PRÉMIERE PARTIE : L'ETAT DE L'ART

Théorie sur l'analyse du marché

L'intérêt principal de ce mémoire est de réaliser une étude approfondie du marché de la Tequila afin de répondre à la question suivante : « quelle est l'avenir de la tequila au sein du marché des spiritueux ? ». Dans cette première partie, seront présentés les fondements théoriques qui ont donné la base pour la réalisation du mémoire.

Il est important de délimiter l'analyse et d'identifier les points- clé à examiner ; dans ce cadre, sont utilisées les dimensions proposées par David Aaker dans son livre « Strategic Market Management »[1] :

- Taille actuelle et potentielle
- Croissance
- Rentabilité
- Structure des coûts
- Systèmes de distribution
- Tendances et évolution
- Facteurs du succès

Taille du marché

Il est indispensable pour une analyse de bien identifier le périmètre de son sujet d'étude, pour la réalisation du mémoire la taille du marché a été définie par le volume des ventes et de la consommation.

Un fait important est aussi de considérer la taille potentielle du marché. Bien qu'il ne soit pas possible de connaître avec certitude cet indicateur, il peut être estimé en prenant comme base la part du marché au sein du marché concurrentiel entier. Par exemple, dans le cas de la taille du marché potentiel de la tequila, son estimation est basée sur sa partie du marché au sein du marché des spiritueux.

[1] Aaker. David (2001), *Strategic Market Magamenet*, John Wiley & sons, Inc, p.87

Croissance du marché

L'analyse de la croissance d'un marché permet d'identifier les faits marquants qui peuvent être considérés comment propulseurs du marché. Ils existent certains éléments qui peuvent répercuter sensiblement la croissance des ventes d'un produit, les meilleurs exemples de ces éléments dans le cas du marché de boissons alcoolisées sont : l'âge, le pouvoir d'achat des consommateurs et la politique anti -alcool.

Un point important à surveiller dans l'analyse de la croissance du marché est la différenciation entre la croissance des ventes/consommation en volume et en valeur ; normalement, une croissance en volume entraîne aussi une croissance en valeur ; cependant, cette formule s'applique seulement aux marchés avec un prix de vente stable. La différentiation géographique du marché permet d'identifier parmi les différents pays ceux qui représentent les marchés à « plus valeur », c'est à dire, les marchés où la croissance de la valeur est supérieure à celle du volume.

L'analyse des données historiques permet d'estimer la croissance future, cette possibilité d'anticiper les possibles baisses ou hausses du marché est un facteur très important pour les parties prenantes du marché notamment en ce qui concerne la prise de décisions.

Rentabilité du marché

Calculer la rentabilité moyenne d'un marché est une démarche très complexe, David Aaker propose l'analyse de la structure du business de Porter qui définit la rentabilité du marché comme suit : [2]« *attractiveness of an industry or market as meausured by the long-term return of investment of the average firm depends largely on five factors that influence profitability* ».

Les cinq facteurs du modèle- Porter sont les suivants :

Concurrence entre les entreprises existantes : Ce facteur consiste à l'analyse des entreprises du marché ; la quantité des entreprises au sein du marché est un indicateur très important, vu que normalement quand le nombre des participants du marché augmente, l'intensité de la concurrence augmente aussi.

[2] Aaker. David (2001), *Strategic Market Magamenet*, John Wiley & sons, Inc, p.92-93

Cependant, cette norme n'est pas valable dans tous les cas, il faut prendre en compte aussi la taille des entreprises afin d'identifier les « joueurs- clés » du secteur, dont les décisions d'entreprise ont des répercussions importantes dans la totalité du marché.

Pouvoir des clients : Le rôle des consommateurs varie d'un marché à un autre. Dans certains marchés le pouvoir des clients a un rôle très important dans des questions comme : le dessin des produits, le prix, le choix d'approvisionnement, entre autres.

Nouveaux entrants : Cette dimension d'analyse correspond à la facilité avec laquelle les entreprises peuvent pénétrer le marché. La barrière du marché vers ces nouveaux entrants dépend des facteurs comme l'intensité de la concurrence, les investissements nécessaires pour initier l'activité, l'accès au réseau d'approvisionnement et distribution, entre autres. Quelques facteurs -clés à analyser pour les nouveaux entrants dans certains marchés de production contrôlée, notamment dans le cas de la tequila, sont les normes et les exigences de qualité de production établies dû à la dénomination d'origine.

