

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION

Glance of Lens est une PME Nantaise qui évolue sur le marché de la création d'accessoires de mode et plus précisément, le marché des montures optiques. La taille internationale de ce marché a créé une multitude de segments eux même divisés en couple produit-marché. Le marché de niche de Glance of Lens est basé sur le couple produit haut de gamme, marché des créateurs. Les caractéristiques de sa clientèle créent un marché de niche qui, si rentable soit-il, ne peut se limiter aux frontières françaises. Ainsi, les créateurs doivent sans cesse trouver de nouveaux partenaires pour développer leur portefeuille client. De plus, l'évolution des tendances de consommation impose aux créateurs de s'adapter et de renouveler leur offre.

Ainsi, l'entreprise fait aujourd'hui face à ses limites. Afin de se développer, elle doit conquérir sans cesse de nouveaux marchés au vu des faibles quantités enregistrées par commande.

La Grande Bretagne fait partie des pays désignés par Glance of Lens comme ayant une demande potentielle élevée. Malheureusement, la PME n'a pas encore pu trouver de moyen de distribuer ses produits Outre-manche.

En conséquence, le but de cette étude est d'examiner par quels moyens Glance of Lens peut entrer sur le marché britannique, c'est-à-dire :

Quelle stratégie Glance of Lens doit-elle adopter pour pouvoir entrer sur le marché de la lunetterie britannique ?

1.1 Objectifs du Mémoire

Le but principal de la recherche est de proposer des pistes à l'entreprise Glance of Lens afin qu'elle puisse entrer sur le marché de la Grande Bretagne. « Entrer » sur le marché signifie deux choses :

- Trouver les distributeurs les plus pertinents pour l'entreprise au Royaume-Uni,
- Équilibrer le marketing mix de façon à ce qu'il soit adapté au marché cible.

1.2 Hypothèses de recherche

Afin de satisfaire la demande de l'entreprise, nous avons fixé 4 hypothèses de recherche :

- **Avantages concurrentiels de Glance of Lens sur le marché-cible :**

Les tendances de consommations sont la principale opportunité du marché grâce à :

- o La créativité et l'originalité des produits de la marque

- La correspondance entre le cœur de cible de Glance of Lens et le « consommateur type » anglais.

- **Les opportunités de distribution sur le marché-cible :**

Les distributeurs indépendants situés dans les grandes villes avec de larges zones de chalandise représentent les meilleurs partenaires pour Glance of Lens

- **Les contraintes :**

Le manque de ressources financières représente le premier frein à l'export vers la Grande Bretagne.

- **Les options d'export :**

Choisir l'export direct sans passer par un agent semble être la meilleure option pour entrer sur le marché britannique.

Ces hypothèses seront confirmées ou infirmées en conclusion de cette étude.

1.3 Limites

Afin d'atteindre les objectifs fixés, nous avons besoin de certaines ressources (matérielles, d'information, etc.) qui peuvent parfois être limitées. Ainsi, un des principaux problèmes va se situer sur la collecte d'information. Les ressources matérielles faibles nous empêchent de se déplacer en Grande Bretagne afin d'évaluer les opportunités à trois niveaux :

- Les différents types de distribution présents sur le territoire anglais
- Les tendances de consommation de la clientèle
- La concurrence directe (designers et créateurs locaux)

1.4 Raisons du choix et pertinence du sujet

Glance of Lens est aujourd'hui présent à l'international et a su développer son portefeuille client en fonction des tendances dans chaque pays. Par exemple, au Japon, où les consommateurs sont beaucoup plus axés sur l'excentricité et l'originalité, Glance a su trouver le partenaire idéal qui est un des distributeurs locaux les plus en avance sur les tendances de créations étrangères.

Ainsi, l'entreprise a remarqué un manque à gagner en Angleterre car c'est un pays où le mélange des cultures et des nationalités a fait naître une très grande variété de consommateurs. Malgré la volatilité de ces consommateurs, la personnalisation de la demande l'a élargie et a permis à des créateurs « décalés » de se développer. Glance of Lens est une TPE (Très Petite Entreprise) qui a su rester pérenne malgré les difficultés liées au manque de ressources financières (chiffre d'affaires optimal non atteint, opportunités de partenariats et de communication manquées).

1.5 Objectifs de l'entreprise

Entrer sur le marché britannique apparaît être un souhait exprimé par la direction depuis plusieurs années. La principale motivation est le fait que Glance of Lens « pourrait réussir » outre-manche car les potentialités du marché sont importantes.

L'objectif minimum de Glance of Lens est de pouvoir être présent dans 5 boutiques du centre de Londres d'ici 6 mois après le lancement de la prospection. Dans l'idéal, la participation au salon OptraFair (salon britannique de la lunetterie) permettrait d'obtenir une centaine de contacts.

CHAPITRE 2 - ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

2.1. Présentation de l'entreprise

Dénomination :	Glance of Lens
Activité :	Conception et vente de montures de lunettes
Siège social :	38, rue Paul Bellamy – 44000 Nantes
Forme Juridique :	SARL Unipersonnelle (EURL)
Activité :	Conception et commercialisation d'accessoires de mode
Capital Social :	5 000 euros
Associé unique :	Lionel SAINDRENAN
Nom du dirigeant :	Lionel SAINDRENAN

- Historique

2003 : Création de la société et sortie des premiers modèles en acétate

2004 : Premier salon professionnel (SILMO Paris) et sortie des premiers modèles en métal

2006 : Déménagement à Nantes et embauche d'une assistante de gestion

2007 : Départ de la designer et externalisation de la production en Chine

2008 : Lancement d'une nouvelle collection pour le MIDO (Milan)

- Structure d'export de Glance of Lens (basé sur la théorie de C. Croué, 2006)

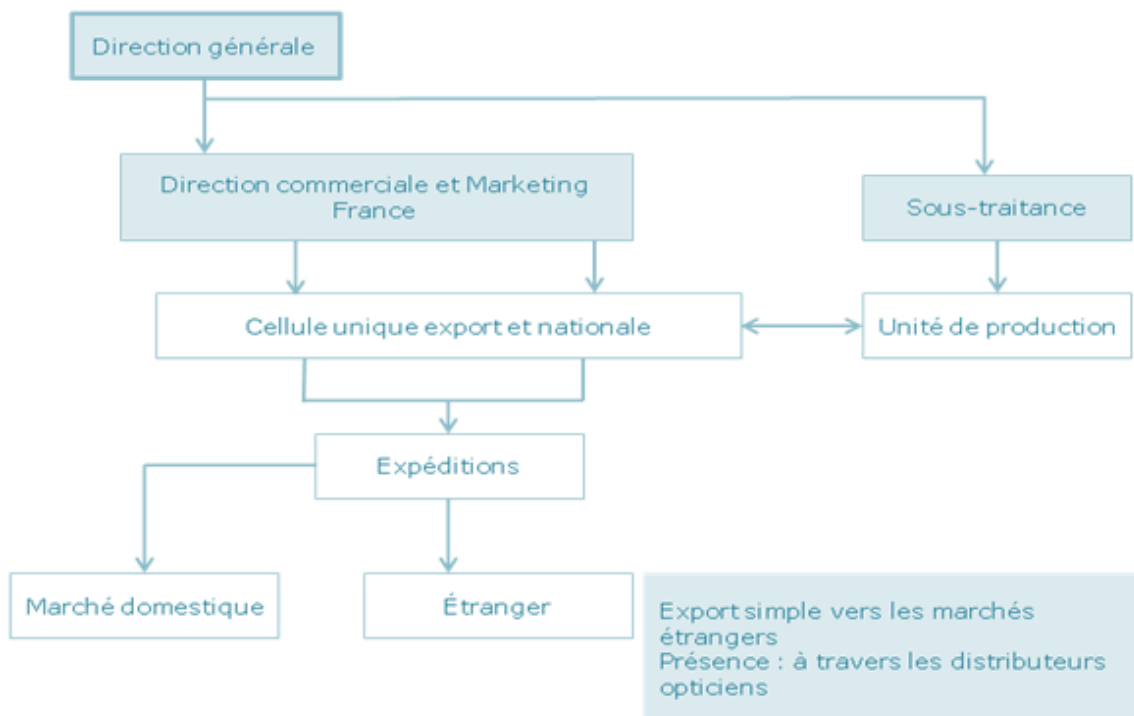


Figure 1 : Structure export des micro-PME – Adaptation au cas Glance of Lens

2.2. Environnement Interne

Afin de comprendre en quoi les activités de soutien de Glance of Lens aident ses activités principales, nous utilisons la chaîne de valeur de M. Porter (1985). Cette matrice sera supportée par l'analyse du marketing-mix et l'analyse Segmentation, Ciblage, Positionnement.

2.2.1. Segmentation, Ciblage, Positionnement

- La segmentation marketing

La segmentation marketing de Glance of Lens est une segmentation par couple produit-marché. Le marché des montures optiques est en effet divisé en plusieurs couples produits marché. Celui de Glance of Lens correspond aux montures haut de gamme sur le marché des créateurs.

	<i>High-Tech</i>	<i>Haut de gamme / Luxe</i>	<i>Moyenne Gamme</i>	<i>Entrée de gamme</i>
<i>Créateurs</i>	<i>Parasite</i>	<i>Glance of Lens, Théo</i>		
<i>Les « griffes »</i>	<i>Oakley</i>	<i>Ray-Ban, Burberry</i>	<i>Quicksilver</i>	<i>Naf Naf</i>
<i>MDD</i>		<i>Mademoiselle Lunettes</i>	<i>Optic 2000 Krys</i>	<i>Opticiens Mutualistes</i>

Figure 2 : Répartition des marques suivant les segmentations marketing.

- Le positionnement de Glance of Lens

Grace à un sondage réalisé auprès des clients de Glance of Lens (2008), nous avons une idée de l'image de la marque. Le bilan de cette étude est le suivant :

PRODUIT						
Prix	Cher	<input type="checkbox"/>	Adapté	<input checked="" type="checkbox"/>	Peu cher	<input type="checkbox"/>
Originalité	Trop excentrique	<input type="checkbox"/>	Original	<input checked="" type="checkbox"/>	Déjà vu	<input type="checkbox"/>
Qualité	Bonne	<input checked="" type="checkbox"/>	Moyenne	<input type="checkbox"/>	Pauvre	<input type="checkbox"/>
Service	Très satisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/>	Satisfaisant	<input type="checkbox"/>	Pauvre	<input type="checkbox"/>
Marque	Novateur	<input type="checkbox"/>	Adapté	<input checked="" type="checkbox"/>	Trop compliqué	<input type="checkbox"/>

Figure 3 : Tableau représentatif des caractéristiques Produit.

