration avec ses marques et catégories de produits.

Cependant, nous n'avons pas porté sur le côté stratégique. Par conséquent, nous allons maintenant élucider les différentes méthodes de travail envisageables pour une expansion sur le territoire batave. Ensuite, la présence actuelle et les objectifs futurs seront ajoutés pour donner un aperçu complet.

#### **5.1 Le réseau de distribution**

Yves Rocher a choisi trois canaux de distribution pour proposer ses produits au grand public :

- la vente par magasins (VPM) ;
- la vente par correspondance (VPC) ;
- la vente par Internet (VPI).

Généralement, la vente par Internet ainsi que celle par correspondance sont regroupées sous une même appellation : la vente à distance (VAD).

Il est important de noter qu'en 2011 la VPM ne représentait que 7% des ventes totales de produits pour Yves Rocher Nederland tandis que le VAD représentait environ 93%. Les ventes par Internet sont en croissance avec 13% en 2011 (11% en 2010).

##### **5.1.1 La vente à distance**

La vente à distance se matérialise par des commandes passées en ligne, par courrier ou par téléphone. Le Groupe Yves Rocher est considéré comme le précurseur de la vente à distance des produits cosmétiques. Actuellement, les commandes VAD des consommateurs néerlandais sont traitées par la filiale allemande d'Yves Rocher. Le siège de Benelux se bat pour récupérer ses volumes afin d'accroître sa productivité. En outre, le siège de Kain expédie les commandes VAD beaucoup plus rapidement que le siège allemand situé à Germersheim.

### 5.1.2 La vente par magasins

Les magasins Yves Rocher appartiennent soit à la génération 4G, 5G ou Atelier de la Cosmétique Végétale (ACV). Pour fin 2014, Yves Rocher Benelux souhaite que ses magasins appartiennent tous à la génération Atelier.

Yves Rocher a également créé un univers tout à fait particulier dans les ACV. En effet, il est le seul magasin de cosmétiques à disposer de quatre univers totalement distincts :

- **séduire** : avec la parfumerie fine femmes et hommes ;
- **savourer** : avec les plaisirs nature et la fraîcheur végétale ;
- **se sentir bien** : essentiellement composé de soins pour le corps ;
- **rayonner** : composé de soins pour le visage.

Il existe trois types de gestion de centre de beauté Yves Rocher : les magasins en fonds propres, les franchisés en gérance et la franchise pure. Nous verrons plus en détails les différentes formes de magasins dans le point suivant.

## 5.2 La stratégie de développement

Sur le marché du Benelux, Yves Rocher a une présence forte en Belgique et au Luxembourg. Si nous prenons la Belgique par exemple, la marque bénéficie d'une excellente notoriété et réalise de gros volumes de vente. Lorsque le marché intérieur arrive à saturation, une progression naturelle pour l'industrie du franchisage est de prendre le paquet de succès et de l'appliquer au niveau international. « Il y a peu d'arguments contre l'idée qu'un système de franchise traditionnelle, un marketing de localisation des franchisés et la négociation d'un contrat relativement standard ne puissent pas être mis en œuvre dans d'autres pays » selon Storholm et Kavi<sup>11</sup>. En outre, on peut citer que la croissance d'un groupe est prise en charge en interne par une expansion forte du réseau de vente.

Néanmoins, les entreprises ont la possibilité de se développer selon un certain nombre de moyens et la pleine propriété des nouveaux magasins est peut-être la façon la plus évidente d'aller de l'avant. Cependant, après avoir précisément évalué les coûts et les risques d'expansion, il se pourrait que la société décide de suivre une autre voie. Il y a un certain

---

<sup>11</sup> MCAULEY A., « *International Marketing : Consuming Globally, Thinking Locally* », 2001, p. 266.

nombre de différentes approches de développement international que le franchiseur peut adopter. Il s'agit notamment de :

- la franchise directe ;
- la création d'une succursale ;
- la création d'une filiale ;
- l'octroi d'une maîtrise des droits de franchise ;
- l'entrée dans une joint-venture.

Pour son expansion vers les Pays-Bas, Yves Rocher Benelux se concentre sur trois options différentes : les magasins en fonds propres, les franchisés en gérance et la franchise pure.

### **5.2.1 Le concept de magasins en fonds propres**

Il existe trois types de gestion de centre de beauté Yves Rocher : les magasins en fonds propres, les franchisés en gérance et la franchise pure.

Dans la première catégorie, Yves Rocher possède tout le magasin qui est géré par des salariés d'Yves Rocher qui reçoivent un salaire. Les bénéfices retirés par le magasin reviennent donc directement à Yves Rocher. A noter que 20% des magasins sont des fonds propres.

### **5.2.2 Le concept de magasins franchisés en gérance**

La franchise en gérance (ou location-gérance) est un contrat par lequel le propriétaire d'un fonds de commerce concède totalement ou partiellement la location de son fonds à une personne, appelée « le gérant », qui l'exploite pour son compte et à ses risques et périls. La gérance permet ainsi à la personne locatrice de devenir un véritable chef d'entreprise sans nécessiter d'apports personnels conséquents, tout en bénéficiant du savoir-faire d'Yves Rocher. L'entreprise recherche pour qualité de gérant un candidat qui a déjà une expérience dans le commerce surtout dans l'encadrement d'équipe et dans la gestion d'un compte d'exploitation. Le statut du gérant confère à la personne une indépendance dans le choix de la forme juridique qui lui convient ainsi qu'une autonomie dans la gestion quotidienne de son personnel. La durée du contrat est de trois ans avec un droit d'entrée de 3.500 euros (2010).

En ce qui concerne le financement de cette location-gérance, Yves Rocher assume de part sa qualité de propriétaire du fonds de commerce, la totalité de l'investissement. De plus, l'enseigne paiera le mobilier, le matériel et les travaux d'aménagement. Par contre, le gérant

devra assumer en tant que locataire : les salaires du personnel, l'exploitation du magasin, les charges courantes (téléphone, gaz, électricité, eau...). En plus de ces charges, une redevance est versée à Yves Rocher pour la mise à disposition du fonds de commerce. Cette redevance est composée d'une partie variable en fonction du chiffre d'affaires HTVA ainsi que d'un montant fixe par cabine pour l'institut.

### **5.2.3 Le concept de magasins en franchise pure**

La franchise peut être définie comme un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée le franchiseur s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite franchisee, un savoir faire, une formation et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération. En ce qui concerne le projet de franchise, Yves Rocher mène une étude de marché sur la création d'un nouveau centre ou assistera les franchisees dans la reprise d'un centre existant. Le magasin doit comporter une façade de cinq mètres minimum, une surface de vente d'au moins 40 m<sup>2</sup>, un minimum de deux cabines de soins, un bureau et une réserve.

Pour un contrat de franchise, Yves Rocher prendra en charge les frais de conception et fournira le mobilier. Il estime aussi les coûts des travaux et du matériel esthétique. Il étudiera avec les franchisees, le financement de leur projet. L'apport personnel doit représenter 35% à 50% de l'investissement total, le reste est généralement financé par un emprunt bancaire.

La franchise a une durée de vie de sept ans, elle exige un droit d'entrée de 4.750 euros (2010) et offre une exclusivité territoriale. Il va de soi que le franchisee est obligé de se faire fournir par un seul fournisseur : « Yves Rocher ».

De plus, une commission par cabines doit être payée. Celle-ci varie de 1.500 à 2.500 euros par an en fonction du chiffre d'affaires ainsi qu'un forfait par cabine par an (de 350 à 750 euros selon le nombre de cabines).

#### **Les services aux franchisees**

Comme mentionné précédemment, Yves Rocher apporte une assistance financière et commerciale aux franchisees. Le franchiseur propose également toute une série de formations (formations produits, nouveautés, formations Franch'YR, techniques de ventes...) visant à aider le franchisee et ses conseillères esthéticiennes à être plus à l'aise avec ses clients et booster son chiffre d'affaires. C'est au responsable du magasin franchisee qu'appartient le

choix de participer ou non à ces formations. Celles-ci sont dispensées sur le siège social Benelux de Kain par des formatrices. La partenaire ne doit payer uniquement que les frais de transport et de logement pour assister à ces formations. La formation en elle-même est gratuite. Cependant, Yves Rocher oblige les partenaires à assister à certaines formations lorsque ces derniers sont sur le point de devenir responsable de magasin. Ils doivent avoir une bonne connaissance des différentes gammes, des différents produits, posséder un « esprit commercial », savoir gérer et manager une équipe.

#### **5.2.4 Avantages et inconvénients**

Comme dit précédemment, les magasins Yves Rocher peuvent prendre différentes formes : les fonds propres, les franchises pures et les gérances. Dans ce chapitre, nous allons passer en revue les avantages et inconvénients de ces différentes formes.

##### **5.2.4.1 Les fonds propres**

Yves Rocher possède tout et le magasin est géré par des salariés d'Yves Rocher.

##### **Avantages :**

- Meilleur contrôle.
- Construire une image de marque.
- Prendre une part plus importante des marges verticales.
- Engagement pour le développement de la marque.

##### **Inconvénients :**

- Yves Rocher supporte l'entièreté des risques.
- Vitesse de pénétration des marchés plus faible.

##### **5.2.4.2 Les franchises**

Le partenaire est propriétaire du fonds de commerce. Si des travaux sont nécessaires, c'est lui qui doit financer ceux-ci ainsi que les rénovations. Les investissements (du point de vue des partenaires) sont les plus importants dans ce type de magasin.

##### **Avantages :**

- Accéder rapidement à une couverture du territoire moyennant un investissement limité.
- Maîtriser entièrement le développement du concept par un suivi rigoureux du réseau.
- Economies d'échelles (ex. : les moyens logistiques).

Inconvénients :

- Manque de maîtrise : Yves Rocher ne peut pas tout imposer à ses franchisés.
- Le fonctionnement défectueux de certains franchisés risque de causer un préjudice sur la réputation de l'ensemble du réseau.

**5.2.4.3 Les gérances**

Yves Rocher est uniquement propriétaire du fonds de commerce. En cas de rénovations, celles-ci sont payées par Yves Rocher. A noter que la gérance et la franchise sont deux concepts assez proches. Les avantages et inconvénients de la franchise pure peuvent s'appliquer à la location-gérance.

Avantages :

- Le propriétaire conserve la propriété de son fonds de commerce et encaisse une redevance.
- La durée de location est plus courte (3 ans vs 7 ans pour la franchise).

Inconvénients :

- Pour Yves Rocher, les investissements sont plus élevés en gérance qu'en franchise pure.
- En tant que propriétaire du fonds de commerce, Yves Rocher est solidairement responsable des dettes d'impôts directs.

**5.2.5 L'évaluation des emplacements**

L'enseigne est en permanence à la recherche de nouveaux emplacements afin d'étendre sa couverture du marché et augmenter sa notoriété. En 2011, Yves Rocher se classait sixième des marques cosmétiques en terme de notoriété spontanée<sup>12</sup> aux Pays-Bas. Vous pouvez consulter le classement complet à l'annexe n°6 du présent rapport.

Sur le marché belge, la marque est à saturation en Wallonie tandis qu'en Flandre elle bénéficie encore d'une certaine marge de progression. Face à cette situation, l'entreprise a pris la décision d'étudier la mise en place d'un plan de déploiement à trois ans sur le marché néerlandais.

Nous avons résumé le business modèle qui a été défini dans la recherche de l'emplacement optimal pour la mise en place des magasins Yves Rocher aux Pays-Bas.

---

<sup>12</sup> Source : documentation interne

- Les villes :

Dans un premier temps, nous avons décidé de nous intéresser qu'aux villes comptant plus de 100.000 habitants. Cela offre un potentiel de vingt-cinq villes susceptibles d'accueillir un magasin Yves Rocher.

- Les emplacements :

Il s'agit d'emplacements de type A1 ou A2.

- La taille du magasin :

A noter que les loyers sont extrêmement élevés chez nos voisins bataves. Dès lors, afin de maximiser le chiffre d'affaires au mètre carré, les magasins devront avoir une superficie comprise entre 35 m<sup>2</sup> et 50 m<sup>2</sup>. La façade doit faire au minimum cinq mètres.

- Les cabines :

Chaque magasin devra comporter au minimum deux cabines de soins.

- Le loyer :

La direction a décidé que le loyer ne devrait pas excéder 25% du chiffre d'affaires hors TVA.

- La zone prioritaire :

Yves Rocher cible en priorité la zone dite « Randstad » ainsi que le sud du pays. Bien entendu, ils seront attentifs aux opportunités des autres régions également.

- Le plan de déploiement :

Pour rappel, il s'agit d'un plan à trois ans (2012 – 2014) visant à ouvrir quinze nouveaux magasins aux Pays-Bas. Le planning élaboré est le suivant<sup>13</sup> :

- quatre ouvertures en 2012 ;
- sept ouvertures en 2013 ;
- quatre ouvertures en 2014.

Les premières ouvertures se feront en fonds propres afin de porter la marque. Le but étant d'augmenter la notoriété de celle-ci pour recruter des partenaires. Ensuite, nous privilégierons les gérances. Des ouvertures en franchise seront possibles selon les opportunités.

---

<sup>13</sup> Bram THOMAS, responsable des projets de développement pour Yves Rocher Benelux.