Produits de substitution : Afin de mieux connaître les menaces d'un marché, il faut connaître aussi tous les produits ou services qui peuvent satisfaire les mêmes besoins.

Pouvoir des fournisseurs : Quand le marché d'approvisionnement est saturé et la demande est solide, les fournisseurs acquièrent un positionnement fort dans le marché, il est normal alors qu'ils interviennent dans le prix de la matière première donc la marge de rentabilité des producteurs.

Structure des coûts

Un des avantages les plus importants d'analyser la structure des coûts d'un marché est d'identifier les étapes à plus valeur ajoutée d'un produit ou service. Pour certains marchés l'avantage compétitif des entreprises repose dans la réduction des coûts dans ces étapes en améliorant énormément la productivité générale de l'activité. Néanmoins, il est très important de surveiller le comportement du marché entier par rapport à ses étapes, dans certaines situations les évolutions technologiques qui les touchent peuvent changer la structure du marché entier.

Système de distribution

Le système de distribution est très important pour un marché, en étant le moyen par lequel les producteurs ou livreurs des services font contact avec les consommateurs. Il est important de remarquer que dans plusieurs secteurs les distributeurs ont un fort positionnement dans la prise de décisions en général.

Les tendances des systèmes de distribution peuvent entraîner des conséquences importantes pour les entreprises comme par exemple : [3] la tendance des ventes de vin dans les grandes surfaces, ont créé une nécessité plus importante d'investissement des producteurs dans le packaging et la publicité sur place.

Tendances et évolution du marché

En analysant un secteur, il est important de prendre en compte le dynamisme du marché et la capacité des entreprises à s'adapter aux nouvelles tendances. Dans la plupart de cas, les tendances ont leurs origines dans les innovations des entreprises du secteur ; cependant, les tendances des sous-marchés peuvent avoir des répercussions aussi dans l'évolution du marché entier. Dans le suivi de mémoire on analysera les tendances de certains marchés des spiritueux vers les produits premium et leurs conséquences pour les producteurs de tequila.

La surveillance constante du marché permet la détection opportune des nouvelles tendances qui peuvent représenter à la fois des contraintes pour certaines entreprises, et des opportunités pour certaines autres.

Facteurs du succès

Dans chaque marché, il existe différents éléments qui déterminent la base de l'avantage compétitif des entreprises et parfois de la réussite du marché en général. Ces facteurs varient selon les différents groupes stratégiques ou segments du marché, la conduite du marché peut varier complètement selon la catégorie des consommateurs. Une autre fois, il devient évident la nécessité des marchés à s'adapter aux différentes approches des avantages compétitifs par rapport à la concurrence.

---

[3] Aaker. David (2001), *Strategic Market Magamenet*, John Wiley & sons, Inc, p.98

Ces facteurs peuvent être classés en deux groupes : dans un premier place se trouvent les facteurs du succès qui représentent un véritable avantage face à la concurrence et qui ont comme conséquence un meilleur positionnement dans le marché ; cependant, il existe un deuxième groupe des facteurs qui n'apporte pas un avantage face aux compétiteurs, pourtant la maîtrise de ces facteurs est indispensable pour « subsister » dans le marché.

Cadre théorique de l'analyse de la consommation

L'analyse de la consommation est une démarche très complexe et très importante pour la compréhension du comportement du marché. Tout au long du mémoire seront utilisées les bases théoriques ici décrites.

Il existe plusieurs formes d'analyse du comportement de la consommation d'un segment de marché spécifique ; l'intérêt principal de ce chapitre est d'interpoler les deux systèmes principaux de consommation afin de mieux comprendre les différences entre les types de consommation et les conséquences d'un possible changement du comportement du marché.

Pour mieux comprendre le comportement des consommateurs, il faut prendre en compte l'hétérogénéité des sociétés et l'écart entre les membres d'un même segment du marché. Bien que les indicateurs économiques puissent faire entrer des individus dans une même catégorie de consommateurs, il est très probable que les facteurs qui proviennent des différences entre eux, deviennent des facteurs déterminants pour la décision d'achat. Donc, il est important de comprendre la dynamique entre les différents profils des clients d'un même segment des consommateurs.

Marché du luxe

Les consommateurs à haut revenu ont une plus large variété de choix des produits ; cependant, ce marché présente des caractéristiques très particulières en termes de consommation par rapport aux marchés de masse ou de grande distribution.