- Le ciblage

Il existe trois formes de population dans la démarche de ciblage : le cœur de cible, la cible principale et la cible secondaire.

Le cœur de cible : Il est principalement constitué d'opticiens indépendants. ils cherchent à se démarquer de la concurrence par l'originalité de leurs produits, le prix des montures n'est pas un frein à leurs achats, ils sont principalement situés dans le sud de la France et les régions côtières ainsi que dans les grandes villes. Enfin, ce sont principalement des femmes car plus sensibles à la création.

La cible principale : les généralistes (Optic 2000, Krys, Afflelou, etc.) veulent diversifier leur offre au maximum en proposant du premier prix, du haut de gamme et du créateur. Ils sont fortement influencés par la mode actuelle et vont choisir leurs montures en fonction de la notoriété de la marque et de ce que cela peut apporter à leurs magasins. Il faut les démarcher directement à la boutique car leurs centrales d'achat ne sont constituées que de marques propres ou sous licence. Les freins à l'achat sont plutôt le prix et la capacité du personnel à vendre le produit.

La cible secondaire : les mutualistes (Opticien Mutualiste, etc.) sont une cible récente des créateurs. Ils suivent assez la mode actuelle et cherchent comme les grands groupes à proposer toutes les gammes de montures. Leur comportement est proche de celui des grands groupes mis à part le fait qu'ils soient très sensibles au prix et qu'il faut donc leur accorder plus de remises voire baisser les prix des montures. Ils vendent aussi beaucoup de services et ont une clientèle bien spécifique.

2.2.2. La chaîne de Valeur – M. Porter (1985)

« Cette analyse permet de mettre en valeur les potentialités stratégiques de l'entreprise à l'origine de la plus grande création de valeur, c'est-à-dire ses facteurs clés de succès qui sont explicatifs d'un avantage concurrentiel. » (G. Lécivain, 2007)

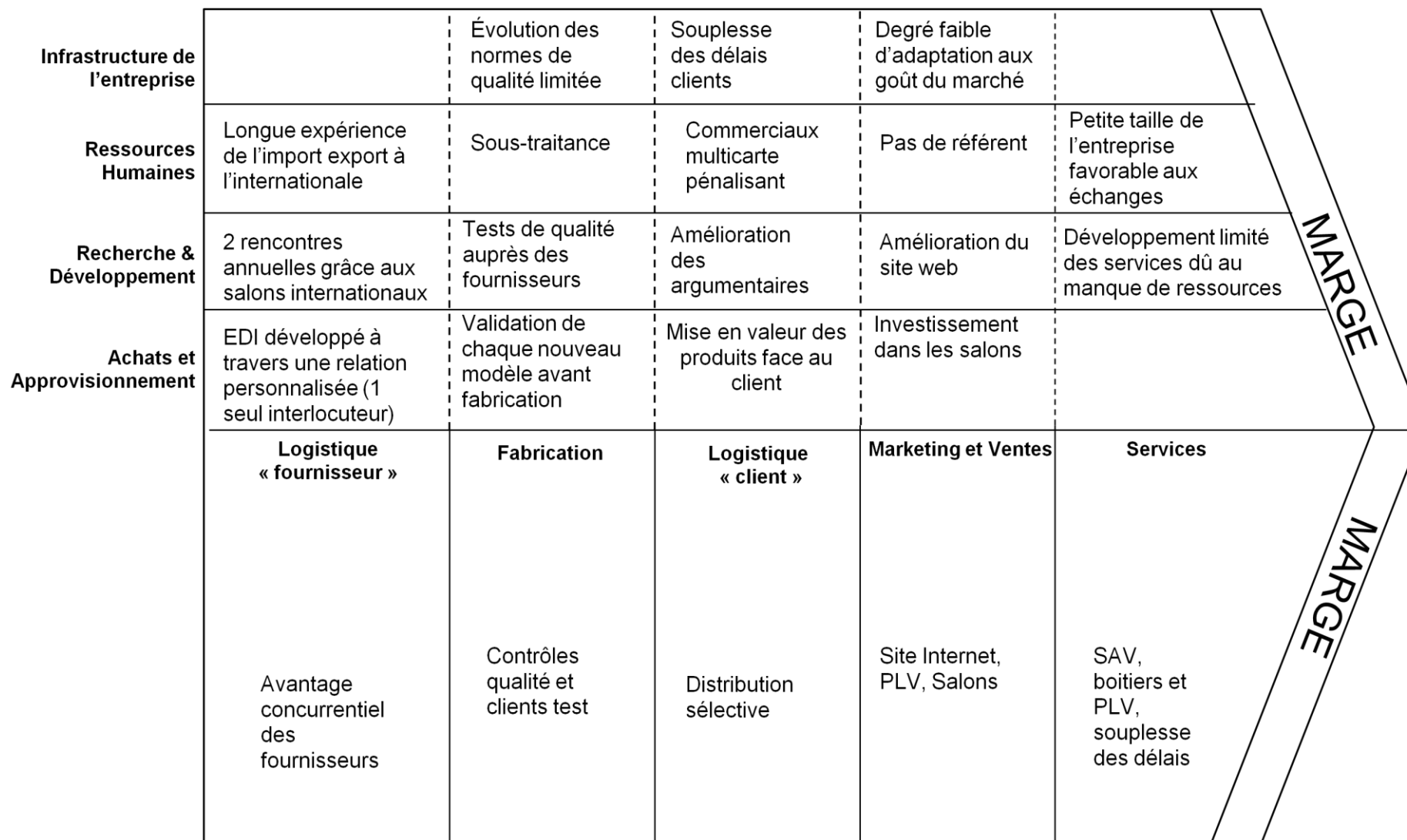


Figure 4 : La chaîne de Valeur de Glance of Lens (M. Porter, 1985)

Ce graphique permet de comprendre la valeur ajoutée que les activités de soutien apportent aux activités principales de Glance of Lens. Il apparaît que l'expérience du dirigeant joue une grande place dans la bonne logistique de l'approvisionnement et des achats. De plus, les efforts de logistique clients augmentent leur fidélité. Malheureusement, il semble que la petite taille de l'entreprise est assez pénalisante : peu de poids dans les rapports de force avec les fournisseurs et clients, peu d'efforts de recherche et développement, manque évident de développement marketing et communication.

2.2.3. Marketing-mix et stratégie :

- La politique produit

○ Stratégie de Gamme

Il existe trois gammes de produits chez Glance of Lens. Ces gammes sont définies par le design. On peut donc définir la fonction de la gamme comme une fonction d'image mais aussi de bonne gestion. Les produits les plus innovant et les plus originaux sont la vitrine de l'entreprise et représente les valeurs même de Glance of Lens ; Quant aux « produits stars », qui continuent d'être produites au fil des années, ils permettent à Glance of Lens d'assurer un minimum de chiffre d'affaires. La longueur des gammes s'explique par le besoin de répartir le risque sur plusieurs produits malgré un alourdissement des stocks.

○ Design et Création : Stratégie d'outsider

Kotler & Wong (2005) définissent le design comme :

“A broader concept than style. Style simply describes the appearance of a product. Unlike style, design is more than skin deep – it goes to the very heart of a product. Good design contributes to a product's usefulness as well as to its looks. As competition intensifies, design will offer one of the most potent tools for differentiating and positioning products of all kinds. That investment in design pays off has certainly been recognized by global companies which have embraced design.”

Ici, Kotler et Wong expliquent l'importance du design au delà du style. Le design d'un produit peut représenter un avantage concurrentiel face aux concurrents. Cela correspond exactement à la stratégie de Glance of Lens. Mettre en avant le design du produit afin de créer une envie. L'achat d'une monture Glance of Lens est proche de l'« achat compulsif ».

- La politique Prix :

La grille des prix est aujourd'hui fonction des matières premières : deux matières (acétate et métal) et donc deux prix. Malheureusement, la valeur ajoutée du design et de la création n'est pas du tout mise en valeur dans la stratégie de prix de Glance of Lens. De plus, grâce à sa stratégie de prix, Glance of Lens donne une image de marque haut de gamme. Stratégie d'alignement des prix : Glance of Lens recherche son avantage concurrentiel ailleurs que dans sa tarification. En s'alignant sur les prix du marché elle permet aux opticiens de comparer ses produits face à la concurrence sur d'autres critères du marketing mix.

- La politique de Distribution

L'originalité des produits implique une demande plus faible. Ainsi, le nombre de produits par commande est plutôt limité comparé aux commandes et réassortiment des concurrents indirects. De plus, le positionnement des produits exige une connaissance et une certaine expertise du produit. Ainsi, Lionel SAINDRENAN a décidé de sélectionner soigneusement les boutiques dans lesquelles il souhaite être présent. Nous pouvons donc en déduire deux points :

- Stratégie de distribution : distribution sélective

Glance of Lens choisit un nombre limité de distributeur en fonction de leur profil : image, compétences, produits concurrents, etc. En effet, ces distributeurs doivent être capables d'assurer une bonne information et un SAV rapide et efficace. De plus, l'opticien reflète le niveau de qualité de la marque et donc son image. Le site web Marketing Étudiant (2008) définit les avantages et inconvénients de la distribution sélective comme tel :

Avantages	Inconvénients
Assez bon contact avec la clientèle	Organiser une force de vente
Pas de grossiste à rémunérer donc coût réduit	Charges administratives et logistiques fortes
Compétence des distributeurs	Faible couverture du marché
Permet de créer et renforcer une image de marque	Stratégie attaquée par la grande distribution
Meilleure contrôle de la distribution	Difficulté de recrutement des distributeurs
	Contraintes légales importantes

Figure 5 : Avantages et inconvénients de la distribution sélective

- Canaux de distribution : circuit court

Concernant le canal de distribution, Glance of Lens a choisi un circuit court, c'est-à-dire qu'il n'y a qu'un intermédiaire entre l'entreprise et le consommateur final. Le site web Marketing Étudiant (2008) définit les avantages et inconvénients d'un circuit court comme tel :

Avantages	Inconvénient
Bonne coopération entre les détaillants, Diversification des risques d'infidélité, Bons services après-vente et produits personnalisés, Meilleure connaissance du marché.	Frais de vente très élevés par l'émission des commandes, Stockage très important, Aide à la gestion et à l'assistance, technique en cas de franchise.