### 5.3 La présence actuelle<sup>14</sup>

Après s’être imposé en Belgique (85 magasins) et dans une moindre mesure au Grand Duché du Luxembourg (6 magasins), Yves Rocher Benelux s’attaque maintenant à la Hollande. Le tableau ci-dessous et le graphique de la page suivante reprennent une vue d'ensemble claire des magasins existants et prévus aux Pays-Bas :

**Table 11 : Présence d’Yves Rocher aux Pays-Bas**

| Provinces     | Villes               | Existant | Prévu | Forme* |
|---------------|----------------------|----------|-------|--------|
| Zuid-Holland  | Rotterdam            | 1        |       | FP     |
| Zuid-Holland  | Den Haag             | 1        |       | FP     |
| Noord-Holland | Amsterdam            | 1        |       | FP     |
| Noord-Holland | Hilversum            | 1        |       | FP     |
| Utrecht       | Utrecht              | 1        |       | FP     |
| Overijssel    | Zwolle               | 1        |       | FP     |
| Groningen     | Groningen            | 1        |       | FR     |
| Drenthe       | Assen                | 1        |       | FR     |
| Flevoland     | Almere <sup>15</sup> |          | 1     | FP     |

Source : Yves Rocher Benelux – Département Développement (28/09/2011)

\* *FP* = *Fonds propres*.

\* *FR* = *Franchise pure*.

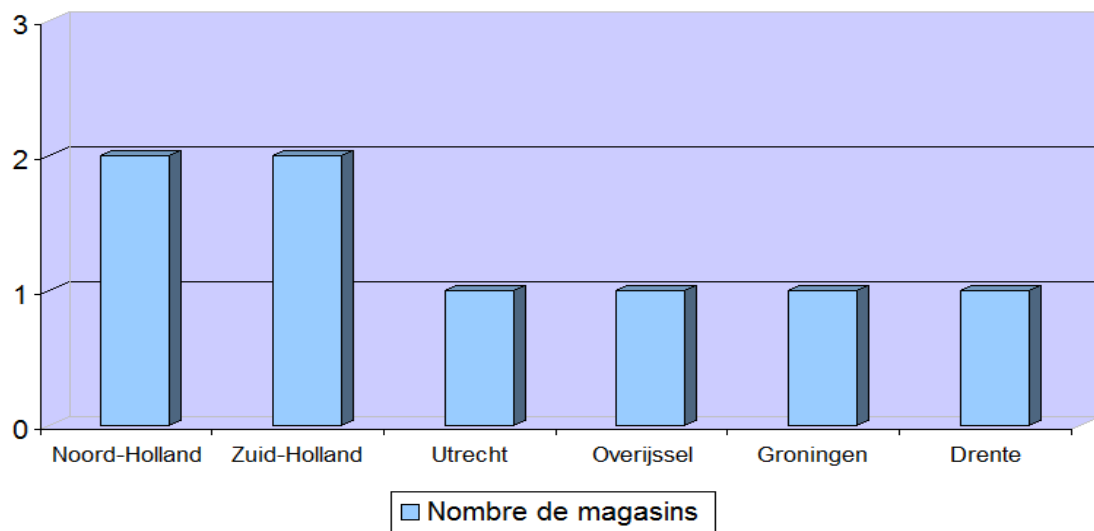
Pour un aperçu plus complet sur l’emplacement de ces magasins, veuillez vous référer à l’annexe n°7 du rapport.

Afin de donner une meilleure vision de la dispersion des magasins, le graphique de la page suivante représente les points de vente existants par provinces :

<sup>14</sup> Chiffres au 1<sup>er</sup> septembre 2011

<sup>15</sup> Ouverture prévue le 10 février 2012

**Figure 25 : Dispersion des magasins existants aux Pays-Bas**



Source : Yves Rocher Benelux – Département Développement (28/09/2011)

## 5.4 Les objectifs

L'objectif principal du département responsable des projets de développement est basé sur la croissance continue des ventes et du nombre de points de vente. Cela peut se traduire par le développement d'une stratégie de gestion de la croissance pour permettre à Yves Rocher de devenir un challenger aux Pays-Bas dans les trois années à venir tout en gardant une certaine rentabilité.

En outre, il est primordial de renforcer la notoriété de la marque afin de convaincre les partenaires de travailler avec Yves Rocher.

Dans ce qui suit, nous résumons les différents objectifs en les classant par priorité :

- 1) Recruter des partenaires :

Il est nécessaire de trouver des indépendants (franchisés et gérants) pour maintenir la rentabilité. Ils doivent avoir entre 23 ans et 50 ans avec une expérience de travail d'au moins trois ans. Une formation en gestion commerciale ainsi qu'une connaissance dans les soins de beauté sont des atouts prépondérants. Dans le cas d'une gérance, l'apport financier sera compris entre 5.000 € et 10.000 €. Tandis que pour une franchise, le capital oscillera entre 20.000 € et 30.000 €.

Pour plus de détails sur le profil des candidats, veuillez vous référer à l'annexe n°8.

Dans le cadre de ce travail, nous proposerons un plan de déploiement qui respectera les objectifs d'Yves Rocher en terme du nombre d'ouvertures prévues pour son plan à trois ans. Nous mettrons de côté l'aspect relatif à la forme du magasin (fonds propres, franchise, gérance). Cependant, à titre informatif, voici les objectifs déterminés par Yves Rocher :

**Table 12 : Prévisions pour 2014 de la forme des magasins néerlandais**

| Années | Fonds Propres | Franchisés | Gérances |
|--------|---------------|------------|----------|
| 2011   | 6             | 2          | ///      |
| 2014   | 14            | 2          | 7        |

Source : Yves Rocher Benelux – Département Développement

Ce tableau nous permet de constater que sur les quinze ouvertures prévues, huit seront totalement financées par l'entreprise. Les autres nécessitent de faire appel à des partenaires. Cela explique pourquoi le recrutement des partenaires est la priorité n°1.

- 2) Renforcement de la visibilité :

Il convient d'étoffer le maillage et d'améliorer la visibilité de la marque.

Une marque connue attire plus facilement des partenaires.

- 3) Le plan de marche :

La Direction Générale du Groupe a validé le projet d'expansion sur le marché néerlandais. Elle a ensuite octroyé un budget à la filiale du Benelux pour lui permettre de suivre son plan de marche. Le respect de ce planning est très important pour Yves Rocher Benelux mais également pour le Groupe qui investit des sommes considérables dans ce projet.

Le tableau ci-dessous reprend les objectifs à atteindre en terme de nombre de points de vente aux Pays-Bas pour la période de 2012 à 2014 :

**Table 13 : Planning des ouvertures (2012 – 2014)**

| 2011                    | 2012                          | 2013                          | 2014                          |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 8 magasins<br>existants | 12 magasins<br>(4 ouvertures) | 19 magasins<br>(7 ouvertures) | 23 magasins<br>(4 ouvertures) |

Source : Yves Rocher Benelux – Département Développement

- 4) Le bon emplacement :

La réussite d'un tel projet dépend en partie de la localisation des enseignes. Toute la difficulté réside dans la recherche d'un bon emplacement. La plupart des grandes villes du pays proposent des loyers supérieurs à 1.500 €/m<sup>2</sup>. Yves Rocher a fixé comme objectif d'avoir des charges locatives inférieures à 25% du chiffre d'affaires hors TVA. Cela traduit une volonté de maximiser le chiffre d'affaires au mètre carré.

## **5.5 Conclusion**

Le département développement d'Yves Rocher Benelux a la volonté de se développer aux Pays-Bas. Afin de favoriser ses chances de succès, l'entreprise va soutenir son projet en créant huit magasins sur quinze via ses fonds propres. Cette structure a l'avantage d'offrir à Yves Rocher un contrôle total de ses commerces moyennant un risque financier bien plus élevé. Dans un second temps, la marque souhaite travailler avec des partenaires via des contrats de location-gérance et de franchise. La direction est consciente du manque de notoriété de sa marque sur le marché néerlandais. Cette lacune s'explique en partie par un manque de visibilité qui devrait être corrigé grâce aux nouvelles enseignes.

## **PARTIE 3 : CONFRONTATION**

### **6 Evaluation : interne vs externe**

Afin de donner une réponse bien étayée à la question de la recherche globale sur laquelle cette étude est basée, nous allons maintenant combiner les résultats de l'analyse externe et interne. La confrontation de ces deux points de vue complémentaires nous permettra de formuler des conclusions claires sur les différentes questions de recherche reprises à la page 4. Déjà dans notre analyse externe, nous avons donné une réponse à la classification des villes du pays sur base des ventes potentielles, de la présence des concurrents, des loyers et de la flexibilité. Dans notre analyse interne, nous avons étudié les méthodes de distribution possibles ainsi que les objectifs de développement. Dans cette dernière partie, nous allons nous concentrer sur les marchés cibles aux Pays-Bas. Nous allons commencer avec la sélection finale et élaborer un plan de déploiement à trois ans par la suite.

#### **6.1 Sélection des marchés cibles**

Pour sélectionner les villes cibles au sein du marché néerlandais, nous allons combiner la classification de la page 60 avec les priorités du département responsable des projets de développement afin de trouver un groupe cible optimal. Notre objectif est de retenir les quinze villes les plus intéressantes.

Pour effectuer la sélection, nous allons commencer à partir de la classification de la page 60 que nous compléterons avec les données de l'analyse interne. Puis, nous éliminerons certains candidats sur base des priorités d'Yves Rocher. La confrontation de ces deux critères de décision nous donne le groupe cible repris à la page suivante :

**Table 14 : Sélection des marchés cibles**

| Villes                | Priorité        |
|-----------------------|-----------------|
| Almere                | Importante      |
| Amersfoort            | Importante      |
| Amsterdam             | Moyenne         |
| Apeldoorn             | Faible          |
| Arnhem                | Haute           |
| <del>Assen</del>      | Pas de priorité |
| Breda                 | Haute           |
| Den Haag              | Moyenne         |
| <del>Dordrecht</del>  | Pas de priorité |
| Ede                   | Moyenne         |
| Eindhoven             | Haute           |
| Emmen                 | Haute           |
| <del>Enschede</del>   | Pas de priorité |
| <del>Groningen</del>  | Pas de priorité |
| Haarlem               | Importante      |
| Haarlemmermeer        | Faible          |
| <del>Hilversum</del>  | Pas de priorité |
| Leiden                | Importante      |
| <del>Maastricht</del> | Pas de priorité |
| Nijmegen              | Faible          |
| Rotterdam             | Moyenne         |
| 's-Hertogenbosch      | Faible          |
| Tilburg               | Faible          |
| Utrecht               | Moyenne         |
| Zaandam               | Faible          |
| Zoetermeer            | Haute           |
| <del>Zwolle</del>     | Pas de priorité |

Source : Table personnelle

Nous avons réussi à identifier nos vingt villes qui vont former notre marché cible : Almere, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Breda, Den Haag, Ede, Eindhoven, Emmen, Haarlem, Haarlemmermeer, Leiden, Nijmegen, Rotterdam, 's-Hertogenbosch, Tilburg, Utrecht, Zaanstad et Zoetermeer.

Concernant la détermination du groupe cible, nous vous invitons à consulter le CD-Rom ci-joint qui indique les démarches et calculs ayant mené à la constitution du groupe cible.

### 6.1.1 Analyse SWOT révisée : marchés cibles

Ces marchés cibles ont été analysés sur la période 2010-2011 et permettent de revoir notre première analyse SWOT reprise en page 20 afin d'arriver à une analyse plus spécifique sur le pays. Cependant, nous ne voulons pas entrer dans une analyse complexe qui tiendrait compte des spécificités de chaque ville retenue. Nous optons pour une analyse plus en phase avec nos questions de recherche et les objectifs du département développement d'Yves Rocher Benelux. Avec cette SWOT, nous voulons indiquer les faiblesses et les menaces potentielles à court terme sur la zone d'expansion et étudier les possibilités ainsi que les forces d'Yves Rocher. En outre, elle nous donne une indication sur la question de savoir si Yves Rocher en tant que société, est prêt pour une expansion de sa présence aux Pays-Bas. Les forces, faiblesses, opportunités et menaces ont été réunies dans le tableau suivant :

**Table 15 : Analyse SWOT révisée**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Forces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gamme large et profonde ;</li> <li>- Bon rapport qualité prix ;</li> <li>- Forte notoriété internationale ;</li> <li>- Fabricant – récoltant – distributeur ;</li> <li>- Utilisation des matières végétales ;</li> <li>- Respect de l'environnement ;</li> <li>- R&amp;D et marketing performants ;</li> <li>- Communication intense ;</li> <li>- Bonne offre en soin ;</li> <li>- Multicanal ;</li> <li>- Site Web récompensé plusieurs fois ;</li> <li>- Concept de franchise forte ;</li> <li>- Savoir-faire existant en Flandre peut être traduit aux Pays-Bas.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible visibilité (huit magasins) ;</li> <li>- Perte d'image possible ;</li> <li>- Huitième marque sur un marché très concurrentiel (challenger) ;</li> <li>- Loyers plus élevés qu'en Belgique ;</li> <li>- Communication (traduction français-néerlandais), les concurrents communiquent en néerlandais ;</li> <li>- Peu d'offres pour les hommes ;</li> <li>- Sous-représenté en parfums ;</li> <li>- Personnel du département développement limité ;</li> <li>- Image perçue « marque pour les grands-mères ».</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché des cosmétiques en croissance ;</li> <li>- Environnement similaire à la Belgique (Flandre) ;</li> <li>- Sensibilité accrue aux marques françaises ;</li> <li>- Bon rapport qualité-prix (fierté du bon deal) ;</li> <li>- Fidélisation des clients.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p style="text-align: center;"><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché très concurrentiel ;</li> <li>- Perte de notoriété en Hollande ;</li> <li>- Manque de réflexion sur la communication ;</li> <li>- Marché très promotionnel ;</li> <li>- Densité élevée des surfaces commerciales ;</li> <li>- Marché avec de grandes contenances.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |

Source : Table personnelle

Outre les éléments de cette analyse SWOT, il convient d'insister sur certains aspects d'Yves Rocher qui confèrent à la marque un avantage concurrentiel durable lui permettant de mener une stratégie de différenciation. Parmi les éléments de différenciation, nous pouvons citer :

- l'histoire forte de la marque ;
- le triple axe : récoltant – fabricant – distributeur ;
- un circuit de distribution multicanal ;
- la générosité : Yves Rocher possède sa propre fondation et lutte notamment pour le respect de l'environnement.