Les consommateurs suivent continuellement les tendances de la « mode », Nicolas Herpin expose cette caractéristique des marchés premium dans son livre « Sociologie de la consommation » [4]:

« Si la consommation des riches ne correspond pas aux aspirations individuelles des riches, c'est que la mode et l'apparat mondain ont une finalité collective, en rapport avec la reproduction de la classe de loisir ».

Selon Nicolas Herpin, les consommateurs du marché du luxe abandonnent une partie de leur liberté de choix pour suivre les tendances du marché, cette particularité du marché a comme conséquence une dépendance très importante du business avec le marketing.

Bien que cette tendance puisse être généralisée pour la plupart des marchés du luxe, il est important de remarquer que dans certains marchés, cet abandon de liberté a évolué en différentes offres de produits plus spécialisés, ou proprement dit individualisés.

Finalement, il faut considérer un élément de grande importance pour la consommation de luxe : le cycle de mode de consommation. La durée peut varier considérablement d'un type de produit à un autre ; cependant, il peut être conclu que les cycles de mode de consommation sont plus courts et surtout plus marqués dans les marchés du luxe que dans la consommation de masse.

Consommation de masse

Une des caractéristiques principales du marché de masse est la grande influence qu'exercent les médias sur les consommateurs, Nicolas Herpin décrit cette influence sur les inconscients des consommateurs comme suit [5] :

« La culture de masse qui s'est développée en parallèle avec la consommation de masse n'est pas sans incidence sur le succès de cette dernière. L'attrait pour les produits auxquels les foyers ont accès et le plaisir de consommer, en effet, sont expliqués par le pouvoir que la culture de masse, les médias et la publicité exercent sur l'inconscient des consommateurs, notamment ceux des milieux populaires ».

[4] Herpin. Nicolas (2004), Sociologie de la consommation, Éditions la découverte, pg. 25

[5] Herpin. Nicolas (2004), Sociologie de la consommation, Éditions la découverte, pg. 60

Une notion intéressante introduite par Nicolas Herpin est la « culture de masse ». Dans ce type de consommation chaque marché a une culture particulière qui évolue plus lentement par rapport à celle du luxe. Dans la culture de masse la relation entre les individus est plus forte et plus visible.

Le meilleur exemple des effets de la culture de masse est « la toquade » ; il s'agit d'une tendance du comportement des individus en ayant comme base un produit culturel du groupe. Les toquades peuvent être simplement une blague populaire ou d'habitudes communes dans un segment de marché. Pourtant, les toquades peuvent être aussi des produits dont la consommation augmente considérablement, ce comportement des consommateurs par rapport à une toquade est expliqué par le sentiment d'appartenance au groupe créé par la consommation du produit.

Les toquades se diffusent rapidement de bouche à oreille, ce qui permet aux entreprises de positionner rapidement leur image de marque dans le marché ; cependant, le cycle d'une toquade est plus court que celui de la mode, en représentant une contrainte pour les investissements à long terme et aux stratégies pour augmenter la part de marché.

Analyse et mesure des différences culturelles

Aujourd'hui un des principaux facteurs du succès des entreprises multinationales est sa capacité à s'adapter aux différents marchés et à utiliser les différences culturelles comme une opportunité et non comme une menace du marché. Les conséquences des différences culturelles entre les cadres d'une entreprise multinationale peuvent représenter une contrainte pour la réussite de la stratégie de l'organisation. Pourtant, l'analyse des différences culturelles commence à partir de l'étude des consommateurs d'un nouveau marché à pénétrer.

Tout au long du mémoire seront analysées les différences entre les cultures des pays qui font l'objet de l'analyse. Cette section décrit les bases théoriques utilisées pour l'étude et la comparaison des cultures analysées. Sont choisies les dimensions culturelles étudiés par Geert Hofstede, qui dans son livre

« Cultures and Organizations » explique l'importance de l'étude des différences culturelles comme suit [6] :

« One should think twice before applying the norms of one person, group or society to another. Information about the nature of the cultural differences between societies, their roots and their consequences should precede judgment and action".

Ensuite sont décrites les 5 dimensions culturelles proposées par Hofstede :

PDI - La distance hiérarchique

Cette dimension correspond à l'étude des écarts sociaux des pays ; Hofstede la définit comme [7] le degré dans lequel les individus moins privilégiés d'une société acceptent l'inégalité de la distribution du pouvoir.