Figure 6 : Avantages et inconvénients d'un circuit court

- L'importance du choix du distributeur

Dans un article du 12 Février 2009, le Bharat Book Bureau explique les faits suivants :

“89.6% of adults said that knowledgeable staff and a clean and tidy environment were important to them in choosing an optician. The survey also found that a substantial percentage of respondents felt that price was the most important factor when choosing an optician. An increasing proportion of adults are put off from having their eyes tested regularly because of the eye-test fee.”

Dans ce passage, il apparaît que les critères de choix d'un opticien sont l'expertise du personnel, l'environnement physique de la boutique, et le prix des produits.

La politique de Communication

La politique de communication correspond à trois points : les modes, les axes et les éléments de communication.

- Les modes de communication

La publicité : Glance of Lens utilise aujourd'hui la presse professionnelle pour se développer. Évidemment, il est assez dur d'y accéder et c'est un point que Glance of Lens doit développer pour se faire connaître.

La promotion des ventes : Glance of Lens ne pratique pas réellement de « promotion des ventes ». Mais il serait nécessaire de modifier la grille des prix afin de mettre en avant certains produits. Par exemple, Cléo, Maria et Good Girl ont beaucoup moins de valeur ajoutée que Candela ou Lili, Il faudrait donc diminuer leur prix.

Les relations Publiques : dans le monde de l'accessoire de mode, cet élément est un des plus importants mais il faut le manier avec précaution. Aujourd'hui, Glance of Lens a un dossier de presse pour les salons et certains communiqués ont été rédigés.

La vente : cette partie est réservée à Lionel SAINDRENAN mais il est toujours utile de rappeler les différentes possibilités. En plus des salons, de la vente directe, vous pouvez organiser des ventes privées (exemple : pendant la soirée). Cela donne un sentiment d'exclusivité aux invités.

Le marketing direct : ce point est à développer. Notamment par internet. C'est un moyen de communication extrêmement efficace et il est gratuit. Cela renforcera le sentiment de proximité avec les clients.

- Les axes de communication

L'originalité des montures au niveau design : c'est le point force de Glance of Lens qui en a fait son principal axe de communication.

La féminité : Glance of Lens crée des montures féminines pour les clientes qui veulent autre chose que ce que le marché leur propose. Elles cherchent l'exclusivité.

La qualité : en tant que marque haute gamme, Glance of Lens se doit de vendre des montures de qualité (ce qui est aussi un moyen de compenser le prix des montures).

- Les éléments de la communication

PLV : Logo, « Chaussure » et étuis. Cet élément est le point de repère des consommateurs. Il permet de situer le positionnement de Glance of Lens.

Articles dans la presse, salons, catalogues, brochures : Ces éléments sont les principaux moyens pour augmenter la notoriété de Glance of Lens. Se faire connaître est un très bon moyen de vendre car le bouche à oreille est très important chez les opticiens.

Dossier de presse, Communiqué et Site web : Ces éléments permettent de maîtriser l'image de la société à faible coûts (mis à part la conception du site). Ils sont très importants dans ce type de milieu où l'apparence est primordiale. Les relations publiques sont à manier avec précaution.

- **Stratégie générale de Glance of Lens**

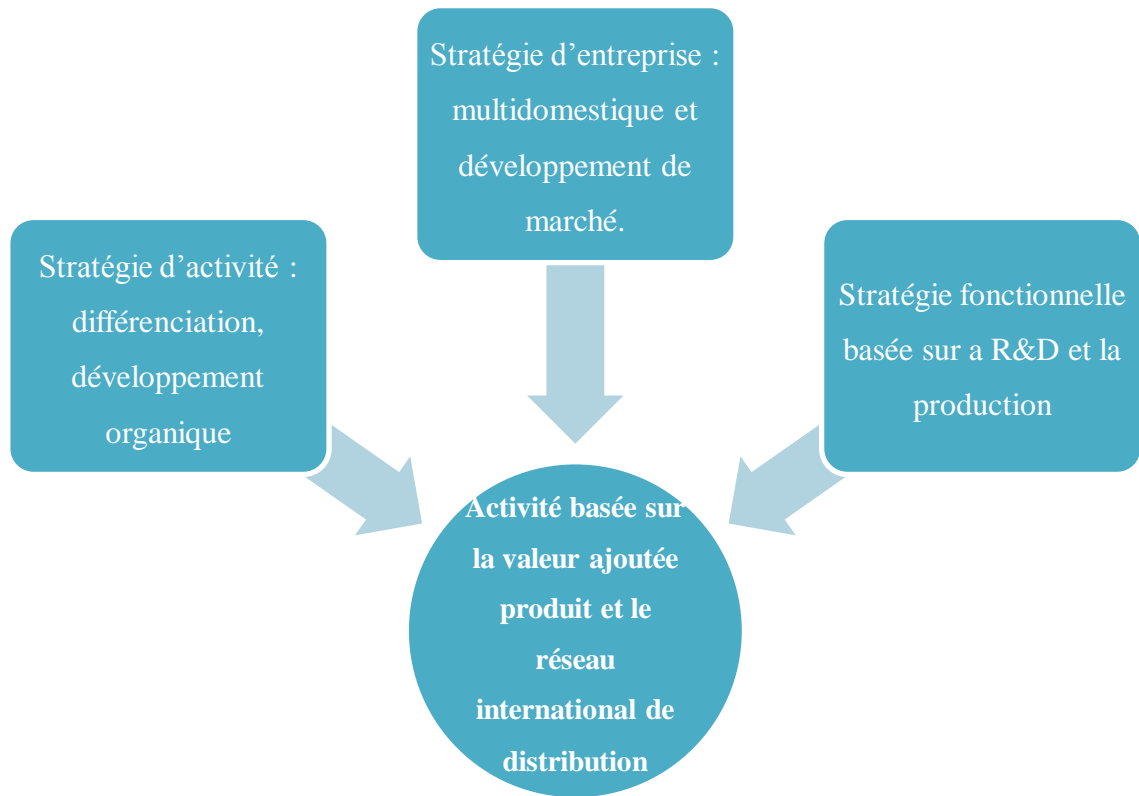


Figure 7 : Les avantages concurrentiels de Glance of Lens à travers sa vision stratégique

2.3. Environnement externe : Le marché de la lunetterie

2.3.1. Analyse PESTEL

L'environnement externe de Glance of Lens peut se résumer de la façon suivante : un marché international avec une multitude de concurrents, des fabricants en France et en Chine, une mauvaise conjoncture économique et une niche difficile à exploiter.

Environnement économique :

Glance of Lens commercialise ses montures dans une vingtaine de pays en Asie, Amérique et Europe. La dimension mondiale et globale du marché a permis des échanges plutôt faciles. Malgré tout, la crise financière de 2008 a aussi impacté sur le marché de la lunetterie limitant la taille des commandes et la fréquentation des salons internationaux.

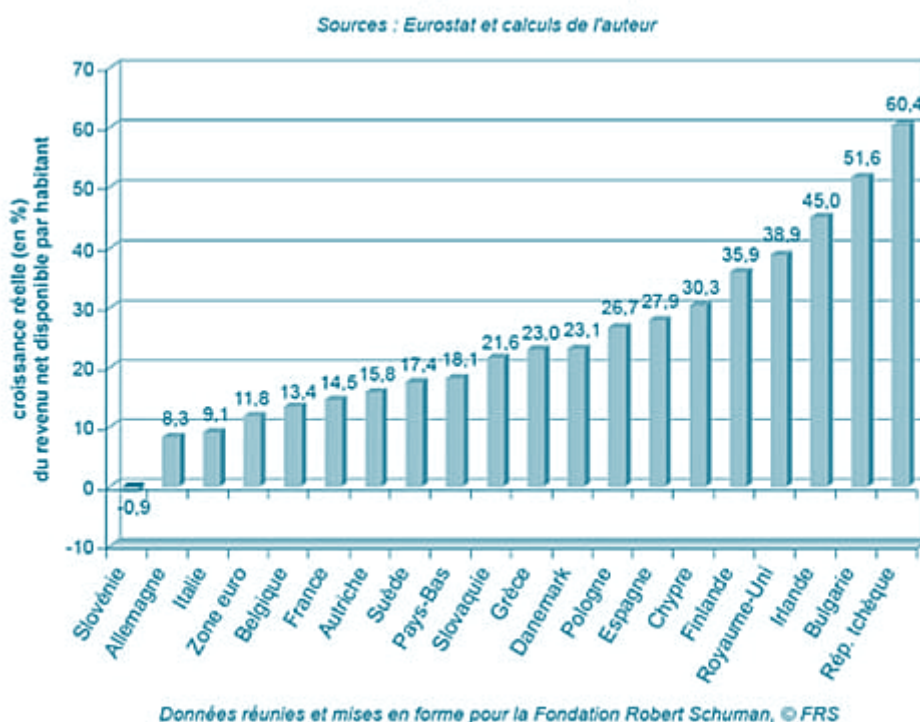


Figure 8 : Augmentation du pouvoir d'achat entre 1998 et 2006 en Union Européenne

Environnement socioculturel:

L'environnement démographique et socio culturel de *Glance of Lens* explique les raisons pour lesquelles le consommateur achète des montures de lunettes de créateurs. Nous ne ferons pas référence à l'évolution démographique et socioculturelle des opticiens par manque de pertinence.

- Individualisme et reconnaissance

De plus en plus, les consommateurs cherchent à se différencier les uns des autres et à s'affirmer. Emploi, loisirs mais aussi apparence sont des vecteurs de reconnaissance sociale. Tous les créateurs « surfent » sur cette vague et sur l'idée qu'une monture de lunettes est aussi un moyen de s'affirmer.

Ainsi, une étude de la SOFRES (2006) pour le SILMO a révélé que le prix n'était pas le seul facteur d'achat. Synthèse de l'analyse : Il est clair que le prix est un facteur déterminant dans l'acte d'achat d'une paire de lunettes. Mais pas seulement. 64% des personnes choisissent leurs montures pour le look et l'esthétique, contre 21% pour le prix. De plus, 35% des personnes achètent leurs lunettes pour le plaisir même si les lunettes restent indispensables. Selon l'ensemble des porteurs, les 2 principaux leviers qui permettraient la hausse du renouvellement des lunettes seraient la mode et la diversité du choix chez l'opticien.