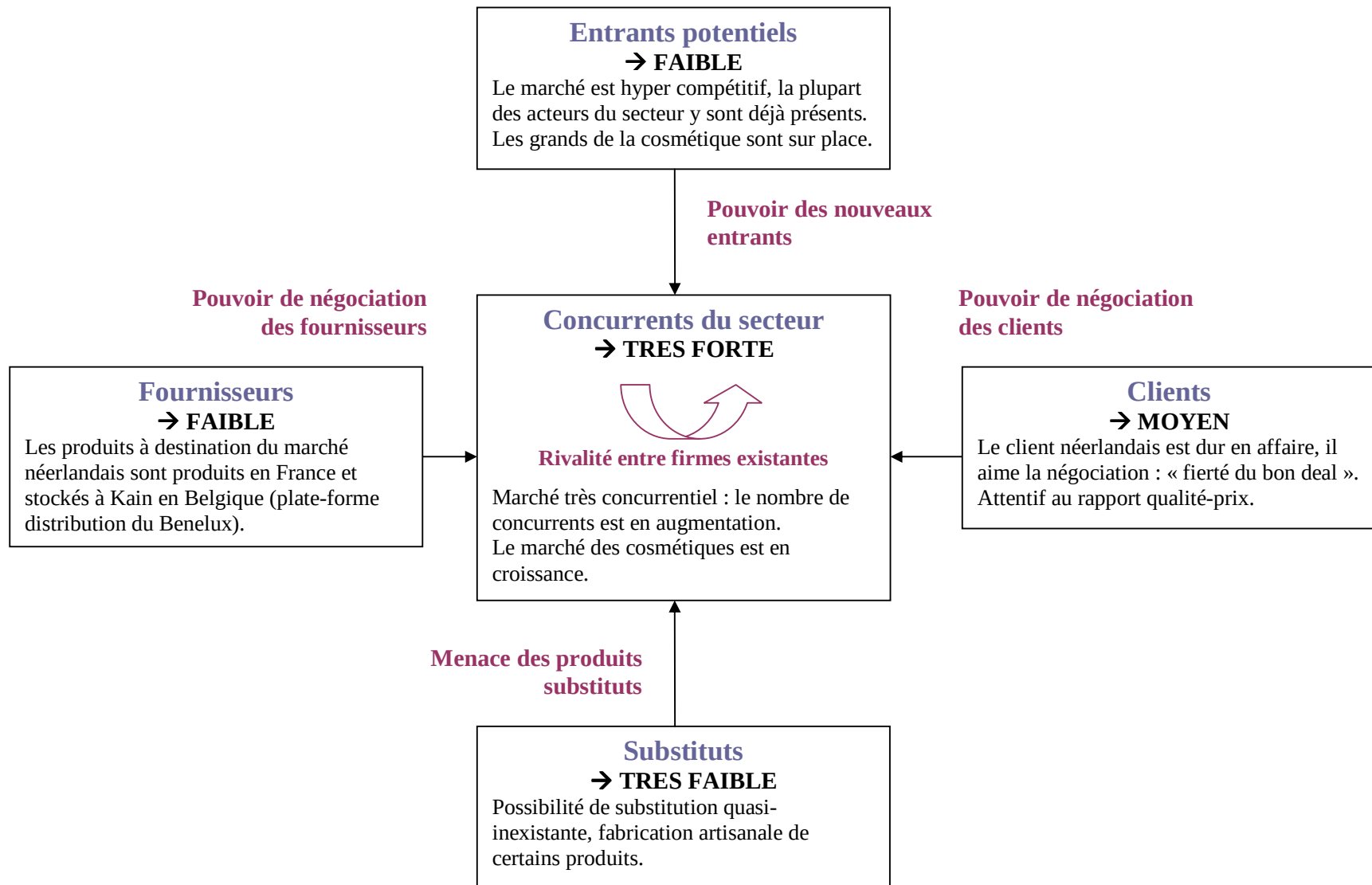
### **6.1.2 La matrice de Porter**

Le modèle de Porter, appelé aussi « la rivalité élargie », considère les cinq forces concurrentielles que sont :

- les concurrents du secteur ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- les nouveaux entrants ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- les produits substitués.

En effet, pour implanter son enseigne, Yves Rocher doit connaître parfaitement le marché hollandais afin de mettre en place une stratégie bien définie et surtout appropriée. L'entreprise doit pour cela, analyser la structure du marché, l'environnement ainsi que la concurrence grâce aux cinq forces concurrentielles de Porter.

Le schéma repris à la page suivante représente la matrice de Porter applicable à la filiale d'Yves Rocher aux Pays-Bas :



### **6.1.3 Confrontation Yves Rocher et Rituals**

Comme vous avez pu le constater à la lecture du chapitre 4, Rituals est leader sur le marché des cosmétiques néerlandais. Comment expliquer que cette jeune entreprise ait réussi à s'imposer aussi rapidement pour devenir leader sur un marché hyper compétitif ?

Pour mieux comprendre leur succès, nous avons listé les principaux indicateurs expliquant le succès de Rituals et Yves Rocher.

#### **a) Rituals :**

C'est une marque hollandaise (forte identité nationale).

Le développeur de la marque était avant chez Unilever (grande expérience).

L'entreprise développe une image de vie.

La marque surfe sur la tendance zen.

Principe du shopping expérience : combinaison produit-expérience (le consommateur hollandais apprécie découvrir de nouvelles expériences).

#### **b) Yves Rocher :**

Forte valeur ajoutée = 85% de produits végétales.

Une très bonne balance qualité prix.

Trois axes : récoltant – fabricant – distributeur.

Le marketing fait un gros travail sur la perception de l'image en Hollande.

L'origine française qui n'est pas un handicap, comme on pourrait le croire. C'est plutôt un avantage étant donné que la France est le leader mondial de la cosmétique

## **6.2 Conclusion**

Le sujet de recherche réelle de cette étude se résume à une intégration verticale par une expansion du nombre total de magasins de détail aux Pays-Bas.

Dans ce chapitre, nous avons fait le choix des villes cibles. Avec cette sélection, nous allons définir la stratégie de développement qu'Yves Rocher devra suivre les prochaines années. A la suite de cette sélection, nous avons également revu notre analyse SWOT présentée au début de la recherche. Cette révision montre que les compétences fondamentales d'Yves Rocher sont transférables aux Pays-Bas.

## 7 Les marchés potentiels

Ce chapitre mettra l'accent sur les marchés cibles qui ont été sélectionnés au paragraphe 6.1. Nous allons traiter les différents facteurs internes et externes qui sont importants dans la décision de localisation. L'emplacement est un facteur clé, les détaillants devraient envisager une telle décision avec autant de soin que la tarification, la promotion et d'autres éléments du marketing mix. Dans le paragraphe suivant, nous allons élaborer une fiche pour chaque marché cible

### 7.1 Recherche de l'emplacement

Le choix de l'emplacement est important car l'ouverture d'un magasin coûte beaucoup d'argent et le détaillant s'engage à occuper les lieux pendant une longue période. En outre, la concurrence se durcit et un bon emplacement est un moyen de battre celle-ci.

La méthode de localisation est beaucoup plus complexe qu'une simple recherche des données techniques. En effet, elle nécessite une recherche solide et un plan dès le départ. Yves Rocher doit faire extrêmement attention aux types de clients qui sont des acheteurs potentiels de ses produits, aux perspectives de croissances futures dans le domaine commercial, au mode de vie des clients et à la probable concurrence.

Le développement de détail est évidemment un processus complexe de décision, bien plus complet qu'une simple prévision des ventes. Il renseigne sur la manière dont la Direction Générale prend les décisions concernant les investissements liés à un tel projet d'expansion. Il y a deux points qui entrent en ligne de mire : le processus de planification de l'expansion et les sources d'informations pertinentes de l'entreprise.

Le premier ayant déjà été traité dans l'analyse interne et le chapitre précédent. Quant aux sources d'informations pertinentes de l'entreprise, elles font l'objet de ce chapitre.

Il y a cinq étapes<sup>16</sup> importantes dans le processus de planification de l'expansion et la recherche d'emplacement : la sélection des marchés, les stratégies d'implantation, le dépistage du site, les ventes prévisionnelles et l'analyse financière.

---

<sup>16</sup> ROGERS D., « *Developing a location research methodology* », 2005, p. 202-203.

### 1) Sélection des marchés :

La sélection des marchés cibles a été faite au paragraphe 6.1 sur la base d'une évaluation des villes réalisée lors de l'analyse externe. Après, vingt villes ont finalement réussi à intégrer la liste des marchés cibles : Almere, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Breda, Den Haag, Ede, Eindhoven, Emmen, Haarlem, Haarlemmermeer, Leiden, Nijmegen, Rotterdam, 's-Hertogenbosch, Tilburg, Utrecht, Zaanstad et Zoetermeer.

### 2) Stratégies d'implantation :

La stratégie de localisation va nous aider avec la sélection des villes ciblées. Ces stratégies d'implantation ont déjà été mentionnées dans l'analyse interne. Le résultat final de cette étape consiste à fournir un aperçu clair des villes qui sont retenues pour la recherche ainsi que le nombre de magasins qui pourraient être créés dans un avenir proche.

### 3) Le dépistage du site :

Le dépistage du site donnera un aperçu clair sur l'emplacement du commerce et l'espace de vente qui est disponible. Le résultat final devra conduire à une liste de points chauds (« hot spots » en anglais).

En raison de la complexité des deux prochaines étapes, nous n'allons pas entrer dans les détails. Nous ne ferons que les mentionner afin de mettre en évidence leur importance pour l'approbation finale d'un possible développement de magasin sur un emplacement choisi. La prévision des ventes et l'analyse financière détaillée dépendent de ces facteurs complexes qui nécessitent une connaissance très pointue des commerces de cosmétique. Pour donner au lecteur une idée de cette complexité, une feuille de profits et pertes a été ajoutée à cette étude dans l'annexe 9.

4) L'évaluation du site en profondeur et le développement des prévisions de ventes finales ou l'estimation du chiffre d'affaires.

5) Une analyse financière détaillée de l'opportunité basée sur la projection des ventes et les coûts de développement et d'exploitation (compte de résultat)

Après la sélection des villes ciblées, l'emplacement doit encore être choisi. Ce choix est l'élément crucial dans le processus d'analyse de recherche des lieux. Chaque magasin à ses

propres exigences de localisation. Les clients desservis, les articles qu'ils achètent, la façon dont ils atteignent le magasin, les magasins adjacents, le quartier... Ces facteurs doivent être liés à des types et caractéristiques d'emplacements possibles au moment de prendre la décision d'implantation. En outre, la direction a le choix entre un centre commercial régional ou l'emplacement dans une rue du centre-ville. Nous devons aussi regarder si l'emplacement est à proximité de la concurrence ou non parce que la localisation des concurrents proches encourage les achats de comparaison.

Au cours de cette recherche sur l'emplacement « optimal », nous devrions garder les questions suivantes à l'esprit : « Existe-t-il des endroits convenables disponibles ? La ville a-t-elle plusieurs centres commerciaux régionaux avec des emplacements vacants ? Le centre-ville est-il « vivant » ? Y a-t-il des plans en cours pour revitaliser le centre ? ».

Dans les prochains points, nous allons donner au lecteur une vue d'ensemble des villes cibles ainsi que sur leurs points forts. La vue d'ensemble sera composée des villes ciblées et de la sélection des emplacements appropriés. Cette sélection va commencer par un aperçu des grandes villes avec plus de 100.000 habitants et des concurrents directs. L'évaluation finale des villes cibles sera basée sur ces deux aperçus.

### **7.1.1 Almere**

Almere est une ville nouvelle des Pays-Bas, fondée il y a vingt ans en périphérie d'Amsterdam sur un polder afin de répondre au manque de terrain constructible en Hollande. La ville se situe à vingt-deux kilomètres d'Amsterdam et est considérée comme une extension de cette dernière car beaucoup de ses habitants s'y sont installés. Aujourd'hui, elle compte près de 190.000 habitants mais dans les vingt prochaines années, une forte croissance est encore attendue et la ville devrait atteindre les 350.000 habitants en 2030. Après cela, la ville deviendra la cinquième du pays après les quatre villes majeures que sont Amsterdam, Rotterdam, La Haye et Utrecht.