Bien que les écarts sociaux puissent être considérés comme un facteur environnemental externe des entreprises, l'analyse de cette dimension montre certaines caractéristiques du marché très importantes pour les nouveaux entrants. Une des caractéristiques principales qui peut être établie est la taille de la classe moyenne, dû que les pays avec une distance hiérarchique élevée auront une classe moyenne plus grande que celle des pays avec un PDI bas.

Grosso modo, les cultures avec une distance hiérarchique élevée font plus attention aux statuts sociaux. Le patrimoine, le pouvoir, les opportunités et l'accès aux avantages de la société sont cohérents avec le statut social de chaque individu, contrairement au comportement des cultures avec une distance hiérarchique basse.

[6] Hofstede. Geert (2003), *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*, Profile Books, Pg. 7

[7] Hofstede. Geert (2003), *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*, Profile Books, Pg. 28

IDV – Individualisme versus Collectivisme

Cette dimension mesure l'importance du sentiment d'appartenance et du lien entre les individus d'une société. Dans les cultures dites communautaires, le sentiment d'appartenance est de grande importance, la relation entre les individus d'un même groupe est plus proche, en même temps que ces groupes tendent à être plus grands que dans les cultures individualistes. Le meilleur exemple de cette tendance est la taille des familles dans les deux types de cultures, comme Hofstede explique [8] :

« Obligations to the family in a collectivist society are not only financial but also ritual »

À l'inverse, dans les sociétés individualistes les familles sont limitées aux individus les plus proches.

Les conséquences de cette dimension dans le management sont très importantes, dans un premier terme les employés d'une société individualiste chercheront plus de liberté au travail ; contrairement aux sociétés communautaires où le management de groupes est très important et où les liens entre les collègues de travail sont très proches.

MAS - Masculin versus féminin

L'objet de cette dimension est de catégoriser les cultures selon leurs valeurs, en leur donnant un genre. Dans les cultures féminines les valeurs les plus importantes sont : la solidarité, l'égalité, la modestie, le bien commun, et la préservation ; grosso modo, ces sociétés sont orientées vers la qualité de vie.

Contrairement aux sociétés masculines qui sont orientées vers le succès et le progrès, dans ce type de cultures, le facteur matériel est très important, en conséquence la réussite économique est primordiale. La différence entre les rôles des hommes et des femmes est très marquée dans ce type de sociétés où les hommes doivent être ambitieux et assertifs et les femmes doivent être sensibles et parfois soumises.

[8] Hofstede. Geert (2003), *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*, Profile Books, Pg. 59

UAI – Aversion à l'incertitude

L'objet d'analyse de cette dimension est le sentiment de gêne que perçoivent les individus d'une culture quand ils doivent faire face à l'incertitude. En analysant cette dimension, il est important de différencier les concepts de risque et d'incertitude ; d'une part l'incertitude fait référence à l'ambigüité en général, et d'autre part le risque fait rapport au contexte d'un fait spécifique.

Pour les cultures avec une haute aversion à l'incertitude, la structure et les règles sont très importantes pour préserver l'ordre de la société ; ce type de cultures a un niveau d'anxiété très élevé par rapport aux cultures avec un niveau bas d'aversion à l'incertitude qui auront une tendance importante pour la tolérance et la modération.

Le comportement entre les individus au sein d'une culture peut être affecté de manière importante selon son niveau d'aversion à l'incertitude. Dans une culture de basse aversion, les croyances des différents groupes sont respectées ; à l'inverse, les groups d'une société d'haute aversion doivent partager les mêmes croyances, ce comportement a comme conséquence une perception négative des individus plus jeunes de la société.

LTO – Long-terme versus court-terme

Comme son nom l'indique, cette dimension détermine si une culture a une orientation à long-terme ou à court-terme. Hostede explique [9] que les cultures avec une orientation à court-terme sont concernées par la vérité, contrairement aux cultures avec une orientation à long-terme qui ont plus intérêt vers la vertu.

Les cultures avec une orientation à court-terme montrent un intérêt important au respect des traditions et des statuts sociaux, contrairement aux cultures avec une orientation à long-terme qui ont des limites par rapport au respect du statut social et qui adaptent leurs traditions anciennes à la société actuelle.

Pour finir cette chapitre il faut souligner que les données publiées par Hofstede, bien que reconnus au niveau mondial comme la base de comparaison des cultures, sont déjà très anciennes ce qui se traduit

[9] Hofstede. Geert (2003), *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*, Profile Books, Pg. 173

pour une nécessité d'approfondissement dans l'analyse d'une culture afin de bien comprendre son comportement actuel.