- Culte de l'image et de l'apparence

La mondialisation, l'influence des médias, font des consommateurs des « victimes de la mode ». Ils cherchent à suivre la dernière tendance. Aujourd'hui les créateurs font et refont la mode, autant dans le monde du prêt-à-porter que dans l'accessoire de mode, la décoration d'intérieur etc. Aujourd'hui, porter des lunettes n'est plus « ringard » comme cela pouvait l'être dans les années 90. Les créateurs ont su redonner une nouvelle jeunesse à cet accessoire de mode. Les lunettes se font « tendance » et sont un accessoire important pour se mettre en valeur.

Environnement technologique

L'environnement technologique de Glance of Lens concerne les échanges internationaux. Grâce à la mondialisation, les échanges sont facilités. Internet y est pour beaucoup et permet de dialoguer instantanément avec ses fournisseurs et ses clients. Ainsi, cela permet aux entreprises d'améliorer leur réactivité et de diminuer leurs délais de livraison.

Environnement politico-légal :

- La protection des modèles

Aujourd'hui, la mondialisation a un impact imprévu mais non négligeable : la copie. La protection des modèles nécessite de déposer chaque modèle et ses reproductions à l'INPI.

- La protection des marques

Tout comme la protection des modèles, une marque se doit d'être protégée et déposée à l'INPI. Ces démarches sont facultatives mais nécessaires pour protéger sa marque à l'étranger.

- La composition des montures

Comme tout produit en contact direct avec la peau certaines matières sont prohibées dans la fabrication de montures de lunettes comme le nickel, par exemple, qui s'oxyde et qui peut provoquer des réactions allergiques. Les créateurs doivent se protéger de cela en sélectionnant avec attention leurs fabricants.

2.3.2. Analyse Sectorielle

L'analyse sectorielle correspond au Schéma des 5 forces de M. Porter (1985). Ici sont résumées les principales caractéristiques du micro environnement de Glance of Lens :

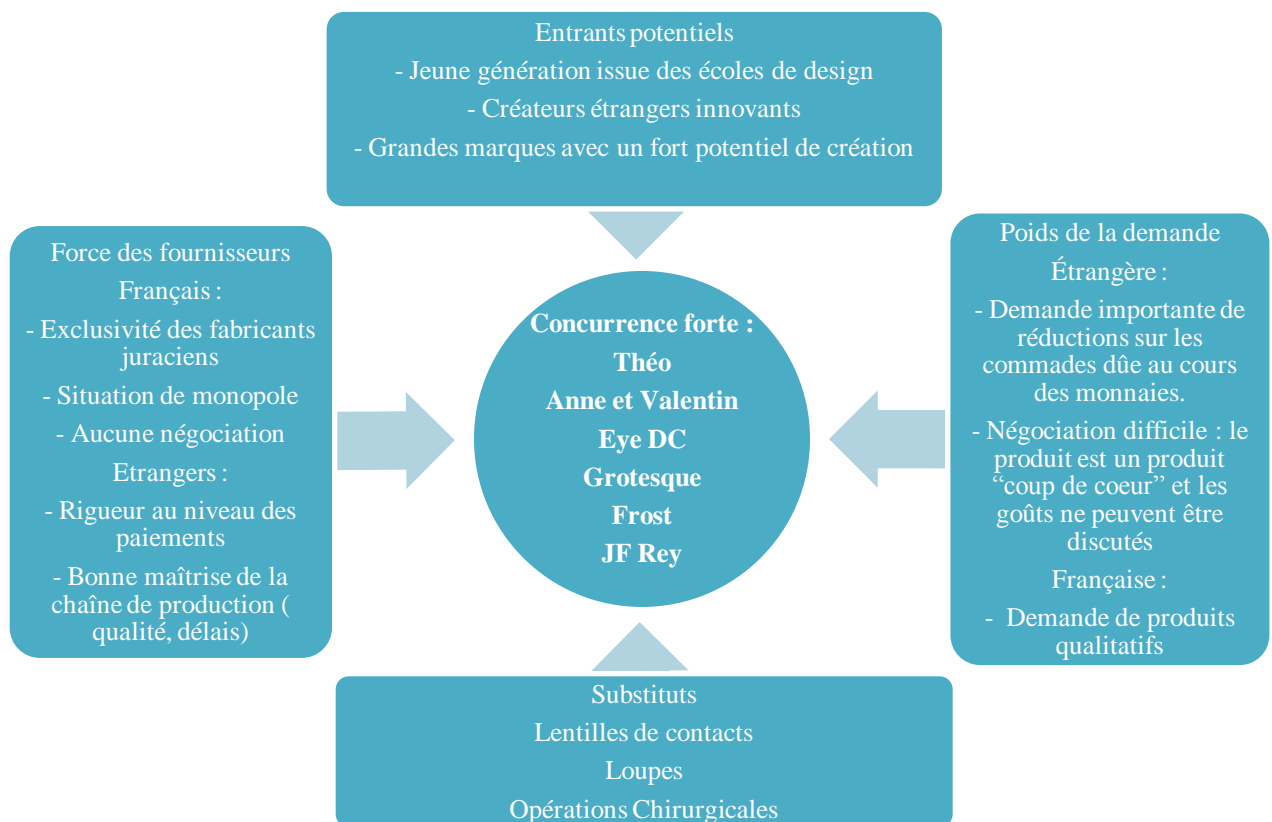


Figure 9 : Schéma des 5 Forces de Porter (M. Porter, 1985)

2.4. Matrice SWOT et facteurs clés du succès

	Interne	Externe
Positif	Forces Stratégie de niche Originalité des modèles Accords d'exclusivités aux clients Fidélité de la clientèle N'impose pas de grosses quantités aux clients	Opportunités Demande de plus en plus différenciée Nombre d'opticiens en constante augmentation, une évolution du produit qui connaît une « deuxième naissance », Échanges facilités par les nouveaux modes de communication tels qu'Internet.
Négatif	Faiblesses Peu de capacités d'autofinancement Peu de pouvoir négociation avec fournisseurs et clients Difficultés à atteindre une taille critique pour faire face à la concurrence Manque de travail sur la communication	Menaces Morosité de l'économie mondiale qui freine les échanges et les investissements internationaux, Arrivée de nouveaux concurrents étrangers tels que la Chine sur le marché qui crée des risques de copie et impose aux créateurs de protéger leurs modèles et marques, Hausse de la concurrence due à la forte attractivité du marché.

Figure 10 : Matrice SWOT – Analyse de Glance of Lens

Facteurs clés du succès :

L'environnement interne et externe de l'entreprise aide à définir les facteurs clés du succès inhérents au marché. Pour réussir sur le marché du design optique il est important de s'appuyer sur 3 points :

- Le Réseau : le référencement chez les opticiens, la quantité et la qualité des clients permet d'assurer des ventes en volume mais aussi une réputation auprès de ses clients.
- La Communication : Une bonne communication doit faire parler, amuser et interpeller. Cela permet d'augmenter sa notoriété et de maîtriser son image.
- Le Style / Design : élément prépondérant, une marque doit revendiquer SON style afin de se démarquer de ses concurrents.

Dans le monde de la création, ce qu'il importe c'est de se faire remarquer, de sortir des sentiers battus et de proposer « autre chose ». L'innovation est le nerf de la guerre pour les designers.

CHAPITRE 3 - RECHERCHES ACADEMIQUES : LES OPTIONS D'INTERNATIONALISATION

Les recherches académiques ont pour but d'examiner et de confronter les théories et informations disponibles sur l'implantation dans un marché étranger par une PME française : Glance of Lens.

A travers ces recherches, nous allons récolter les informations nécessaires afin de pouvoir proposer des recommandations réalisables mais surtout pertinentes face à la problématique d'entreprise.

3.1. L'internationalisation

3.1.1. La croissance internationale

Les types de croissance sont utilisés, en pratique, en fonction de la configuration et de la coordination des activités entre le marché domestique et le marché étranger. M. Porter (1985) définit 4 types de stratégie internationale :

		Configuration des activités	
		Dispersées	Concentrées
Coordination des activités	Bas	Multidomestique	Export Simple
	Haut	Global	Export complexe

Figure 11 : Type de stratégie international, M Porter

3.1.2. La stratégie de développement international

D'après la matrice d'Ansoff, il existe 4 grands types de stratégies :

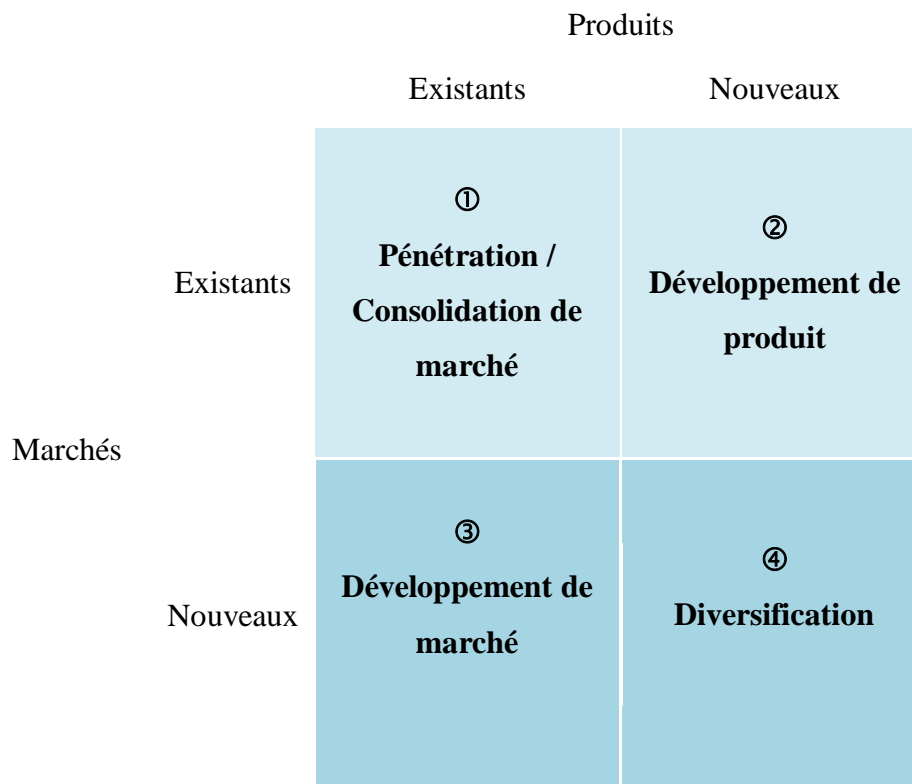


Figure 12 : Directions stratégiques (Matrice d'Ansoff)

Ces quatre stratégies correspondent, en pratique, aux actions suivantes :

① Pénétration de marché

- Augmenter les parts de marché
- Augmenter l'usage du produit
- Augmenter la fréquence d'usage
- Augmenter les quantités
- Chercher de nouvelles applications au produit

- Nouveau produit pour un même marché

③ Développement de marché

- Trouver de nouveaux marchés pour un produit existant
- Expansion géographique
- Nouvelle segmentation du marché

② Développement de produit

- Améliorer un produit
- Extension de la gamme du produit

④ Diversification

- Intégration verticale
- Diversification du portefeuille

3.1.3. La structure d'export dans les PME

C. Croué (2006) nous donne un aperçu de la pratique de l'export dans les PME française en particulier :

« Le propriétaire dirigeant de l'entreprise réalise lui-même les fonctions commerciales et marketing liées à l'ouverture internationale de son entreprise :

- Il engage et entretient les contacts clients,
- Il assure les actions de prospection,
- Il choisit les intermédiaires commerciaux et leur accorde des exclusivités,
- Il décide la mise en fabrication de produits spécifiques,
- Il définit les nouveaux marchés à conquérir.