Yves Rocher a déjà été présent dans la ville mais a perdu son emplacement en 2006 suite à des travaux de rénovation. A l'époque le magasin réalisait un chiffre d'affaires de 300.000 €. Il était en gérance et donnait entière satisfaction.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Flevoland

**Population totale :** 192.800 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 20%

**Revenu moyen annuel :** 12.500 €/an

**Loyer annuel moyen :** 750 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Oui (ouverture prévue le 10 février 2012)

b) Les concurrents directs :

**Table 16 : Concurrents à Almere**

| Rituals   | Sabon     | Body Shop |
|-----------|-----------|-----------|
| 1 magasin | 1 magasin | ///       |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 17 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Almere**

| Localité  | Code Postal | Adresse          | Marque      |
|-----------|-------------|------------------|-------------|
| XM ALMERE | 1315        | De Diagonaal 191 | Rituals     |
| KT LAREN  | 1251        | Brink 41         | Sabon       |
| AH ALMERE | 1315        | Stationstraat 20 | Yves Rocher |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Les autorités d'Almere ont mis en place un énorme projet d'expansion afin de renforcer le développement des affaires. La ville ambitionne de jouer dans la cour des grands à l'horizon 2030 en devenant la cinquième ville du pays en terme de population. Actuellement, la ville se classe à la huitième position avec presque 200.000 habitants. Sa proximité avec Amsterdam et sa présence dans le Randstad font d'Almere un endroit stratégiquement intéressant pour l'implantation d'une filiale. En effet, les loyers à Almere sont nettement moins élevés qu'à Amsterdam.

### 7.1.2 Amersfoort

La ville est située entre deux des plus grandes lignes de chemin de fer du pays.

Ses principaux quartiers sont :

- Hoogland ;
- Hooglanderveen ;
- Stoutenburg Noord ;
- Kattenbroek.

Le centre-ville a conservé son architecture historique, ce qui le rend très attrayant aux yeux des touristes. En outre, Amsterdam n'est qu'à trente minutes de route et l'aéroport de Schiphol à trente-cinq minutes en voiture.

Amersfoort est en expansion avec l'objectif d'abriter 160.000 habitants pour 2016. Pour cela, un nouveau district va voir le jour au nord de l'autoroute A1. Vathorst, ce nouveau quartier, comprendra : un zoning industriel, une gare, des quartiers commerçants, des écoles, des installations sportives...

a) La fiche d'identité :

**Province :** Utrecht

**Population totale :** 147.960 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 19%

**Revenu moyen annuel :** 13.900 €/an

**Loyer annuel moyen :** 800 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 18 : Concurrents à Amersfoort**

| Rituals   | Sabon     | Body Shop |
|-----------|-----------|-----------|
| 1 magasin | 1 magasin | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 19 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Amersfoort**

| Localité      | Code Postal | Adresse            | Marque    |
|---------------|-------------|--------------------|-----------|
| LA AMERSFOORT | 3811        | Utrechtsestraat 25 | Rituals   |
| AJ AMERSFOORT | 3811        | Langestraat 56-I   | Sabon     |
| AC AMERSFOORT | 3811        | Langestraat 59     | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

La municipalité souhaite se développer dans un futur proche (horizon 2016) via la création d'un nouveau district. Cependant, Amersfoort souffre de la concurrence qui règne au sein du Randstad. La ville d'Amersfoort est en périphérie de cette zone et vit dans l'ombre d'Utrecht qui est le chef-lieu de la province. Si on résonne en terme de population, on constate que la ville occupe le quinzième rang, loin derrière Utrecht et ses 315.309 habitants. Néanmoins, elle jouit d'un revenu annuel moyen de 13.900 € soit un des plus élevé de la région du Randstad.

### 7.1.3 Amsterdam

Amsterdam est la capitale des Pays-Bas et la plus grande ville du pays. C'est la cinquième ville d'affaires en Europe derrière Londres, Francfort, Paris et Bruxelles.

La ville s'étend sur 219 km<sup>2</sup> et compte environ 790.000 habitants, soit une densité de population de plus de 3.600 habitants par km<sup>2</sup>. La ville est une vraie métropole et constitue le principal centre commercial et entrepreneurial de la Hollande. La population y est multiculturelle et multinationale. Les principales artères commerçantes de la ville sont la Leidsestraat, la Kalverstraat et la Nieuwendijk. On trouve également un quartier plus luxueux aux alentours de la P.C. Hooftstraat. Le tourisme est le pilier économique de la capitale néerlandaise qui accueille onze millions de visiteurs chaque année.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Noord-Holland

**Population totale :** 788.551 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 21%

**Revenu moyen annuel :** 13.900 €/an

**Loyer annuel moyen : 2.300 €/m²**

**Zone Randstad : Oui**

**Yves Rocher : Oui**

b) Les concurrents directs :

**Table 20 : Concurrents à Amsterdam**

| <b>Rituals</b> | <b>Sabon</b> | <b>Body Shop</b> |
|----------------|--------------|------------------|
| 2 magasins     | 4 magasins   | 5 magasins       |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 21 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Amsterdam**

| <b>Localité</b> | <b>Code Postal</b> | <b>Adresse</b>          | <b>Marque</b> |
|-----------------|--------------------|-------------------------|---------------|
| NZ AMSTERDAM    | 1012               | Kalverstraat 73         | Rituals       |
| PC AMSTERDAM    | 1017               | Leidsestraat 62         | Rituals       |
| ET AMSTERDAM    | 1025               | Buikslotermeerplein 123 | Sabon         |
| PD AMSTERDAM    | 1012               | Kalverstraat 34         | Sabon         |
| PH AMSTERDAM    | 1012               | Kalverstraat 94         | Sabon         |
| PB AMSTERDAM    | 1017               | Leidsestraat 4          | Sabon         |
| XB AMSTERDAM    | 1012               | Kalverstraat 157-159    | Body Shop     |
| MV AMSTERDAM    | 1012               | Nieuwendijk 198         | Body Shop     |
| NZ AMSTERDAM    | 1017               | Leidsestraat 89-91      | Body Shop     |
| ER AMSTERDAM    | 1053               | Kinkerstaat 251         | Body Shop     |
| LV AMSTERDAM    | 1082               | Gelderlandplein 141     | Body Shop     |
| XR AMSTERDAM    | 1012               | Heiligeweg 12           | Yves Rocher   |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Capitale des Pays-Bas, Amsterdam est également la ville la plus peuplée du pays avec plus de 788.000 habitants. C'est le poumon économique de la Hollande. Il est impossible d'imaginer une expansion sur le territoire néerlandais sans passer par Amsterdam. Yves Rocher a compris qu'il fallait absolument être présent dans la capitale. Néanmoins, en raison du coût des loyers, le Groupe a opté pour un emplacement moins onéreux alors que ses concurrents sont présents dans les principales rues commerçantes du pays (Kalverstraat et Leidsestraat).

Le magasin actuel est situé dans la Heiligeweg, une grande artère commerçante perpendiculaire à la Kalverstraat. Contrairement à la Kalverstraat, la Heiligeweg présente l'avantage d'attirer également une clientèle locale en plus de la clientèle touristique. En outre, les loyers y sont moins élevés notamment en raison de plus petites surfaces. Enfin, la Heiligeweg fait la connexion entre la Kalverstraat et la Leidestraat.

#### 7.1.4 Apeldoorn

Il s'agit d'une jolie ville avec de nombreuses attractions comme Apenheul, seul zoo au monde où les singes sont en liberté dans la forêt. Apeldoorn est une ville verte avec une vaste forêt qui donne à la ville un caractère unique. Les nombreux parcs égaient la ville et ses quartiers.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Gelderland

**Population totale :** 156.830 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 16%

**Revenu moyen annuel :** 13.400 €/an

**Loyer annuel moyen :** 415 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 22 : Concurrents à Apeldoorn**

| Rituals   | Sabon | Body Shop |
|-----------|-------|-----------|
| 1 magasin | ///   | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 23 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Apeldoorn**

| Localité     | Code Postal | Adresse       | Marque    |
|--------------|-------------|---------------|-----------|
| WJ APELDOORN | 7311        | Oranjerie 200 | Rituals   |
| WJ APELDOORN | 7311        | Oranjerie 206 | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Apeldoorn occupe le douzième rang en terme de population totale. La ville se situe dans la province de Gelderland qui ne fait pas partie du Randstad bien qu'elle n'en soit pas très éloignée Apeldoorn est peu dynamique commercialement parlant. D'ailleurs, les concurrents ne s'y intéressent pas énormément. Ceux qui sont présents ont un emplacement sur la principale artère commerçante de la ville à Orangerie. Si l'entreprise veut trouver sa place sur ce marché, elle devra également dénicher un emplacement dans cette rue. La ville présente l'énorme avantage de proposer de faibles loyers.

### 7.1.5 Arnhem

La ville d'Arnhem offre un climat culturel riche, un centre-ville attrayant. Des projets visant à améliorer la qualité des infrastructures afin de renforcer la position d'Arnhem sont en cours. Ils permettront à la ville d'attirer de nouvelles entreprises. Nous pouvons citer à titre d'exemple : une voie de chemin de fer vers Amsterdam et Francfort, le développement d'un World Trade Center et un grand centre-ville en reconstruction.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Gelderland

**Population totale :** 149.243 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 19%

**Revenu moyen annuel :** 12.800 €/an

**Loyer annuel moyen :** 1.000 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 24 : Concurrents à Arnhem**

| Rituals   | Sabon     | Body Shop |
|-----------|-----------|-----------|
| 1 magasin | 1 magasin | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 25 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Arnhem**

| Localité  | Code Postal | Adresse               | Marque    |
|-----------|-------------|-----------------------|-----------|
| BT ARNHEM | 6811        | De Gruijterpassage 8  | Rituals   |
| BT ARNHEM | 6811        | De Gruijterpassage 11 | Sabon     |
| GJ ARNHEM | 6811        | Jansstraat 30         | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Arnhem est une ville attrayante qui désire renforcer davantage son pouvoir d'attractivité via la construction d'un centre d'affaires et la rénovation de son centre-ville. Les loyers sont relativement élevés, ce qui obligera Yves Rocher à opter pour un emplacement moins onéreux ailleurs que dans les principales rues commerçantes. On constate que les trois concurrents directs d'Yves Rocher ont un magasin à Arnhem.

### 7.1.6 Breda

La ville de Breda bénéficie d'une situation géographique unique entre les ports principaux de Rotterdam et d'Anvers. La région a beaucoup à offrir aux entrepreneurs notamment grâce à une excellente infrastructure routière. Le district de Breda Centrum contient les principales rues commerçantes comme : Ginnekenstraat, Torenstraat et Langer Brugstraat.

Breda a été nommé meilleur centre-ville des Pays-Bas. Les magasins du centre de Breda ouvrent le jeudi soir tandis que dans d'autres parties de la ville, ils ouvrent le vendredi soir. Les magasins sont souvent ouverts le premier dimanche du mois.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Noord-Brabant

**Population totale :** 176.261 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 18%

**Revenu moyen annuel :** 13.800 €/an

**Loyer annuel moyen :** 1.000 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 26 : Concurrents à Breda**

| <b>Rituals</b> | <b>Sabon</b> | <b>Body Shop</b> |
|----------------|--------------|------------------|
| 1 magasin      | 1 magasin    | 1 magasin        |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 27 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Breda**

| <b>Localité</b> | <b>Code Postal</b> | <b>Adresse</b>     | <b>Marque</b> |
|-----------------|--------------------|--------------------|---------------|
| KL BREDA        | 4811               | Eindstraat 8       | Rituals       |
| ZA BREDA        | 4811               | Korte Brugstraat 2 | Sabon         |
| XZ BREDA        | 4811               | De Barones 7       | Body Shop     |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Breda est situé proche de la frontière belge et surtout du port d'Anvers qui se trouve à cinquante-cinq kilomètres de cette ville. Tandis que le port de Rotterdam est à moins de cinquante kilomètres de Breda. Cette situation géographique fait de la ville un lieu stratégique pour les investisseurs. Pour Yves Rocher, la ville offre de belles opportunités de par sa proximité avec la province d'Anvers qui regroupe huit magasins Yves Rocher. La marque bénéficie déjà d'une certaine notoriété dans la province de Noord-Brabant où est situé Breda. Le seul hic provient des loyers élevés dans les rues commerçantes les plus fréquentées. D'ailleurs, les concurrents d'Yves Rocher ont privilégié des loyers plus faibles dans des zones de commerces secondaires.

### **7.1.7 Den Haag (La Haye)**

Il s'agit de la ville siège du gouvernement, c'est la capitale administrative des Pays-Bas. Le stationnement sur les voies publiques est payant et limité dans le temps. Il existe cependant de nombreux parkings couverts ou non, ainsi que des garages souterrains en dehors du centre-ville. Ceux-ci sont moins onéreux, sans limite de temps et offre 6.500 places. La ville bénéficie d'un excellent système de transports publics.

En plus d'être le centre politique du pays, la ville accueille de nombreuses institutions européennes mais aussi internationales. Avec près de 500.000 habitants, elle est la troisième plus grande ville d'Hollande.

La West-Holland Foreign Investment Agency « WFIA » aide les entreprises internationales à s'établir dans la province de Zuid-Holland.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Zuid-Holland

**Population totale :** 500.599 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 19%

**Revenu moyen annuel :** 13.400 €/an

**Loyer annuel moyen :** 1.375 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Oui

b) Les concurrents directs :

**Table 28 : Concurrents à Den Haag**

| Rituals    | Sabon     | Body Shop |
|------------|-----------|-----------|
| 3 magasins | 1 magasin | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 29 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Den Haag**

| Localité    | Code Postal | Adresse                  | Marque      |
|-------------|-------------|--------------------------|-------------|
| AP DEN HAAG | 2513        | Hoogstraat 39            | Rituals     |
| BL DEN HAAG | 2582        | Frederik Hendriklaan 214 | Rituals     |
| AS DEN HAAG | 2511        | Venestraat 20            | Rituals     |
| AS DEN HAAG | 2511        | Venestraat 8-10          | Sabon       |
| AB DEN HAAG | 2511        | Passage 49               | Body Shop   |
| AB DEN HAAG | 2511        | Venestraat 52            | Yves Rocher |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Yves Rocher possède pour le moment un magasin à Den Haag. Jusqu'en 2011, celui-ci se trouvait dans une zone moins visible, un peu en dehors du circuit commerçant traditionnel qui se compose de la Spuistraat, Vlamingstraat, Wagenstraat et de la Venestraat. Malgré une moins bonne visibilité, le magasin enregistrait une très bonne croissance de son chiffre d'affaires (+ 11,4% en 2009 et +21,2% en 2010).

Afin de développer sa nouvelle image de marque dans le pays, la direction a souhaité appliquer le concept atelier au deuxième plus grand magasin hollandais. Yves Rocher a eu l'opportunité de transférer son magasin dans la Venestraat. Ce transfert, effectué durant l'année 2011, offre une augmentation de la visibilité.

Etant donné le rôle important que joue Den Haag dans le développement du pays, un deuxième magasin ne serait certainement pas de trop. A titre d'exemple, Rituals possédait une enseigne en 2010 et maintenant, ils ont trois magasins dans la ville. La seule contrainte pour l'ouverture d'un deuxième magasin Yves Rocher à Den Haag est de trouver un loyer pas trop onéreux sans pour autant se trouver dans un endroit peu fréquenté et souffrant d'un manque de visibilité.

### 7.1.8 Ede

La ville d'Ede se situe à mi-chemin entre Arnhem et Utrecht. Les autorités mettent l'accent sur la responsabilité sociale des entreprises afin de favoriser les emplois locaux et régionaux. D'après une étude menée en 2009 par le Moniteur centre-ville, la ville est reconnue pour la sécurité, l'environnement et la qualité de ses magasins.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Gelderland

**Population totale :** 108.718 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 16%

**Revenu moyen annuel :** 12.900 €/an

**Loyer annuel moyen :** 165 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 30 : Concurrents à Ede**

| Rituals | Sabon | Body Shop |
|---------|-------|-----------|
| ///     | ///   | ///       |

Source : Table personnelle

c) Commentaire :

Ede est la quatrième ville du Gelderland derrière Nijmegen, Apeldoorn et Arnhem. Elle n'est pas réputée pour son tourisme et cela se traduit par l'absence des grandes chaînes de cosmétiques. D'ailleurs, on ne dénombre que deux parfumeries dans la ville.

### 7.1.9 Eindhoven

Eindhoven est la cinquième ville du pays avec plus de 215.000 habitants. Avec les communes voisines, l'agglomération d'Eindhoven compte près de 450.000 habitants. Vu sa situation, la ville profite d'une bonne connection avec la Belgique et des villes comme 's-Hertogenbosch et Tilburg. La ville d'Eindhoven possède une notoriété renommée au niveau commercial. En plus, la ville se situe sur un des trajets principaux entre le sud et le nord des Pays-Bas et se trouve sur l'axe principal des Pays-Bas, liant Eindhoven, Utrecht et Amsterdam.

En raison de sa réputation internationale de pointe en recherche et développement, la région est connue sous le nom de « Brainport ». Quarante pourcents des activités de recherche et développement aux Pays-Bas ont lieu à Eindhoven. La ville est réputée pour la qualité et la diversité de ses commerces et des marchés hebdomadaires.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Noord-Brabant

**Population totale :** 217.407 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 18%

**Revenu moyen annuel :** 13.400 €/an

**Loyer annuel moyen :** 1.400 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 31 : Concurrents à Eindhoven**

| Rituals   | Sabon | Body Shop  |
|-----------|-------|------------|
| 1 magasin | ///   | 2 magasins |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 32 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Eindhoven**

| Localité     | Code Postal | Adresse            | Marque    |
|--------------|-------------|--------------------|-----------|
| GL EINDHOVEN | 5611        | Rechtestraat 25    | Rituals   |
| DK EINDHOVEN | 5611        | Heuvel Galerie 171 | Body Shop |
| AD EINDHOVEN | 5626        | Woensel 67A        | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Eindhoven est la ville la plus peuplée de la province de Noord-Brabant. La ville jouit d'une bonne situation géographique : proche de la frontière belge et de la frontière allemande. En outre, elle se trouve sur un axe autoroutier important qui la relie à Utrecht ainsi qu'à Amsterdam. Sa forte activité dans le domaine de la recherche et développement la positionne en tant que troisième pilier économique du pays derrière Amsterdam et Rotterdam. A l'heure actuelle, Yves Rocher ne possède aucun commerce dans cette province limitrophe à la Belgique. Pourtant, le Noord-Brabant se situe entre le Randstad et la province d'Anvers en Belgique. On pourrait très bien imaginer une politique de développement à la verticale en commençant par les provinces limitrophes à la Belgique jusqu'à atteindre le Randstad. A noter que les loyers sont extrêmement élevés à Eindhoven.

### **7.1.10 Emmen**

Emmen est la plus grande municipalité de la province de Drenthe et la deuxième plus grande du nord des Pays-Bas. Emmen a la plus grande concentration d'industries de toute la municipalité du nord du pays avec 5.500 industries et onze parcs industriels.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Drenthe

**Population totale :** 108.968 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 16%

**Revenu moyen annuel :** 11.900 €/an

**Loyer annuel moyen :** 195 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 33 : Concurrents à Emmen**

| Rituals   | Sabon | Body Shop |
|-----------|-------|-----------|
| 1 magasin | ///   | ///       |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 34 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Emmen**

| Localité | Code Postal | Adresse           | Marque  |
|----------|-------------|-------------------|---------|
| DP EMMEN | 7811        | Picassopassage 60 | Rituals |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Bien qu'étant la seconde ville la plus peuplée du nord du pays, Emmen n'a pas les arguments pour attirer une entreprise comme Yves Rocher. La ville a acquis une notoriété grâce à ses parcs et entreprises industriels. Ouvrir une filiale ou un point de vente à Emmen n'a rien d'une activité industrielle. Cependant, les faibles charges locatives et le fait que la ville compte plus de 100.000 habitants ne laissent pas indifférents. Concernant les revenus, bien que ceux-ci soient plus faibles dans le nord du pays, cela n'est pas un frein à l'expansion d'Yves Rocher qui cible les revenus moyens avec des produits bons marchés. Les hauts revenus ne sont pas une priorité pour l'entreprise.

### 7.1.11 Haarlem

Haarlem se trouve à une vingtaine de kilomètres à l'ouest d'Amsterdam. Haarlem possède un centre-ville très animé où l'on trouve toutes les grandes enseignes, boutiques spécialisées, cafés et restaurants. C'est une des plus anciennes villes du pays. Elle compte environ 150.000 habitants pour une superficie de 32,11 km<sup>2</sup>, soit une densité énorme de 4.650 habitants/km<sup>2</sup>. Avec les communes voisines, l'agglomération d'Haarlem compte presque 200.000 habitants. Vu sa situation, la ville profite d'une bonne connection avec des villes comme Alkmaar, Amsterdam et Leiden.

La ville de Haarlem a été élue plusieurs fois :

- meilleure ville de shopping aux Pays-Bas ;
- ville shopping la plus cool des Pays-Bas.

Elle doit son statut de ville shopping la plus cool à sa rue commerçante « Kleine Houtstraat ».

a) La fiche d'identité :

**Province :** Noord-Holland

**Population totale :** 151.680 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 19%

**Revenu moyen annuel :** 14.200 €/an

**Loyer annuel moyen :** 950 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 35 : Concurrents à Haarlem**

| Rituals   | Sabon | Body Shop |
|-----------|-------|-----------|
| 1 magasin | ///   | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 36 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Haarlem**

| Localité   | Code Postal | Adresse             | Marque    |
|------------|-------------|---------------------|-----------|
| SN HAARLEM | 2011        | Grote Houtstraat 14 | Rituals   |
| SC HAARLEM | 2011        | Grote Houtstraat 33 | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Haarlem profite de son centre-ville très animé pour attirer les touristes. Sa proximité avec Amsterdam offre à la ville des opportunités pour le développement du shopping. Ce n'est pas pour rien qu'Haarlem a été élue plusieurs fois meilleure ville hollandaise pour le shopping ou ville la plus cool pour faire du shopping. Malgré cela, on constate que les grandes chaînes cosmétiques y sont peu présentes, préférant sans doute s'installer à Amsterdam. Dans le cadre de son projet d'expansion, Yves Rocher devrait envisager de s'implanter dans cette ville, ce qui lui permettra de rajeunir son image de marque. Etre présent dans la meilleure ville shopping des Pays-Bas est un excellent moyen de se faire une notoriété.

### **7.1.12 Haarlemmermeer**

Cette ville accueille l'aéroport de Schiphol. Haarlemmermeer est un emplacement stratégique vu que la ville se trouve au cœur du Randstad. La vitalité économique est immense, il y a autant d'emplois que de résidents.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Noord-Holland

**Population totale :** 143.904 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 19%

**Revenu moyen annuel :** 14.400 €/an

**Loyer annuel moyen :** 210 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 37 : Concurrents à Haarlemmermeer**

| Rituals   | Sabon | Body Shop |
|-----------|-------|-----------|
| 1 magasin | ///   | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 38 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Haarlemmermeer**

| Localité                  | Code Postal | Adresse            | Marque    |
|---------------------------|-------------|--------------------|-----------|
| AV SCHIPHOL<br>LUCHTHAVEN | 1118        | Aankomsthal 4      | Rituals   |
| AX SCHIPHOL<br>LUCHTHAVEN | 1118        | Aankomstpassage 34 | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Les deux gros concurrents d'Yves Rocher que sont Rituals et Body Shop ont chacun un magasin dans l'aéroport de Schiphol. Yves Rocher ne peut rivaliser avec eux, vu l'importance des loyers au sein de l'aéroport.

Haarlemmermeer peut être considérée comme une ville de passage. Les gens traversent la ville mais ne s'y attardent pas et se rendent directement à l'aéroport. La ville vit de son aéroport et du tourisme au sein de celui-ci. Le centre-ville n'est pas réputé.

### 7.1.13 Leiden

Le centre de Leiden est le troisième centre commercial de Zuid-Holland. Les principales rues commerçantes sont Haarlemmerstraat et Breestraat qui comptent 650 magasins.

Leiden va subir un réaménagement des espaces de vente au détail qui s'articulera autour de trois blocs :

- het Waagblok = 24.000 m<sup>2</sup> d'espace aménagé ;
- het Stadsgehoorzaalblok = 16.000 m<sup>2</sup> d'espace aménagé ;
- het Haarlemmerstraatblok = 8.000 m<sup>2</sup> d'espace aménagé.

Les travaux pour Waagblok ont débuté le 24 mai 2012 et devraient finir pour fin 2013.

Les deux autres blocs débiteront en 2013 pour s'achever fin 2015.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Zuid-Holland

**Population totale :** 118.374 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 19%

**Revenu moyen annuel :** 13.700 €/an

**Loyer annuel moyen :** 300 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 39 : Concurrents à Leiden**

| Rituals   | Sabon | Body Shop  |
|-----------|-------|------------|
| 1 magasin | ///   | 2 magasins |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 40 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Leiden**

| Localité  | Code Postal | Adresse              | Marque    |
|-----------|-------------|----------------------|-----------|
| JA LEIDEN | 2312        | Hoogstraat 3         | Rituals   |
| ZA LEIDEN | 2333        | Albinusdreef 2       | Body Shop |
| GE LEIDEN | 2312        | Haarlemmerstraat 112 | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Leiden va subir des travaux de réaménagement qui se clôtureront fin 2015. Ces travaux visent à accroître les espaces de vente destinés aux entreprises de détail. Nous pensons qu'Yves Rocher a sa place dans cette ville. Le tout est de savoir quel sera le meilleur moment. S'installer maintenant alors que les rénovations ne sont pas terminées ou attendre 2015 avec le risque de voir les loyers exploser.

### 7.1.14 Nijmegen

C'est la plus ancienne ville du pays avec environ 163.000 habitants pour une superficie de 57,72 km<sup>2</sup>, soit une densité de 2.826 habitants/km<sup>2</sup>. Avec les communes voisines, l'agglomération de Nijmegen compte près de 300.000 habitants. Vu sa situation, la ville profite d'une bonne connection avec l'Allemagne et des villes comme 's-Hertogenbosch et Arnhem. La ville de Nijmegen possède une clientèle très fidèle et sensible à la nature. Nijmegen a la réputation d'être une ville étudiante et touristique qui possède des centres commerciaux modernes et des boutiques accueillantes. Elle a reçu, en 2009, le titre de ville avec la gamme la plus diversifiée de commerces<sup>17</sup>. Les principales rues commerçantes modernes sont Moenenstraat et Marikenstraat.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Gelderland

**Population totale :** 165.056 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 18%

**Revenu moyen annuel :** 12.600 €/an

**Loyer annuel moyen :** 900 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Ouverture en attente de l'accord du Groupe

b) Les concurrents directs :

**Table 41 : Concurrents à Nijmegen**

| Rituals   | Sabon | Body Shop |
|-----------|-------|-----------|
| 1 magasin | ///   | 1 magasin |

Source : Table personnelle

---

<sup>17</sup> Selon une étude CBS

c) Aperçu des emplacements :

**Table 42 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Nijmegen**

| Localité    | Code Postal | Adresse         | Marque                    |
|-------------|-------------|-----------------|---------------------------|
| KW NIJMEGEN | 6511        | Pauwelstraat 11 | Rituals                   |
| KP NIJMEGEN | 6511        | Broerstraat 54  | Body Shop                 |
| RG NIJMEGEN | 6511        | Burchtstraat    | Yves Rocher <sup>18</sup> |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Yves Rocher a la possibilité de louer une surface d'un peu plus que 65 m<sup>2</sup> à la Burchtstraat. L'ouverture se ferait avec une franchisée locale. Le bien profite d'une très bonne visibilité et d'un très grand nombre de passages suite à sa situation près de l'arrêt des transports publics. Le bien concerné se trouve en plein centre-ville sur le parcours marchand traditionnel avec une bonne accessibilité par rapport aux différents parkings. Dans les environs, on trouve Kruidvat, C&A, Belcompany, Marc O'Polo et toutes les autres retailers internationaux.