Son rôle consiste cependant à faire à la fois du marketing terrain et stratégique. Il faut cependant souligner que, si l'entreprise développe de façon importante son chiffre d'affaires à l'étranger, elle doit mettre en place une structure export. »

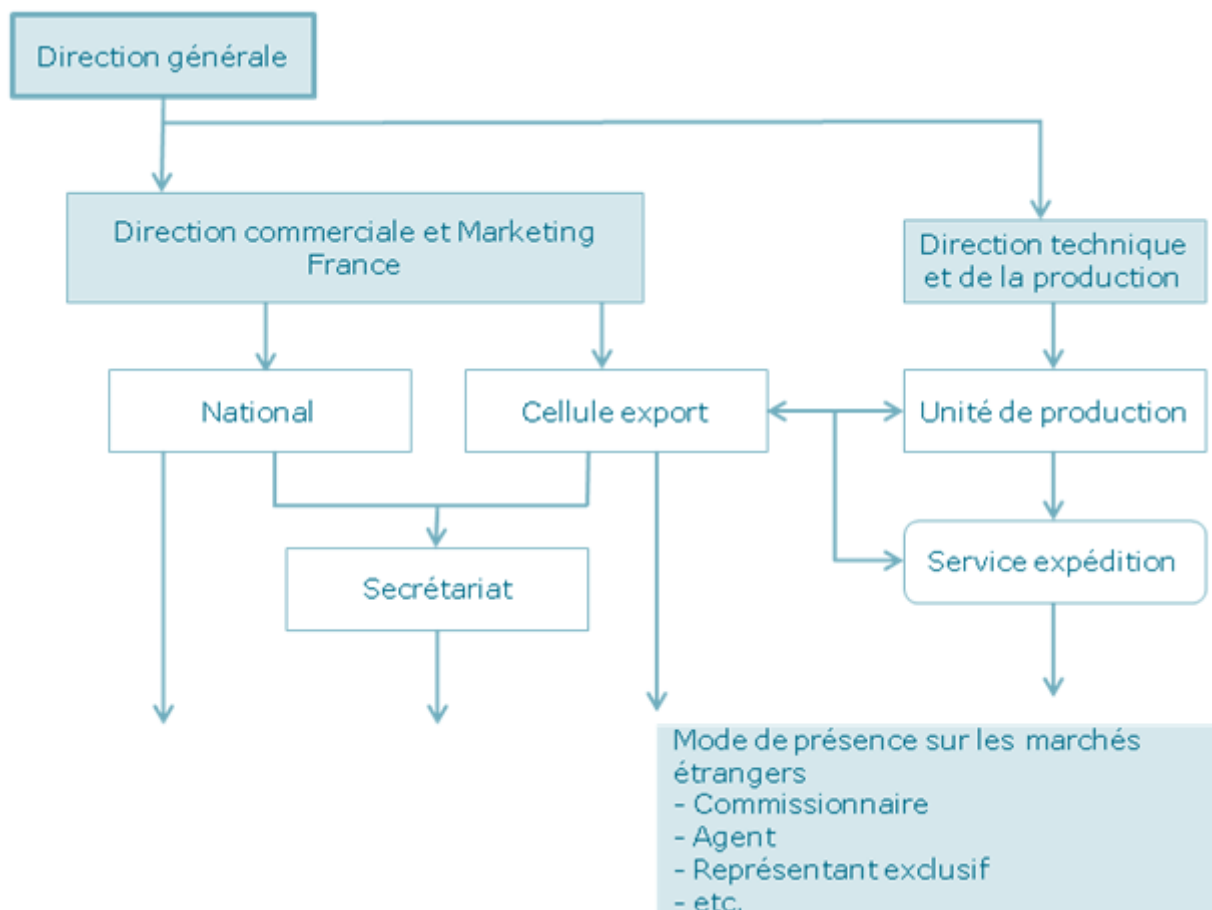


Figure 13 : Structure d'export d'une micro-PME (Croué, 2006)

3.2. L'environnement britannique

3.2.1. La consommation des ménages

Le site web La Poste export solutions (2009) nous propose un aperçu de la consommation britannique :

« Le Royaume-Uni a une population qui augmente, et qui a augmenté plus rapidement ces dernières années. La population britannique vieillit, mais pas aussi rapidement que dans la plupart des 25 pays de l'UE. En mi-2006, l'âge moyen était de 39 ans, une augmentation par rapport à 1971 où il était de 34,1 ans. 1 personne sur 5 à peu près était âgée de moins de 16 ans et une sur 6 de plus de 65 ans. Avec une économie stable, orientée vers les services et un taux d'emploi élevé avec des horaires de travail étendus, les revenus des consommateurs et les dépenses ont augmenté au cours des dernières années.

Avec ce qu'on appelle le "credit crunch", elles sont en train de ralentir. L'écart entre "ceux qui ont" et "ceux qui n'ont pas" est en train de s'élargir. Si bien que le pays présente une image contrastée. Cela s'illustre de nombreuses façons : par exemple, alors que le pays est très urbanisé, la vie à la campagne est considérée comme ayant une valeur supérieure. La fidélité des consommateurs est moindre, à cause de la mobilité plus importante et de l'accès facile aux informations sur les produits. De ce fait, les consommateurs font de plus en plus de comparaisons pour trouver les meilleures affaires et les magasins qui proposent des programmes de fidélité pour garder leurs clients. »

3.2.2. Analyse culturelle : Les recherches d'Hofstede

Hofstede (2001) définit 4 dimensions culturelles d'une nation. Concernant le Royaume-Uni, les résultats par dimension sont les suivants :

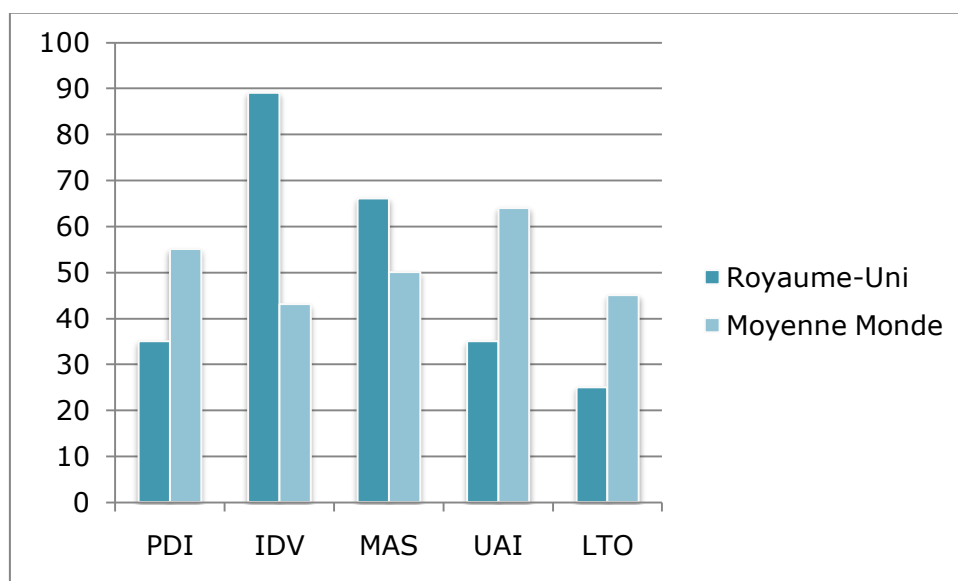


Figure 14 : Analyse culturelle du Royaume Uni (Hofstede, 2008)

PDI : Power Distance Index
IDV : Individualism vs Collectivism
MAS : MAsculinity vs Feminity
UAI :Uncertainty Avoidance Index
LTO :Long Term Orientation

Figure 14 (suite) : Analyse culturelle du Royaume Uni (Hofstede, 2008)

Afin d'évaluer les opportunités ou menaces que la culture britannique représente dans le commerce international, nous nous concentrerons sur les 3 indices les plus pertinents qui sont : l'index d'individualisme, de distance au pouvoir et de suppression de l'incertitude.

- Individualisme versus Collectivisme (IDV)

Cet indice reflète une mentalité fortement individualiste et tend à récompenser et accepter les initiatives personnelles dans le milieu professionnel.

- Distance au Pouvoir (PDI)

Un score bas montre que l'égalité est une valeur importante de la société. La source du pouvoir en entreprise est la connaissance et le respect.

- Suppression de l'incertitude (UAI)

Une culture avec un indice élevé de suppression de l'incertitude prouve une acceptation particulière aux prises de risques. Cela est aussi une démonstration de l'ambition de cette culture. De plus, ce score montre que la culture britannique est associée à un bas niveau d'anxiété et de stress et, aussi, une tolérance à la déviance.

Graham (2004) ajoute le concept de résistance au changement aux critères d'Hofstede.

Lorsqu'une même nation regroupe un haut score d'individualisme, et des niveaux bas de distance au pouvoir et de suppression de l'incertitude il apparaît qu'elle tend à être plus créative et à intégrer plus facilement la notion de valeur ajoutée pour l'innovation.

3.2.3. Données économiques et environnement des affaires

- **Analyse de marché**

Le Bharat Book Bureau (2009) nous explique les grandes tendances du marché de l'optique au Royaume-Uni :

“The sector remains highly competitive, and a number of the leading chains are currently and actively promoting their economically priced range of spectacles. The leading suppliers of

spectacles and frames include: Carl Zeiss/SOLA; Essilor; Luxottica; Rodenstock; Safilo; Silhouette; and the UK-based Norville.”