### 7.1.15 Rotterdam

Rotterdam est la seconde ville du pays après Amsterdam. Le port de Rotterdam est le premier port en Europe et le quatrième à l'échelon mondial. La principale rue commerçante se nomme « Lijbaan » et est la rue commerçante la plus connue aux Pays-Bas. En dehors du centre-ville, il y a le plus ancien centre commercial couvert de Rotterdam (Zuidplein). Alexandrium est un centre commercial ouvert sept jours sur sept qui regroupe 136 boutiques et 60 magasins.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Zuid-Holland

**Population totale :** 616.003 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 19%

**Revenu moyen annuel :** 12.500 €/an

**Loyer annuel moyen :** 1.700 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Oui

---

<sup>18</sup> Une demande d'investissement a été adressée au Groupe en avril 2012

b) Les concurrents directs :

**Table 43 : Concurrents à Rotterdam**

| <b>Rituals</b> | <b>Sabon</b> | <b>Body Shop</b> |
|----------------|--------------|------------------|
| 3 magasins     | 4 magasins   | 2 magasins       |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 44 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Rotterdam**

| <b>Localité</b> | <b>Code Postal</b> | <b>Adresse</b>                         | <b>Marque</b> |
|-----------------|--------------------|----------------------------------------|---------------|
| GC ROTTERDAM    | 3054               | Bergse Dorpsstraat 99                  | Rituals       |
| ED ROTTERDAM    | 3012               | Korte Lijnbaan 8                       | Rituals       |
| GA ROTTERDAM    | 3067               | Watermanweg 341                        | Rituals       |
| PM ROTTERDAM    | 3011               | Hoogstraat 197                         | Sabon         |
| LX ROTTERDAM    | 3067               | W.C. Alexandrium<br>Poolsterstraat 106 | Sabon         |
| AE ROTTERDAM    | 3011               | Beurstraverse 59                       | Sabon         |
| EL ROTTERDAM    | 3012               | Lijnbaan 61                            | Sabon         |
| AM ROTTERDAM    | 3011               | Beurstraverse 116                      | Body Shop     |
| LX ROTTERDAM    | 3067               | W.C. Alexandrium<br>Poolsterstraat 94C | Body Shop     |
| AE ROTTERDAM    | 3011               | Beurstraverse 37                       | Yves Rocher   |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Sabon, Body Shop et Yves Rocher possèdent une enseigne dans la même rue : « De Beurstraverse ». Malgré cette forte concurrence, Yves Rocher réalise un excellent chiffre d'affaires avec le magasin de Rotterdam qui est le meilleur de la chaîne hollandaise. Ce succès pousse l'entreprise à envisager l'ouverture d'un second commerce à Rotterdam. Le seul obstacle à cette deuxième ouverture provient des charges locatives qui sont très élevées à Rotterdam. L'entreprise est consciente qu'avoir un deuxième magasin renforcerait sa position et reste à l'affût d'opportunités intéressantes.

### 7.1.16 's-Hertogenbosch (Den Bosch)

La ville joue un rôle capital dans le développement du Noord-Brabant qui est la plus grande province néerlandaise. De nombreuses entreprises nationales et internationales considèrent la ville comme un endroit attrayant pour leur établissement.

Den Bosch est un lieu très vivant qui propose plusieurs activités culturelles et un tournoi de tennis sur gazon à Rosmalen. En outre, on dénombre cinq universités dans un rayon de cinquante kilomètres. En 2011, la ville a reçu le titre de la municipalité avec la plus forte économie aux Pays-Bas d'après une étude menée par l'hebdomadaire « Elsevier ».

a) La fiche d'identité :

**Province :** Noord-Brabant

**Population totale :** 141.807 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 19%

**Revenu moyen annuel :** 13.900 €/an

**Loyer annuel moyen :** 1.200 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 45 : Concurrents à 's-Hertogenbosch**

| Rituals   | Sabon     | Body Shop |
|-----------|-----------|-----------|
| 1 magasin | 1 magasin | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 46 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à 's-Hertogenbosch**

| Localité     | Code Postal | Adresse          | Marque    |
|--------------|-------------|------------------|-----------|
| EW DEN BOSCH | 5211        | Vughterstraat 1  | Rituals   |
| EW DEN BOSCH | 5211        | Vughterstraat 39 | Sabon     |
| KG DEN BOSCH | 5211        | Kerkstraat 4     | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Den Bosch se classe à la dix-huitième position en terme d'habitants. La ville est très dynamique et attire de nombreux étudiants. Ceux-ci sont un segment intéressant pour une entreprise comme Yves Rocher qui cible surtout les jeunes filles de 15 à 25 ans. Pour le moment, les grandes chaînes de cosmétiques sont bien réparties avec un magasin chacune. Seul Yves Rocher manque à l'appel. A noter que Rituals et Sabon parviennent à « cohabiter » dans la même rue. Yves Rocher pourrait envisager de s'implanter dans un endroit moins huppé et ne pas souffrir de cette concurrence. D'autant plus que ces deux marques ciblent surtout les hauts revenus, à l'inverse d'Yves Rocher qui vend des produits accessibles à tous.

### 7.1.17 Tilburg

Tilburg est l'un des centres industriels les plus importants aux Pays-Bas. Dans et autour de la ville, il y a sept zones industrielles qui peuvent accueillir un total de 7.600 entreprises et près de 100.000 employés. De Heuvelstraat est la principale rue commerçante de Tilburg. Les entreprises choisissent de s'installer dans cette région en raison de sa facilité d'accès, la qualité des infrastructures et son système éducatif. Il existe de nombreuses possibilités d'étudier, sortir et faire du shopping.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Noord-Brabant

**Population totale :** 207.492 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 18%

**Revenu moyen annuel :** 12.500 €/an

**Loyer annuel moyen :** 800 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Non

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 47 : Concurrents à Tilburg**

| Rituals   | Sabon      | Body Shop  |
|-----------|------------|------------|
| 1 magasin | 1 magasins | 2 magasins |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 48 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Tilburg**

| Localité   | Code Postal | Adresse                | Marque    |
|------------|-------------|------------------------|-----------|
| AX TILBURG | 5038        | Pieter Vreedestraat 9  | Rituals   |
| AX TILBURG | 5038        | Pieter Vreedestraat 19 | Sabon     |
| XA TILBURG | 5038        | Heuvelstraat 30A       | Body Shop |
| AE TILBURG | 5038        | Emmapassage 8          | Body Shop |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Tilburg est la sixième ville du pays avec presque 210.000 habitants. Parmi les six villes les plus peuplées, elle est celle qui propose les loyers les moins élevés. En outre, la ville se situe dans la province du Noord-Brabant qui ne compte aucun magasin Yves Rocher à l'heure actuelle. Pourtant, il s'agit de la troisième plus grande province des Pays-Bas avec presque 2,5 millions d'habitants. De plus, celle-ci se situe entre le Randstad et la frontière belge-néerlandaise.

### **7.1.18 Utrecht**

Utrecht accueille plusieurs institutions d'enseignement supérieur et universitaire. Les étudiants représentent 20% de la population. Utrecht peut être comparé à Louvain-La-Neuve (en Belgique), c'est une ville estudiantine par excellence.

L'université d'Utrecht est la plus importante du pays et surtout l'une des plus prestigieuses d'Europe. La Hogeschool Utrecht est une école supérieure axée principalement sur les sciences appliquées.

Utrecht est souvent considéré comme étant le centre des Pays-Bas. Cela est dû en grande partie à sa position géographique et aux infrastructures routières et ferroviaires qui en ont fait un pôle incontournable dans les déplacements aux Pays-Bas.

De plus, la ville se trouve sur un des axes principaux entre Eindhoven, 's-Hertogenbosch et Amsterdam. La vieille ville d'Utrecht a beaucoup de curiosités touristiques grâce à sa tradition, ses églises médiévales et ses canaux, qui donnent à la cité son charme réputé.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Utrecht

**Population totale :** 315.309 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 21%

**Revenu moyen annuel :** 13.600 €/an

**Loyer annuel moyen :** 1.450 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Oui

b) Les concurrents directs :

**Table 49 : Concurrents à Utrecht**

| Rituals   | Sabon      | Body Shop |
|-----------|------------|-----------|
| 1 magasin | 2 magasins | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 50 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Utrecht**

| Localité   | Code Postal | Adresse                    | Marque      |
|------------|-------------|----------------------------|-------------|
| LN UTRECHT | 3511        | Mariastraat 1              | Rituals     |
| JL UTRECHT | 3511        | Steenweg 22                | Sabon       |
| LC UTRECHT | 3511        | Hoog Catharijne Rijnkade 5 | Sabon       |
| JA UTRECHT | 3511        | Lange Elisabethstraat 3    | Body Shop   |
| JT UTRECHT | 3511        | Steenweg 64                | Yves Rocher |

Source : Table personnelle

d) Commentaire :

Avec ses 315.000 habitants, Utrecht est la quatrième ville des Pays-Bas après Amsterdam, Rotterdam et Den Haag. Yves Rocher étant déjà présent à Amsterdam, Den Haag et Rotterdam, son implantation à Utrecht vient renforcer sa présence au sein du Randstad. Vu sa situation géographique, la ville profite d'une bonne connection avec les villes avoisinantes (Gouda, Woerden, Hilversum, Amersfoort et Veenendaal). De plus, la ville se trouve sur un des axes principaux entre Eindhoven, 's-Hertogenbosch et Amsterdam.

### 7.1.19 Zaanstad

Zaanstad qui se compose de deux digues parallèles des deux côtés de la rivière Zaan, n'a pas la structure d'une ville. C'est une ville industrielle depuis plus de quatre cent ans.

La municipalité commence à se moderniser avec de nouveaux quartiers d'habitations.

Zaanstad donne une image d'atmosphère de village.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Noord-Holland

**Population totale :** 147.918 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 18%

**Revenu moyen annuel :** 13.100 €/an

**Loyer annuel moyen :** 270 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 51 : Concurrents à Zaanstad**

| Rituals | Sabon | Body Shop |
|---------|-------|-----------|
| ///     | ///   | ///       |

Source : Table personnelle

c) Commentaire :

Zaanstad n'est ni réputé pour son tourisme ni pour son activité commerciale. La ville tient sa réputation de son passé industriel dont elle a du mal se défaire. Bien qu'elle compte presque 150.000 habitants et propose des loyers défiant toute concurrence, la ville ne parvient pas à attirer les grandes chaînes de cosmétiques. Cela s'explique certainement par sa proximité avec les grandes villes que sont Amsterdam et Haarlem dans une moindre mesure. Concernant Yves Rocher, l'entreprise pourrait tirer un avantage en étant la première à s'installer dans la région. Elle pourrait également se casser la figure et écorner son image de marque.

### 7.1.20 Zoetermeer

Cette ville se situe à seulement douze kilomètres de Den Haag. Zoetermeer, c'est l'histoire d'un village qui est devenu un champion exemplaire dans le succès de la région du Randstad. En effet, ce village a été le pilote ayant mené au succès du Randstad en favorisant les emplois liés à la connaissance. Le secteur TIC<sup>19</sup> occupe une place importante dans le développement de Zoetermeer. La politique de la municipalité est axée sur les TIC et autres performances liées à la connaissance afin d'attirer les emplois. De nombreux habitants ayant fait de hautes études à l'université de La Haye vivent et travaillent à Zoetermeer.

a) La fiche d'identité :

**Province :** Zuid-Holland

**Population totale :** 122.348 habitants

**Pourcentage femmes 15-49 ans :** 21%

**Revenu moyen annuel :** 13.900 €/an

**Loyer annuel moyen :** 700 €/m<sup>2</sup>

**Zone Randstad :** Oui

**Yves Rocher :** Non

b) Les concurrents directs :

**Table 52 : Concurrents à Zoetermeer**

| Rituals   | Sabon     | Body Shop |
|-----------|-----------|-----------|
| 1 magasin | 1 magasin | 1 magasin |

Source : Table personnelle

c) Aperçu des emplacements :

**Table 53 : Emplacement Yves Rocher et ses concurrents directs à Zoetermeer**

| Localité      | Code Postal | Adresse                             | Marque    |
|---------------|-------------|-------------------------------------|-----------|
| JV ZOETERMEER | 2711        | Burgermeester van Leeuwenpassage 25 | Rituals   |
| AS ZOETERMEER | 2711        | Promenade 52                        | Sabon     |
| AD ZOETERMEER | 2711        | Westwaarts 9                        | Body Shop |

Source : Table personnelle

---

<sup>19</sup> Technologies de l'information et de la communication

d) Commentaire :

En 2010, seul Body Shop était présent dans la ville de Zoetermeer. Depuis, Rituals et Sabon ont suivi le mouvement. Parmi les grandes marques de cosmétiques, seul Yves Rocher n'est pas (encore) présent à Zoetermeer. Pourtant, la ville offre de nombreux atouts grâce à ses relations étroites avec Den Haag, sa présence au sein du Randstad et ses loyers moins élevés que dans les grandes villes du pays.