“The retail environment in the opticians market remains highly competitive, and expansion and consolidation remain key features. For example, Specsavers has recently opened its 1,000th outlet worldwide; and in May 2008, Vision Express acquired the GC Bateman Group of opticians (Batemans Opticians).”

“The UK opticians and optical goods market is expected to remain highly competitive over the next 5 years (to 2012), with the impact of the ‘credit crunch’, and its effects on retail sales in general, expected to have some negative consequences in the short term. Nevertheless, the value of the sector is projected to show steady growth over the forecast period from 2008 to 2012 — with further consolidation within the opticians sector and increasing competition from the multiples and online eyewear sellers being expected to place more pressure on the smaller optician chains and the independent opticians.”

Le site web Classe Export (COFACE, 2008) a produit une analyse très précise sur le Royaume Uni de ses forces et faiblesses :

Points Forts

La crise ne remettra pas en cause la présence de nombreux établissements financiers participant au rayonnement de la City, première place financière d'Europe.

La dépréciation sensible de la livre devrait faciliter l'exportation une fois la crise surmontée.

Les secteurs à forte valeur ajoutée, tels que la pharmacie, les biotechnologies, l'électronique et l'aéronautique, disposent d'un bon positionnement à l'international

La production nationale d'hydrocarbures couvre les trois-quarts des besoins énergétiques.

Les entreprises jouissent d'un taux d'autofinancement élevé.

Malgré l'augmentation de la population active (immigration) et la crise, la flexibilité du marché du travail et l'efficacité des bureaux pour l'emploi tempéreront la hausse du chômage. le niveau raisonnable de la dette publique avant la crise donne au Gouvernement les marges de manœuvre nécessaires pour stimuler la conjoncture par la dépense publique.

Points Faibles

Forte dépendance de l'économie aux services financiers et à la construction (respectivement 20% et 7% de l'emploi).

L'activité de la City est liée aux fluctuations de la finance internationale.

Faible présence commerciale dans les pays émergents, ce qui contribue à l'important déficit

des échanges de biens que ne peut compenser l'excédent de la balance des services et des revenus.

Le pays ne produit que 60 % de son alimentation importée très largement du reste de l'UE ce qui, avec la chute de la livre, coûtera plus cher.

Figure 15 : Analyse des forces et faiblesses du Royaume-Uni (COFACE, 2008)

- Appréciation du risque

Classe Export (2009) nous permet d'avoir un aperçu du « risque pays ». Il apparaît que l'activité nationale recule toujours, conséquence de l'impact de la crise financière :

« Fragilité des entreprises dans la distribution et le Grand Londres : Dans un environnement qui se détériore, la situation des entreprises se dégrade, notamment dans la construction, les services immobiliers, le transport, la location de machines, la distribution (équipements pour le logement, automobile, électronique grand public, habillement) et le tourisme émetteur, tous secteurs affectés par la défection des consommateurs. Compte tenu de la forte compétitivité du commerce de détail, c'est ce secteur qui présente de plus de risques. La région de Londres, de part la place majeure qu'y occupent la finance et la construction, sera la plus touchée. Les éléments positifs sont peu nombreux, mais il faut mentionner la chute de la livre pour les exportateurs, un soutien public au financement à court terme ainsi que la poursuite des travaux en vue des Jeux de 2012 et une accélération des programmes publics d'infrastructures et de logements sociaux pour le BTP. »

3.3. Implantation sur le marché britannique

Il existe plusieurs alternatives pour être présent à l'étranger (Croué, 2006) :

- « - Confier l'importation et la vente des produits à des partenaires commerciaux,
- Commercialiser soi-même sur place uniquement, seule, ou de manière associée,
- Fabriquer et/ou faire fabriquer sur place,
- Céder à des tiers des droits de fabriquer un produit et de céder éventuellement sa marque. »

En termes de politiques marketing, certains modes de présence offrent plus de visibilité que d'autre. De plus, certains permettent d'appréhender plus facilement le marché que d'autres.

En termes économiques, on entend par « mode de présence » le fait de :

« Déléguer à un ou à des partenaires la gestion de son exportation au sens large du terme ou bien de commercialiser des produits directement par le biais de systèmes électroniques. »
(Croué, 2006)

Dans une démarche d'export dans un pays ciblé il est important de retenir quelques notions sur le mode de présence (Croué, 2006) :

« Le choix du mode de présence est lié au degré de développement international de l'entreprise.

Le choix d'un mode de présence évolue avec le degré d'attractivité du marché.

C'est l'une des clés de la réussite commerciale à moyen terme sur le marché.

Les partenaires commerciaux sont les acteurs privilégiés de la veille concurrentielle. L'entreprise doit vérifier les renseignements de notoriété sur ses partenaires commerciaux et les mettre à l'épreuve.

Les modes de présence sont tournés soit vers la gestion commerciale, soit vers la démarche marketing. »

3.3.1. Les intermédiaires

- Les formes d'intermédiaires

Armstrong et Kotler (2007) expliquent qu'il existe trois principales formes d'intermédiaires dans un circuit de distribution :

« Force de vente : augmenter l'effectif ; Déployer les représentants sur l'ensemble du territoire et leur donner pour mission d'approcher tous les prospects situés dans leur zone d'intervention, ou réunir une force de vente distincte pour chaque secteur d'activité. Ou bien encore mettre sur pied une équipe de télévente pour prospecter les PME.

Agents exclusifs : Recruter des agents exclusifs – des entreprises indépendantes dont la force de vente s'occupe de distribuer les produits apparentés de plusieurs fabricants. – dans différentes régions ou secteurs d'activité, afin d'assurer la vente de nouvel équipement de test ;

Distributeurs industriels : trouver, dans les différentes régions ou secteurs d'activité, des distributeurs qui achèteront et référenceront le nouveau produit. Leur accorder une distribution exclusive, des marges confortables, une formation adéquate et un soutien promotionnel. »

- Prise en compte de la dimension internationale

Lorsque l'on ajoute la dimension internationale aux circuits de distribution de l'export direct, les types d'intermédiaires sont plus nombreux. Le site web de l'EENI (2009) offre la liste des options disponibles :

« En général, pour un exportateur l'idéal serait de pouvoir vendre directement à son client final sans besoin d'intermédiaires. De cette façon l'exportateur:

- Réduit ses coûts de commercialisation, en améliorant la compétitivité de ses produits.
- Il est en contact direct avec le marché, obtenant un "feedback" d'information continue.
- Il peut contrôler directement sa politique de Marketing.

Mais dans la réalité cela ne sera pas toujours possible (coûts d'intervention, particularités du marché, etc.) et l'entreprise devra chercher un intermédiaire :

- Importateurs / Distributeurs.
- Représentant.
- Personnel propre.
- Filiale de vente et production.
- Internationalisation grâce aux licences.
- Franchises. »

Le choix d'export dépend des contraintes de l'entreprise (financières, humaines, matérielles) mais aussi de son marketing-mix et de sa stratégie globale et fonctionnelle.

De plus, le niveau de contrôle de la chaîne souhaité par la direction va impacter fortement sur ce choix.

3.3.2. Sélection de l'intermédiaire

Le site web Classe Export (2009) nous fournit une comparaison synthétique des différents intermédiaires disponibles pour s'implanter à l'étranger. **Voir Annexe 1 « Type d'intermédiaires – Classe Export (2009) »**

3.3.3. Les barrières, normes et risques

Il n'existe pas de barrière non-tarifaire concernant les marchandises manufacturées. De plus, il est possible d'importer des échantillons (qui peuvent constituer la « valise » du commercial) qui sont exemptés de droits de douane et de TVA s'ils représentent une valeur négligeable. Concernant les droits de douane et les taxes la Poste Export Solutions (2009) nous indique :
« le taux moyen en vigueur pour les marchandises manufacturées, les minéraux et les métaux, dans l'UE15, tel qu'il a été évalué par l'UNCTAD était de 1,44% en 2006. Les droits pour les pays non européens sont relativement faibles, en particulier pour les marchandises manufacturées (4,2% en moyenne pour le taux général). C'est l'un des plus bas du monde. »

Les notations de la Coface (2009) nous indiquent le niveau de risque pays et secteur :

« **Note du pays : A3**

Le comportement de paiement est susceptible d'être affecté par une modification de l'environnement économique et politique du pays qui est globalement favorable mais volatil. L'environnement des affaires comporte des lacunes. La probabilité moyenne de défaut des entreprises se situe à un niveau convenable.

Note Environnement des affaires: A1

L'environnement des affaires est très satisfaisant. Les bilans des entreprises sont (en général) fiables et disponibles. Le recouvrement de créances est efficace. Les institutions sont de qualité. L'environnement des affaires est favorable pour les entreprises. »

Voir Annexe 2 : Notation risques pays et sectoriels dans le monde en 2009

3.3.4. Les stratégies Web et Internet

Aujourd'hui, utiliser internet pour exporter est devenu incontournable. La base pour une PME est la création et mise à jour de son site web. Créer du trafic autour de cet objet est chronophage mais peut s'avérer lucratif.

Classe Export (2009) nous donne des indices sur le poids et l'importance du web dans le développement international :

« L'objectif : renforcer la proximité et diminuer les barrières tout en augmentant le service apporté. »

- Première étape : visibilité sur le net.

« Être plus offensif, voire même de profiter vous-même de cet avantage offert par les réseaux en multipliant les possibilités de contacts et en optimisant votre visibilité dans tous les pays du monde.

Limites : le coût de prospection est minime, ce qui vous permet une large communication mais cette prospection n'est pas ciblée et peut vous disperser sur des contacts non pertinents... Au delà de votre site internet multilingue, il faut aujourd'hui travailler la présence sur les moteurs de recherche et/ou travailler avec les plateformes et annuaires internationaux.» (Classe Export, 2009)

- Deuxième étape : travailler avec des outils « collaboratifs »

« Partager des informations avec vos clients, leur permettre d'entrer partiellement dans vos systèmes, entretenir des systèmes de SAV par blogs ... faire en sorte de vous retrouver en permanence dans leur environnement de travail, ce qui vous rendra indispensable. Pour cela, il va falloir entretenir des systèmes d'informations communicants et multilingues. » (Classe Export, 2009)

Cette étape est primordiale car elle correspond au fait de créer un lien de dépendance avec le tiers et supprimant l'éloignement culturel, géographique et commercial.

- Troisième étape : vente en ligne

La vitesse de développement de la vente à distance a été fulgurante. Dans le secteur de l'optique et de la lunetterie elle commence à se développer en Europe et vit un succès fulgurant en Grande-Bretagne. (Bohineust, 2010)

CHAPITRE 4 - ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE

4.1. État des lieux

4.1.1. Rappel de la situation actuelle et de la problématique

Aujourd'hui, Glance of Lens exporte ses produits directement vers ses distributeurs optiques étrangers. Il est apparu lors des salons professionnels que le marché britannique représentait une opportunité non exploitée. Cet état des lieux vient du sentiment de la direction qu'une certaine population au Royaume-Uni correspond parfaitement à la clientèle des distributeurs cibles : une clientèle principalement féminine, de catégories socioprofessionnelles ayant un pouvoir d'achat supérieur à la moyenne, des critères de choix correspondant au design et à l'excentricité et avec une sensibilité aux prix très faible.

Cette population une fois identifiée, il apparaît primordial de trouver la meilleure méthode d'entrer sur le marché des montures de lunettes britannique. Pour trouver la méthode optimale, il est important d'analyser d'abord plusieurs éléments afin d'établir un état des lieux de Glance of Lens par rapport au marché, à son environnement et à ses ressources (analyse interne et externe). Une fois cet état des lieux réalisé, nous devons mettre en lumière les éléments qui conditionnent la méthode d'entrée : les modèles d'internationalisation (croissances et stratégies), la structure d'export des PME, l'environnement du marché cible, les intermédiaires pour s'implanter, les barrières et risques.

4.1.2. Les potentialités du marché

Grace à l'analyse SWOT du marché nous pouvons déduire les faits suivants :

- L'individualisme grandissant des populations des pays développés crée des demandes de plus en plus différenciés et crée des nouvelles niches sur le marché.
- La croissance du secteur de l'optique permet aux opticiens indépendants d'être pérennes et de renforcer leur rôle de prescripteur auprès des consommateurs finaux.
- Le renouveau des tendances sur le marché et le poids de la création chez les designers leur permet de lancer plus d'innovation.
- L'ère d'Internet arrive aujourd'hui à maturité et les lois concernant la vente de matériel optique sur le net développent le business de la vente à distance.

Ces 4 points permettent de comprendre que même si le marché de la lunetterie est arrivé à maturité, il n'est pas moins un marché très attractif.

4.2. Conséquences de la situation actuelle sur l'entreprise

Il semble évident que la première conséquence qui pèse sur l'entreprise est un manque à gagner en terme de chiffre d'affaires : les potentialités du marché identifiées ci-dessus en sont la preuve.

De plus, une implantation plus restreinte que la concurrence peut démontrer plusieurs faits :

- Glance of Lens est moins dynamique en termes de développement géographique
- La force de vente des concurrents est plus forte et plus développée.

La deuxième conséquence est une question d'image et de notoriété. Glance of Lens doit être présent là où ses concurrents directs sont présents. Le faible volume de produits vendus par commande implique un nombre de commandes plus conséquent et donc un développement géographique très important. Ne pas être présent au Royaume-Uni entame donc sa notoriété et peut, aussi, avoir des conséquences néfastes sur l'image de la marque.

CHAPITRE 5 - ANALYSE OPERATIONNELLE

5.1. Contraintes

5.1.1. Contraintes financières

Glance of Lens a le profil typique des PME françaises travaillant à l'international. Elle est présente dans de multiples pays, réalisant plus de 50% de son chiffre d'affaires à l'étranger et ayant très peu de moyens financiers. Il est évident que les aides financières gouvernementales sont très utiles mais une fois l'activité lancée elles ne sont plus disponibles. Ainsi, la contrainte financière va être le premier élément qui conditionne le mode d'export en Angleterre.

5.1.2. Moyens humains et techniques

Le faible effectif de Glance of Lens présente deux niveaux de freins à sa démarche export :

- Les fonctions supports sont peu développées,
- La force commerciale est concentrée sur la France.

C'est en partant de ce fait que le mode d'export doit être le plus pertinent possible. En effet, pour s'exporter au Royaume-Uni, Glance of Lens a besoin, soit d'un représentant interne, soit d'un agent local.

5.2. Solution proposée

Le Plan d'action devra consister en deux points :

Le marketing mix : Extension de marque – L'exclusivité « French Touch for UK »

Les ressources : Recruter un commercial export – Utilisation d'un VIE

Les recherches académiques, si théoriques soient-elles, nous ont montré que Glance of Lens avait besoin d'une personne, sur place, pour la prospection des distributeurs. En effet, les moyens humains de Glance of Lens limitent l'action à l'étranger car la force de vente a atteint sa taille critique en France. De plus, afin d'être sûr d'atteindre ces distributeurs, une offre « spéciale » se doit d'être mise en place. Nous allons voir que le plan marketing de cette opération va se faire naturellement en modifiant le dosage du marketing mix.

5.2.1. Marketing Mix : Les leviers de l'adaptation au marché britannique

Glance of Lens base son avantage concurrentiel sur son mix produit (Design des montures comme valeur ajoutée). Le rééquilibrage du marketing-mix pour le marché du Royaume-Uni va permettre de mettre en place une offre dédiée et ciblée envers les consommateurs Britanniques.

« French Touch for UK » est une extension de marque de Glance of Lens créée pour le marché britannique. Glance of Lens est aujourd'hui une marque qui a besoin d'être redynamisée et cette extension de marque aura deux objectifs :

- Redonner de la visibilité à Glance of Lens : créer cette série va permettre à Glance of Lens de démontrer qu'elle est dynamique et qu'elle sait innover.
- Pouvoir atteindre plus facilement les opticiens cibles : en créant une marque « for UK », Glance of Lens dédie sa marque à sa cible par l'intermédiaire d'une exclusivité réalisant une offre adaptée aux clients visés.

Les caractéristiques du marketing Mix « French Touch for UK »

- La Stratégie Produit

Mix Produit : renforcer le poids de la créativité dans le processus de commercialisation des produits. La sélection des modèles de la série doit être faite avec attention : quelles montures pour la ligne ?

Si l'on se réfère aux stratégies de gamme, le choix des montures s'est fait pour 3 raisons :

- Fonction de rentabilité : permet de générer du profit immédiat.
- Fonction d'image : leur aspect technique crédibilise la marque.
- Fonction d'avenir : anticipe le futur du marché en offrant des montures avant-gardistes.

Fonction de rentabilité	Fonction d'image	Fonction d'avenir
Lana	Ophély	Amazone
Good Girl	Candela	Eva
Leila	Venetia	Anisa
Cléo	Tanza	Pénélope
	Lili	Odély

Figure 16 : Listing des montures de prospection pour le Royaume-Uni.

Voir Annexe 3 : Photo des montures par fonction

- La stratégie Prix

Mix Prix : La grille des tarifs actuelle ne reflète aucunement la valeur ajoutée que représente le design des montures.

La technicité et le design des montures est la valeur ajoutée du produit, il convient ainsi d'adapter les tarifs en fonction de ces éléments. Mais il est aussi important d'accorder des Réductions sur ventes (remises ou ristournes) ainsi que des prix exceptionnels.

- La stratégie de distribution

Distribution : la distribution sélective est la solution optimale en France et représente un facteur important de réussite sur le marché. Nous avons eu l'occasion, par le passé, de faire une présélection des distributeurs optimaux sur la région londonienne. Nous utiliserons ces informations pour démarrer la phase de prospection :

Nom	Adresse	CP - Ville
Adam Simmonds	87 Regents Pk Rd	London, NW1 8UY
Auerbach and Steele	129 Kings Rd	London, SW3 4PW
Bromptons Opticians	103 Clapham High St	London, SW4 7TB
Eyelevel Optometrists Ltd	1 Beauchamp Court, Victors Way	London, EN5 5TZ
Eyes for you opticians	14 South Molton Street	London W1
ISIS Shop	153c Fulham Road	London SW3 6SN
Krishna Vision	53 Friern Barnet Rd,	London N11 3EG
Melissa Conway Opticians	1193 Finchley Road	London NW11 0AA
Michel Guillon	35 Duke Of York Square	London, SW3 4LY
Schuller opticians	33 St Johns wood high street	London NW8 7NH
The Eye Company	159 Wardour St	London, W1F 8WH

Figure 17 : Listing des prospects londoniens

- La stratégie de communication

Communication : s'appuyer sur le site web, développer le trafic et augmenter la visibilité de la marque à travers le salon « OptraFair ». Nous verrons dans la troisième partie de ce chapitre que le jalonnement des actions commence par un plan de communication envers le marché et les distributeurs identifiés.

Nous estimons que le lancement de l'opération devrait se situer en Février 2011. En effet, le salon britannique de l'optique « OptraFair » se déroule en Avril 2011 et un délai de trois mois est nécessaire et suffisant pour lancer une campagne auprès des opticiens anglais.

Les grandes lignes du mix de communication sont les suivantes :

- Création de l'identité « French Touch for UK » : logo et identité visuelle, slogan, etc.
- Campagne d'e-mailing auprès des opticiens pour promouvoir le site web (Créer une newsletter pourrait être un plus)
- Préparation du Salon OptraFair 2011

5.2.2. La démarche d'export

- Évaluation de la meilleure stratégie

Concernant le mode d'export, nous avons choisi d'éliminer certains modes d'entrée par manque de pertinence et nous avons retenu deux possibilités :

- Personnel propre : Glance of Lens se charge directement de la prospection auprès des distributeurs en Angleterre
- Agent local / VIE : Glance of Lens emploie un intermédiaire de nationalité britannique qui démarchera les distributeurs pour elle.

Afin de juger quelle option est la meilleure, nous utiliserons trois critères : la pertinence de l'opération par rapport à la stratégie générale de l'entreprise, sa faisabilité par rapport aux ressources et son acceptation des parties prenantes.

	Pertinence	Faisabilité	Acceptation
Personnel Propre	++	--	+++
Agent local / VIE	+++	++	++

Figure 18 : Évaluation des modes d'entrée

Par cette simple évaluation des options, nous voyons qu'une personne dédiée au marché anglais serait une solution plus pertinente. En ce qui concerne le choix de l'agent local ou du V.I.E, nous devons nous référer aux contraintes financières et humaines de l'entreprise.