## **7.2 Conclusion**

Le tableau de la page suivante reprend les principales informations afférentes à chaque ville potentielle. Il servira de base pour le plan de déploiement à trois ans.

La colonne « situation stratégique » tient compte des objectifs du Groupe qui vise d'abord le Randstad et le sud du pays. Les villes du nord sont considérées comme potentiellement moins intéressantes pour faire du business.

A noter que les villes d'Amsterdam, Den Haag, Rotterdam et Utrecht possèdent déjà un magasin Yves Rocher. Cependant, étant donné l'immense potentiel qu'elles offrent, l'entreprise sera attentive aux opportunités qui se présenteraient à elle, notamment en matière de loyers qui sont extrêmement élevés aux Pays-Bas.

**Table 54 : Synthèse des marchés cibles**

| Villes               | Situation stratégique | Nombre de concurrents | Yves Rocher | Commentaire                                                                                      |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Almere <sup>20</sup> | Randstad              | 2                     | Oui         | Ville en expansion                                                                               |
| Amersfoort           | Randstad              | 3                     | Non         | Expansion pour 2016                                                                              |
| Amsterdam            | Randstad              | 11                    | Oui         | Selon les opportunités                                                                           |
| Apeldoorn            | Centre du pays        | 2                     | Non         | Caractère vert de la ville                                                                       |
| Arnhem               | Centre du pays        | 3                     | Non         | Faible concurrence et ville attrayante                                                           |
| Breda                | Sud du pays           | 3                     | Non         | Proche Anvers et Rotterdam.<br>Pas de YR dans Noord-Holland                                      |
| Den Haag             | Randstad              | 5                     | Oui         | Selon les opportunités                                                                           |
| Ede                  | Centre du pays        | 0                     | Non         | 4 <sup>ème</sup> ville du Gelderland, beaucoup moins attractive que les trois autres.            |
| Eindhoven            | Sud du pays           | 3                     | Non         | Forte densité de population.<br>Bonne situation géographique. 3 <sup>ème</sup> pilier économique |
| Emmen                | Nord du pays          | 1                     | Non         | Région industrielle avec un faible pourcentage de femmes (15-49 ans)                             |
| Haarlem              | Randstad              | 2                     | Non         | Meilleure ville shopping. Peu de concurrences.                                                   |
| Haarlemmermeer       | Randstad              | 2                     | Non         | Meilleur emplacement à l'aéroport mais trop coûteux pour YR                                      |
| Leiden               | Randstad              | 3                     | Non         | Réaménagement espaces de vente pour 2015                                                         |
| Nijmegen             | Centre du pays        | 2                     | Non         | Gamme diversifiée de commerces. Ville étudiante et touristique.                                  |
| Rotterdam            | Randstad              | 9                     | Oui         | Selon les opportunités                                                                           |
| s-Hertogenbosch      | Sud du pays           | 3                     | Non         | 5 universités aux alentours. (étudiantes = clientèle cible)                                      |
| Tilburg              | Sud du pays           | 4                     | Non         | 6 <sup>ème</sup> plus grande ville. Loyers moins élevés que dans le Big Five                     |
| Utrecht              | Randstad              | 4                     | Oui         | Selon les opportunités                                                                           |
| Zaanstad             | Randstad              | 0                     | Non         | La ville se modernise. Avantage à être le premier.                                               |
| Zoetermeer           | Randstad              | 3                     | Non         | Beaucoup de hauts revenus : clientèle non ciblée                                                 |

Source : Table personnelle

<sup>20</sup> Le magasin à Almere a ouvert ses portes le 10 février 2012

## 8 Le plan de déploiement

Ce plan de déploiement est basé sur la confrontation des magasins Yves Rocher actuels en Hollande et les points chauds qui ont été identifiés pour chaque marché cible dans le chapitre précédent. Le but réel est d'arriver à un calendrier qui indique où Yves Rocher doit ouvrir de nouveaux magasins au cours des trois prochaines années.

### 8.1 Le planning pour 2012

Pour rappel, le Groupe Yves Rocher souhaite ouvrir quatre nouveaux magasins en 2012. Afin de porter la marque, il a été convenu que ceux-ci soient gérés en fonds propres. Cela implique de trouver des emplacements proposant des loyers accessibles. En outre, la recherche d'un franchisé prend du temps : la marque n'a pas encore une grande notoriété en Hollande.

Voici le calendrier 2012 établi sur base des informations reprises dans les différents chapitres du présent rapport :

**Table 55 : Plan de déploiement pour 2012**

| Villes     | Provinces     | Ranking | Population | Loyer (m <sup>2</sup> /an) | S/R/B | Parfumeries | YR province |
|------------|---------------|---------|------------|----------------------------|-------|-------------|-------------|
| Almere     | Flevoland     | 5       | 192.800    | 750 €                      | 2     | 4           | ///         |
| Amersfoort | Utrecht       | 14      | 147.960    | 800 €                      | 3     | 4           | 1           |
| Breda      | Noord-Brabant | 19      | 176.261    | 1.000 €                    | 3     | 5           | ///         |
| Nijmegen   | Gelderland    | 13      | 165.056    | 900 €                      | 2     | 3           | ///         |

Source : Table personnelle

Pour la première phase du projet d'expansion, nous optons pour des provinces au sein desquelles Yves Rocher n'est pas encore présent, cela afin de renforcer la position stratégique de l'entreprise dans le pays. L'objectif étant de s'implanter sur plusieurs provinces et augmenter la zone de chalandise de la marque.

Maintenant, nous allons commenter et justifier nos choix de villes.

#### a) Almere

La ville fait partie du Randstad et elle a mis sur pied un énorme projet d'expansion qui devrait s'achever pour 2030. L'objectif est de faire d'Almere la cinquième ville en faisant passer sa

population de 190.000 habitants à 350.000 à l'horizon 2030. En outre, les loyers sont accessibles par rapports à d'autres grandes villes du pays.

b) Amersfoort

C'est la seule des quatre villes retenues qui compte un magasin Yves Rocher dans sa province. Ici, il s'agit du magasin d'Utrecht dans la province du même nom. Le choix d'Amersfoort s'explique par le projet d'expansion de la ville qui ambitionne d'accueillir 160.000 résidents d'ici 2016. Cette expansion est rendue possible par la création d'un nouveau quartier qui comprendra entre autre un nouveau centre commercial. Nous pensons qu'il serait intéressant d'être présent à l'échéance de ce projet. Nous privilégions l'implantation en 2012 pour éviter d'être confronté dans un futur proche à une explosion des loyers suite à une trop forte demande de la part des entreprises.

c) Breda

La ville jouit d'une situation géographique unique de par sa proximité avec les ports d'Anvers et de Rotterdam. De plus, la province de Noord-Holland ne possède pas de magasin Yves Rocher pourtant, cette province offre plusieurs avantages. Tout d'abord, elle se trouve à la frontière belgo-néerlandaise, ce qui implique une certaine proximité avec la province belge d'Anvers où Yves Rocher est très bien représenté avec huit magasins. Ensuite, elle abrite presque 2,5 millions personnes, ce qui en fait la troisième plus grosse province néerlandaise.

d) Nijmegen

Nijmegen est réputé pour être une ville étudiante et touristique. La ville a reçu en 2009 le titre de ville avec la gamme la plus diversifiée de commerces. En outre, Yves Rocher a la possibilité d'ouvrir via l'intermédiaire d'un franchisé et donc de réduire considérablement ses coûts d'investissement.

## **8.2 Le planning pour 2013**

Si on se réfère aux objectifs émis par la Direction Générale, repris en page 71, on constate que 2013 est une année importante. En effet, Yves Rocher compte y ouvrir sept nouvelles enseignes pour passer de douze magasins (fin 2012) à dix-neuf magasins.

Voici le calendrier 2013 établi sur base des informations reprises dans les différents chapitres du présent rapport.

**Table 56 : Plan de déploiement pour 2013**

| Villes    | Provinces     | Ranking | Population | Loyer (m²/an) | S/R/B | Parfumeries | YR province <sup>21</sup> |
|-----------|---------------|---------|------------|---------------|-------|-------------|---------------------------|
| Arnhem    | Gelderland    | 17      | 149.243    | 1.000 €       | 3     | 3           | 1                         |
| Den Haag  | Zuid-Holland  | 2       | 500.599    | 1.375 €       | 5     | 11          | 2                         |
| Eindhoven | Noord-Brabant | 20      | 217.407    | 1.400 €       | 3     | 6           | 1                         |
| Haarlem   | Noord-Holland | 9       | 151.680    | 950 €         | 2     | 5           | 2                         |
| Den Bosch | Noord-Brabant | 23      | 141.807    | 1.200 €       | 3     | 4           | 1                         |
| Utrecht   | Utrecht       | 7       | 315.309    | 1.450 €       | 4     | 6           | 2                         |
| Zaandstad | Noord-Holland | 4       | 147.918    | 270 €         | 0     | 2           | 2                         |

Source : Table personnelle

Pour la seconde phase du projet d'expansion, nous optons pour un renforcement de la présence au sein du Randstad en y ajoutant cinq nouveaux magasins. Nous ciblons également les villes étudiantes et les villes peu concurrentielles.

a) Arnhem

La ville est occupée à renforcer son pouvoir d'attractivité par le développement d'un World Trade Center et la reconstruction du grand centre-ville. Arnhem ne fait pas partie du Randstad et se trouve dans la province de Gelderland. Cette province accueillera son premier magasin Yves Rocher en 2012 dans la ville de Nijmegen. Avec Arnhem, nous souhaitons renforcer notre position au sein de cette province.

b) Den Haag

Den Haag fait partie du Randstad et possède déjà un magasin Yves Rocher. Celui-ci donne entière satisfaction et nous estimons que la ville est prête pour en accueillir un second. La ville qui compte plus de 500.000 habitants pour six magasins cosmétiques (trois Rituals, un Sabon, un Body Shop et un Yves Rocher) soit un magasin pour environ 83.000 habitants. Ce ratio est le plus important des vingt villes candidates.

<sup>21</sup> Tient compte des ouvertures prévues au planning 2012

c) Eindhoven

Eindhoven est la cinquième ville du pays et la plus peuplée du Noord-Brabant. La ville dispose d'une bonne connection avec la Belgique et son port d'Anvers. Elle jouit d'une bonne notoriété au niveau commercial bien que la ville ne fasse pas partie du Randstad. Eindhoven se trouve à un bon emplacement stratégique avec des connections vers Utrecht et Amsterdam. Avec l'ouverture de Nijmegen prévue en 2012 et Arnhem en 2013, la province accueillera son troisième magasin grâce à Eindhoven.

d) Haarlem

Haarlem fait partie du Randstad. C'est une ville très animée avec une densité énorme de 4.650 habitants/km<sup>2</sup>. La ville a reçu le titre de meilleure ville shopping des Pays-Bas ainsi que de la ville shopping la plus cool du pays. Malgré cette attractivité touristique, la ville est peu desservie par les grandes marques de cosmétiques : un magasin Rituals et un magasin Body Shop. En s'installant à Haarlem, l'entreprise se trouvera dans un environnement peu concurrentiel et pourra se faire une place plus facilement.

e) 's-Hertogenbosch

Avec cinq universités dans un rayon de cinquante kilomètres, Den Bosch peut être qualifié de ville étudiante. La ville joue un rôle important dans le développement de la province du Noord-Brabant (la plus grande province du pays). Les concurrents Rituals et Sabon se trouvent dans la même rue, ce qui pourrait permettre à Yves Rocher de trouver un emplacement en dehors du circuit commerçant où sont implantés les deux concurrents. A noter qu'Yves Rocher n'est pas encore présent dans la ville.

f) Utrecht

A Utrecht, vingt pourcents de la population est étudiante. L'université d'Utrecht est la plus importante du pays. Cette ville est considérée comme étant le centre des Pays-Bas vu sa situation géographique stratégique. Yves Rocher possède un magasin à Utrecht et nous pensons qu'une deuxième ouverture est tout à fait envisageable. Utrecht est une grande ville avec plus de 315.000 habitants et fait partie du Randstad. Les loyers étant importants, nous privilégierons une ouverture en franchise ou en gérance.

g) Zaanstad

Une des rares villes de plus de 100.000 habitants dans laquelle les grandes marques ne sont pas présentes. Pourtant, la ville est située dans la zone du Randstad et compte presque 150.000 habitants. En outre, les loyers sont vraiment bons marchés. En s'installant à Zaanstad, nous tentons un pari audacieux en étant la première marque de cosmétique présente dans cette ville.

### 8.3 Le planning pour 2014

Pour achever notre plan d'expansion à trois ans, il reste à ouvrir quatre nouveaux magasins Yves Rocher. Maintenant que la marque possède dix-neuf magasins, sa notoriété s'est bien accrue et il est nettement plus facile de dénicher des candidats franchisés.

Voici le calendrier 2014 établi sur base des informations reprises dans les différents chapitres du présent rapport :

**Table 57 : Plan de déploiement pour 2014**

| Villes    | Provinces     | Ranking | Population | Loyer (m²/an) | S/R/B | Parfumeries | YR province <sup>22</sup> |
|-----------|---------------|---------|------------|---------------|-------|-------------|---------------------------|
| Apeldoorn | Gelderland    | 10      | 156.830    | 415 €         | 2     | 3           | 2                         |
| Leiden    | Zuid-Holland  | 15      | 118.374    | 300 €         | 3     | 3           | 3                         |
| Rotterdam | Zuid-Holland  | 3       | 616.003    | 1.700 €       | 9     | 11          | 3                         |
| Tilburg   | Noord-Brabant | 18      | 207.492    | 800 €         | 4     | 4           | 3                         |

Source : Table personnelle

Pour l'ultime phase du projet d'expansion, nous optons pour un renforcement de la présence au sein de la province Zuid-Holland qui est la plus peuplée du pays. Ensuite, nous continuons de nous renforcer dans le Gelderland et dans le Noord-Brabant. Seul Rotterdam dispose déjà d'un emplacement Yves Rocher. Pour les trois autres villes, il s'agira d'une première implantation.

---

<sup>22</sup> Tient compte des ouvertures prévues en 2012 et 2013

a) Apeldoorn

La ville est réputée pour son caractère vert qui correspond tout à fait avec les valeurs d'Yves Rocher. Elle ne fait pas partie du Randstad et n'est desservie que par deux marques de cosmétique : Rituals et Body Shop avec un magasin chacun. Ils sont tous deux situés dans la rue « Orangerie » qui est l'artère commerçante principale de la ville. Pour pallier à des coûts locatifs trop élevés, une ouverture en gérance semble le meilleur choix pour l'entreprise.

b) Leiden

Leiden est le troisième centre commercial de la province de Zuid-Holland. En plus de faire partie du Randstad, la ville va subir un réaménagement de ses espaces de vente qui se déroulera en trois phases. La phase s'achèvera fin 2013 tandis que les deux dernières se clôtureront à la fin de l'année 2015. Il est préférable de s'installer en 2014 pour être certain de trouver un emplacement intéressant et accessible financièrement.

c) Rotterdam

Seconde ville du pays avec plus de 600.000 habitants, Rotterdam est la ville par excellence pour réaliser son shopping. De Lijnbaan est la plus grande artère commerciale des Pays-Bas. Yves Rocher dispose d'un magasin à Rotterdam qui est le meilleur de la chaîne sur le territoire hollandais. Fort de ce succès, l'entreprise devrait envisager une seconde ouverture en 2014, d'autant plus que le marché n'est pas encore saturé.

d) Tilburg

Tilburg ne fait pas partie du Randstad et ne dispose pas encore d'un magasin Yves Rocher. Pourtant, il s'agit de la sixième ville du pays qui a l'énorme avantage de proposer des loyers nettement inférieurs aux villes du top cinq. Une ouverture à Tilburg viendrait renforcer la position d'Yves Rocher dans le Noord-Brabant.

## **8.4 Aperçu global du plan de déploiement**

Afin de faciliter la vision du lecteur sur la situation d'Yves Rocher aux Pays-Bas à l'horizon 2014, nous avons réalisé un tableau qui reprend le nombre de magasins par provinces. Ce tableau indique les magasins existants à fin de l'année 2011 ainsi que les prévisions sur la période 2012 à 2014. Vous trouverez ce document à la page suivante.

**Table 58 : Aperçu du plan de déploiement 2012-2014**

| Provinces     | Nombre d'habitants | YR 2011 | YR 2012 | YR 2013 | YR 2014 | Total |
|---------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Zuid-Holland  | 3.551.382          | 2       |         | 1       | 2       | 5     |
| Noord-Holland | 2.708.519          | 2       |         | 2       |         | 4     |
| Noord-Brabant | 2.463.695          |         | 1       | 2       | 1       | 4     |
| Gelderland    | 2.010.043          |         | 1       | 1       | 1       | 3     |
| Utrecht       | 1.236.396          | 1       | 1       | 1       |         | 3     |
| Overijssel    | 1.137.601          | 1       |         |         |         | 1     |
| Limburg       | 1.123.478          |         |         |         |         | 0     |
| Friesland     | 647.587            |         |         |         |         | 0     |
| Groningen     | 581.172            | 1       |         |         |         | 1     |
| Drenthe       | 490.751            | 1       |         |         |         | 1     |
| Flevoland     | 395.267            |         | 1       |         |         | 1     |
| Zeeland       | 381.364            |         |         |         |         | 0     |

*4 ouvertures 7 ouvertures 4 ouvertures*

Source : Table personnelle

On se rend immédiatement compte que le projet d'expansion permettra de renforcer la position de la marque dans les deux plus grandes provinces des Pays-Bas : Zuid-Holland et Noord-Holland. Ensuite, on constate que l'entreprise va tenter de pénétrer dans des nouvelles provinces, notamment dans le Noord-Brabant et le Gelderland. Deux provinces qui comptent chacune plus de deux millions d'habitants. L'entreprise va s'installer dans ces marchés de manière progressive en faisant des ouvertures tous les ans. Pour ce plan de déploiement, nous avons opté pour la prudence afin de pouvoir mieux réagir si ces provinces ne répondaient pas aux attentes. Pour conclure cette expansion, nous avons choisi d'implanter un magasin dans le Flevoland pour poser les bases d'une future expansion vers le nord du pays.

## Conclusion générale

Cette recherche a été menée en collaboration avec le département responsable des projets de développement Yves Rocher Benelux. Ce dernier est responsable du développement de la marque sur le marché belge, luxembourgeois et hollandais. Dans le cadre de l'expansion aux Pays-Bas, cette étude a été réalisée afin d'analyser le marché néerlandais et plus particulièrement les grandes villes de ce pays. Ceci dans le but de déceler les futurs points de distribution pour Yves Rocher.

La recherche avait pour but de donner des réponses aux questions de recherche suivantes :

- 1) Quelles villes des Pays-Bas sont des marchés d'investissement à fort potentiel et ont un développement économique rapide ?
- 2) Où sont situés les principaux concurrents et comment abordent-ils le marché ?
- 3) Le client néerlandais est-il une cible commercialement réalisable ?
- 4) Quels sont les risques possibles d'une expansion en Hollande ?
- 5) Quelles sont les modes de distribution possibles dans les villes sélectionnées ?

Les réponses à ces questions de recherche ont été entravées par la période limitée. La collecte des données pour les villes retenues ainsi que les données des concurrents étaient une activité chronophage. Toutefois, elles ont été la base de toutes les conclusions. Le rassemblement de toutes les données a permis l'élaboration d'un plan de déploiement à trois ans (2012 à 2014) pour les marchés cibles sélectionnés.

La classification des villes, sur base du tableau d'évaluation des villes au chapitre quatre, formule une réponse concrète et objective à la première question. Les données de chaque variable ont été multipliées par l'importance du facteur et une classification a été faite.

Avec la sélection des villes à fort potentiel, nous venons vers la réponse à la deuxième question. L'analyse de l'entièreté de la concurrence peut être trouvée dans l'analyse des concurrents reprise au chapitre quatre. Cependant, une réponse à leur approche concrète ne peut être formulée en raison de la période de recherche limitée et des difficultés rencontrées dans la récupération de renseignements sur les concurrents ainsi que pour les contacter.

Le client néerlandais évolue dans une société où la « culture du beau » est mise en avant, puisque le physique et le paraître prennent une place considérable dans la vie de tous les jours.

Par conséquent, les hollandais sont une cible commerciale possible pour Yves Rocher, ce qui donne une réponse claire à la troisième question de recherche. Plus particulièrement, Yves Rocher devrait se concentrer sur les clientes âgées entre quinze et quarante-neuf ans qui souhaitent prendre soin de leur corps.

Concernant les risques opérationnels d'une forte expansion, le risque sur la réputation est le plus dangereux pour Yves Rocher en cas d'échec. D'autres risques sont impliqués, comme la contrefaçon mais ils affectent moins l'entreprise. Les produits d'Yves Rocher peuvent être identifiés comme étant bons marchés. Cela nous permet de donner une réponse à la quatrième question de recherche.

La réponse à la dernière question a été formulée dans l'analyse interne en présentant la façon de travailler d'Yves Rocher. L'entreprise ouvre ses magasins selon trois formes possibles : le fonds propre, le concept de franchise et la gérance. Les avantages et inconvénients ont été répertoriés pour les trois modes de distribution. Le danger pour la franchise et la gérance réside dans la faible flexibilité pour agir sur les signaux du marché. Yves Rocher est dépendant des actions de ses partenariats et des décisions rapides qu'ils pourraient prendre.

Dans le dernier chapitre, nous avons établi un plan de déploiement pour les trois prochaines années. Ce plan énumère les possibles ouvertures de nouveaux magasins aux Pays-Bas selon la stratégie définie par Yves Rocher. Cependant, la société doit être consciente de l'importance d'investir dans le nord du pays où la concurrence est nettement moins rude. Ces régions connaissent une bonne croissance économique via leurs activités industrielles. En outre, les habitants du nord envient ceux de la zone Randstad où le commerce et le tourisme sont rois

Pour conclure, il convient de noter que cette recherche est basée sur les circonstances actuelles et que les futurs changements stratégiques ou de marché ne sont pas pris en compte.

# Bibliographie

## OUVRAGES

DIOUX J. & DUPUIS M., « *La distribution : stratégies des groupes et marketing des enseignes* », Paris, Pearson Education France, 2005.

KOTLER & DUBOIS, « *Marketing management* », 10<sup>ème</sup> édition, Paris, Publi-Union Editions, 2000.

MCAULEY A., « *International marketing : consuming globally, thinking locally* », West Sussex, John Wiley & Sons, 2001.

VIGNY J., « *La distribution : structure et pratiques* », Paris, Editions Dalloz, 1997.

## ARTICLES

ROGERDS D., « Developing a location research methodology », in *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 2005, Vol. 13, p. 201-208.

## SITES INTERNET

### **Les villes hollandaises**

ALMERE, <http://www.almere.nl/>, consulté en juin 2012.

AMERSFOORT, <http://www.amersfoort.nl/>, consulté en juin 2012.

AMSTERDAM, <http://www.amsterdam.nl/>, consulté en juin 2012.

APELDOORN, <http://www.apeldoorn.nl/>, consulté en juin 2012.

ARNHEM, <http://www.arnhem.nl/>, consulté en juin 2012.

BREDA, <http://www.breda.nl/>, consulté en juin 2012.

DEN HAAG, <http://www.denhaag.nl/>, consulté en juin 2012.

EDE, <http://www.ede.nl/>, consulté en juin 2012.

EINDHOVEN, <http://www.eindhoven.eu/>, consulté en juin 2012.

EMMEN, <http://www.emmen.nl/>, consulté en juin 2012.

HAARLEM, <http://www.haarlem.nl/>, consulté en juin 2012.

HAARLEMMERMEER, <http://www.haarlemmermeer.nl/>, consulté en juin 2012.

LEIDEN, <http://portal.leiden.nl/>, consulté en juin 2012.

NIJMEGEN, <http://www.nijmegen.nl/>, consulté en juin 2012.

ROTTERDAM, <http://fr.rotterdam.info/visiteurs/>, consulté en juin 2012.

ROTTERDAM, <http://www.rotterdam.nl/>, consulté en juin 2012.

'S-HERTOGENBOSCH, <http://www.s-hertogenbosch.nl/>, consulté en juin 2012.

TILBURG, <http://www.tilburg.nl/>, consulté en juin 2012.

UTRECHT, <http://www.utrecht.nl/>, consulté en juin 2012.

ZAANSTAD, <http://www.zaanstad.nl/>, consulté en juin 2012.

ZOETERMEER, <http://www.zoetermeer.nl/>, consulté en juin 2012.

### **Les acteurs cosmétiques**

RITUALS, <http://www.rituals.com/nl-nl/>, consulté de janvier à juin 2012.

SABON, <http://www.sabon.nl/>, consulté de janvier à juin 2012.

THE BODY SHOP, <http://www.thebodyshop.nl/>, consulté de janvier à juin 2012.

YVES ROCHER, <http://www.yvesrocher.nl/>, consulté de janvier à juin 2012.

### **Les données économiques**

AWEX, <http://www.awex.be/fr-BE/>, consulté en mars 2012.

BUREAU DES STATISTIQUES NEERLANDAISES, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/>, consulté de novembre 2011 à avril 2012.

COMMISSION EUROPEENNE, <http://www.ec.europa.eu>, consulté en mars 2012.

EUROSTAT, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>, consulté en mars 2012.

IDH, <http://hdrstats.undp.org/fr/pays/profils/NLD.html>, consulté en mars 2012.

OCDE, <http://www.oecd.org/fr/paysbas/>, consulté en février 2012.

## **Les autres sources**

ASSOCIATION NEERLANDAISE DES COSMETIQUES, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/>, consulté en mars 2012.

CLASSEMENT DES AEROPORTS, <http://www.americas-fr.com/tourisme/informations/classement-des-aeroports-en-2010-9443.html>, consulté en mai 2012.

CLIENT ET ORGANISATION, <http://jeffreyjeffords.com/2010/08/customercentric/>, consulté en février 2012.

LAROUSSE, <http://www.larousse.fr/encyclopedie/pays/Pays-Bas/137338>, consulté en février 2012.

LA FRANCHISE, <http://www.ac-franchise.com/be/index.html>, consulté en mai 2012.

LA SAGA YVES ROCHER, [http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/la-saga-yves-rocher\\_219605.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/la-saga-yves-rocher_219605.html), consulté en août 2011.

LE GROUPE YVES ROCHER, <http://www.groupeyvesrocher.com/histoire.php>, consulté en août 2011.

PORT DE ROTTERDAM, <http://www.portofrotterdam.com/en/News/Brochures>, consulté en juin 2012.

SEPHORA ET YVES ROCHER, <http://cosmetique-yrs.e-monsite.com/>, consulté en août 2011.

YVES ROCHER VOSTOK, <http://www.mercator-publicitor.fr/yves-rocher-russie-interview-bruno-leproux>, consulté en septembre 2011.