UBIFRANCE (2009) nous indique le coût d'un V.I.E suivant le CA et le pays de destination :

Calcul d'une estimation €HT	
Pays de la mission	Royaume Uni
Durée du séjour	12 mois
Aéroport d'arrivée	Londres
CA K€	< 50 000 K€
Logement par l'entreprise	Non
Prix de la mission €HT	
Frais de gestion et protection sociale	2 100 €
Barème élément commun et élément (complémentaire) géographique	22 419,48 €
Total	24 519,48 €

Figure 19 : Coût d'un V.I.E de 12 mois au Royaume-Uni

5.2.3. Organisation des actions

Nous pouvons ainsi fixer trois missions pour l'implantation au Royaume-Uni :

- Participation à OptraFair
- Recrutement d'un VIE
- Lancement de « French Touch for UK »

Le tableau suivant a été réalisé sous la forme de rétro-planning. Il nous indique les étapes de mise en place des missions ainsi que les délais. Comme indiqué, la durée totale des actions s'étend sur 12 mois. Pour que Glance of Lens participe à l'OptraFair 2011, elle doit lancer le projet en Avril 2010.

DELAIS	DATE DE DEBUT	TACHE TERMINEE	OPTRAFAIR	VIE / PROSPECTION		FRENCH TOUCH FOR UK
M - 12	01/04/2010	03/07/2010	- Réservation du stand, badges, électricité, parking, etc.	Inscription UBIFRANCE (Création du compte, signature de la convention UBIFRANCE)		Définition du plan de communication (mode, axes, éléments)
M - 9	01/04/2010	14/07/2010	- Verser acompte pour réservation			Sélection des modèles
M - 6	01/04/2010	01/01/2011	- Montage du dossier de presse et revue de presse	Recherche du VIE Entretiens		Grille des prix
M - 3	01/04/2010	11/01/2011	- Définir thème et décoration du stand - Achat de matériel (couleur, plan sur ordinateur, etc.)			Rôle du Commercial
	12/01/2011	18/01/2011	- Envoi des plans - Demandes de devis d'installation - Etablir une base de données prospects	Embauche VIE Formation aux produits et prospection France	Prise de RDV opticiens Londres Et Prise de RDV opticiens Bristol, Cardiff, Birmigham	Rédaction de l'offre + supports
M-2	04/02/2011	09/02/2011	- Etablir une base de données Clients - Préparer un courrier commercial	Organisation de la tournée Grand Londres		E-mailing
	09/02/2011	15/02/2011	- Envoi des invitations salon pour les clients et les prospects			
M - 1	04/03/2011	11/03/2011	- Prise de RDV salon			Offre opérationnelle Lancement en prospection
		18/03/2011	- Envoi de mail aux propspects et clients			
J - 15	27/03/2011	03/04/2011	- Ccheck list salon - Réservation voiture de location - Solder règlement facture du stand	Organisation des tournées		
J-10	31/03/2011	31/03/2011	- 2ème envoi de mail aux prospects et clients	Bristol Cardiff Birmingham		
J-2	07/04/2011	07/04/2011	- Téléphone aux clients et prospects			
Jour J	09/04/2011	11/04/2011	Démarrage du salon	Participation au salon		
J + 4	13/04/2011	13/04/2011	- Bilan du salon - Bilan des modèles vendus	Suite des tournées : Liverpool, Manchester, Sheffield Leeds, Newcastle upon Thyne Glasgow, Edinburg		Newsletter
M + 6	13/04/2011	13/10/2011	- Prospection après salon sur visiteurs, clients et prospects			

Figure 20 : Rétro planning d'implantation au Royaume-Uni

CHAPITRE 6 - CONCLUSION

6.1. Bilan des recherches

Le but de ce mémoire est de trouver la solution optimale pour répondre à la question :

Quelle stratégie Glance of Lens doit-elle adopter pour pouvoir entrer sur le marché de la lunetterie britannique ?

Pour conclure cette étude, les 4 hypothèses suivantes vont être examinées afin de savoir si elles sont confirmées ou infirmées :

6.1.1. Première hypothèse : ni infirmée, ni confirmée

Avantages concurrentiels de Glance of Lens sur le marché-cible ; Les tendances de consommations sont la principale opportunité du marché grâce à :

- *La créativité et l'originalité des produits de la marque*
- *La correspondance entre le cœur de cible de Glance of Lens et le « consommateur type » anglais.*

Les informations récoltées d'après les recherches de G. Hofstede (2001) nous ont permis de comprendre que l'innovation est une valeur motrice chez les britanniques. Ainsi, le processus de création et l'importance du design des produits sont beaucoup plus valorisés outre-manche que sur le marché français. Concernant la correspondance entre le cœur de cible et le consommateur type anglais, il apparaît une différence : le pouvoir d'achat. On peut en effet se demander si le type de consommateur ciblé par Glance of Lens au Royaume-Uni a le pouvoir d'achat suffisant pour s'offrir les montures que l'entreprise propose.

6.1.2. Deuxième hypothèse : confirmée

Les opportunités de distribution sur le marché-cible : les distributeurs indépendants situés dans les grandes villes avec de larges zones de chalandise représentent les meilleurs partenaires pour Glance of Lens.

Nous pouvons confirmer cette hypothèse en indiquant que les critères théoriques et les critères pratiques sont tout à fait complémentaires :

Critères théoriques :	Critères réels :
Opticien indépendant,	Vitrine, marques concurrentes,
Situé dans les grandes villes,	Grand Londres,
Large zone de chalandise.	Site web, adresse.

6.1.3. Troisième hypothèse : infirmée

Les contraintes : le manque de ressources financières représente le premier frein à l'export vers la Grande Bretagne.

En effet, les moyens de Glance of Lens limitent l'action dans le sens où nous ne pouvons mettre en place une communication très agressive. Mais en passant par un V.I.E, les coûts sont supportables et la création de « French Touch for UK » permet de rendre l'opération plus facile et plus convaincante.

6.1.4. Quatrième hypothèse : confirmée

Les options d'export : choisir l'export direct sans passer par un agent semble être la meilleure option pour implanter le marché britannique.

Concernant ce dernier point, l'hypothèse n'est qu'à moitié confirmée. Il est en effet apparu que la force de vente en France n'est pas disponible pour la prospection au Royaume-Uni et que, donc, Glance of Lens a besoin d'un intermédiaire pour rencontrer les distributeurs. Seulement, l'agent local n'a pas été la solution retenue : le V.I.E semble être une démarche plus souple et avec moins d'engagement sur une période plus restreinte.

6.2. Conseils pour la mise en place du Projet

Il est évident que le lancement de ce projet nécessite l'acceptation de toutes les personnes au sein de la structure. Ainsi, une explication approfondie du rôle de chacun lors d'un entretien individuel est recommandée.

De plus, en ce qui concerne l'emploi d'un VIE, les démarches auprès d'UBIFRANCE peuvent être encadrées par un de leurs conseillers et les frais seront pris en charge, suivant les régions, pour les PME-PMI.

6.3. Ouverture

Lors de cette étude, il est apparu que certains points méritaient plus d'attention. Ainsi, Glance of Lens doit diversifier son activité et s'adresser à une autre population.

Deux pistes s'offrent à l'entreprise :

- La création d'une marque indépendante de Glance of Lens : proposer des montures à prix plus abordable avec un marketing-mix propre (positionnement moyenne gamme).
- Le lancement d'une ligne « enfants » : les adultes qui portent des Glance of Lens pourraient ainsi en faire porter à toute la famille.

BIBLIOGRAPHIE

- Bharat Book Bureau, 2009. *Optical goods market is expected to remain highly competitive over the next 5 years.* [Internet] Disponible à : <http://www.articlesbase.com/business-articles/opticians-optical-goods-market-is-expected-to-remain-highly-competitive-over-the-next-5-years-768041.html> [Accédé le 06-02-10]
- Bohineust, 2010. Bataille autour des lunettes sur internet. Le Figaro [Internet] Disponible à : <http://www.lefigaro.fr/societes/2010/01/23/04015-20100123ARTFIG00330-batailles-autour-des-lunettes-sur-internet-.php> [Accédé le 22-02-10]
- C. Croué, 2006. *Marketing international: Un consommateur local dans un monde global.*, 5^{ème} Edition. Bruxelles : De Boek & Larcier
- C. Jeammet, 2009. La lunette, l'accessoire de mode par excellence. *France 2* [En ligne] Disponible à : <http://culture.france2.fr/mode/actu/la-lunette-l-accessoire-de-mode-par-excellence-58192758.html> [Accédé le 21-02-10]
- Classe Export, 2009. Fiche Pays Royaume Uni. [En ligne] Disponible à : <http://ecolesupil.classe-export.com/vdoc/easysite/ECOLESUPIL/Upil/Services/ServicesMarches/FichesPays> [Accédé le 21-02-10]
- EENI- The Global Business School, n.d. *Distribution internationale: Importateurs, Distributeurs, Stratégies.* [En ligne] Disponible à : <http://fr.reingex.com/fr84.asp> [Accédé le 25-02-10]
- Export Entreprises SA, 2010. *Fiche Pays Royaume-Uni.* [En ligne] (Mis à jour Février 2010) Disponible à :

<http://www.laposte-export-solutions.com/fr/marches/fiches-pays/royaume-uni/canaux-de-distribution> [Accédé le 23-02-10]

- G. Lécivain, 2007. *Marketing stratégique: Du diagnostic au plan marketing stratégique*. [Internet] Lille: Lycée Mariette – Académie de Lille. Disponible à : <http://www.managmarket.com/marketing/dossier-1-mener-un-diagnostic.pdf> [Accédé le 02-02-10]
- JF. Jammet, 2007. Le pouvoir d'achat dans la zone euro. *Fondation Robert Schuman* [Internet] Disponible à : http://www.robert-schuman.eu/question_europe.php?num=qe-50 [Accédé le 15-02-10]
- M. Porter, 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York.
- Marketing Étudiant, 2008. Marketing Mix Produit [Internet] Disponible à : <http://www.marketing-etudiant.fr/cours/p/mix-marketing-produit.php> [Accédé le 12-01-10]
- P. Cateora, J. Graham, 2004. *International Marketing*. 12ème édition. New-York: McGraw-Hill Companies.
- P. Kotler, V. Wong, 2005. *Principles of Marketing*, 4ème édition. Harlow: Pearson Education
- Y. Lehenec (2001). Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Organisation et système d'information. [En ligne] Disponible à : <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/porter.html> [Accédé le 20-01-10]