CCMP
CENTRALE DE CAS ET DE MÉDIAS PÉDAGOGIQUES
Distribution de Cas et de Médias pédagogiques

Collection
CCMP

M2138
LIPS : renforcer le positionnement d'une marque fille grâce à un mix de services pertinents

Auteurs :
Erwann GUEPEROUX, José MAILLET

Etablissement créateur :
AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

Licence accordée à / Licence granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved

AUCUNE PARTIE DE CETTE PUBLICATION NE PEUT ETRE COPIÉE, STOCKÉE, TRANSMISE, TRADUITE, REPRODUITE OU DISTRIBUÉE SOUS QUELQUE FORME OU SUPPORT QUE CE SOIT SANS L'AUTORISATION DE CCMP, PROPRIÉTAIRE DES DROITS D'AUTEUR.

NO PART OF THIS PUBLICATION MAY BE COPIED, STORED, TRANSMITTED, TRANSLATED, REPRODUCED OR DISTRIBUTED IN ANY FORM OR MEDIUM WHATSOEVER WITHOUT THE PERMISSION OF CCMP, THE COPYRIGHT OWNER.

CCMP
CENTRALE DE CAS ET DE MÉDIAS PÉDAGOGIQUES

Distribué par la CCMP/Paris pour la France et le reste du monde
Distributed by CCMP/Paris for France and Rest of the World
(+33) 1 55 65 53 74 - www.ccmp.fr
6-8 Avenue de la porte de Champerret 75838 Paris Cedex 17
un service de la CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Licence établissement accordée pour une utilisation sans limite de nombre d'apprenants et sans limite de durée
Unlimited Use License for Educational Organisations

LIPS : renforcer le positionnement d'une marque fille grâce à un mix de services pertinents ?

GUYS & BULL

© CCMP 2021 — M2138

Auteurs : Erwann GUEPEROUX, José MAILLET

Etablissement créateur : Audencia Business School

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

SOMMAIRE

I. Le marché de la vape 3
A. Un marché en mutation 3
1. Des avis contrastés en matière de santé 3
2. Les acteurs du marché de la cigarette électronique 4
3. Tendances du marché 6
B. Une réglementation contraignante 8
C. Qui sont les vapoteurs ? 9
1. Un nombre record de vapoteurs réguliers en 2019 9
2. Budget moyen du vapoteur 10
II. L'activité Lips Vape 10
A. Présentation de l'entreprise 10
B. Les valeurs de Lips Vape 12
1. Aide au sevrage tabagique 12
2. Rendu aromatique 12
3. Qualité premium et « made in France » 12
C. Marketing stratégique 13
1. Les cibles 13
2. Le positionnement 14
D. Marketing opérationnel 15
1. Un portefeuille de marques dynamiques 15
2. Une distribution cross-canal 17
3. Une communication encadrée 17
III. Votre mission 20
IV. Annexes 22
A. Les 7 P 22
B. Méthodes pour fidéliser 23
C. Fonctionnement de la cigarette électronique 23
D. Tableau de synthèse des ventes Lips Vape selon le taux de nicotine 24
E. Identité visuelle de la marque Guys & Bull 25

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

LIPS : renforcer le positionnement d'une marque fille grâce à un mix de services pertinents ?

I. Le marché de la vape

A. Un marché en mutation

Les premières cigarettes électroniques sont apparues au début des années 2010. Phénomène marginal à ses débuts, celles-ci se sont progressivement ancrées dans les habitudes de consommation des Français. Marché captif, la cigarette électronique permet au vapoteur d'accéder à un gigantesque portefeuille d'arômes : caramel, fraise, papaye, tabac blond, bubble gum, jus de boudin… L'imaginaire des fabricants est sans limite, pour le plus grand bonheur des services marketing.

E-liquide « Jus de boudin noir » par Lips Vape (Source : Lips Vape 2021)

1. Des avis contrastés en matière de santé

Tantôt plébiscitées, tantôt décriées, les cigarettes électroniques ne laissent pas indifférent. Véritables aides au sevrage tabagique ou nouveaux produits addictifs, les produits de la vape font l'objet d'une attention particulière des consommateurs, mais aussi des gouvernements. Dans cet environnement turbulent, Jonathan reste en veille.

Un nombre élevé de vapoteurs réguliers se désengage chaque année de la vape, signe d'un sevrage réussi ou au contraire signe d'un retour à la cigarette traditionnelle. L'abandon de la cigarette électronique par ces consommateurs a un impact sur le chiffre d'affaires des entreprises de la vape. Pour parer à ce désengagement, les marques jouent sur d'autres facteurs pour fidéliser et recruter des consommateurs. Le

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

prix reste l'élément déterminant : en effet, la cigarette électronique est beaucoup moins coûteuse au quotidien que la cigarette traditionnelle. Un frein à la conversion des fumeurs de cigarettes traditionnelles à la cigarette électronique réside dans l'écho médiatique des scandales sanitaires associés à la cigarette électronique et aux avis formulés par les organismes publics et scientifiques. Une étude menée en 2020 montre que 58 % des Français considèrent que vapoter est autant, voire plus risqué que fumer (Sovape 2020). Néanmoins, plusieurs études contradictoires sur le sujet de la cigarette électronique viennent atténuer le propos médiatique.

Confronté à la divergence des récits proposés, le consommateur est souvent tiraillé. Il se retrouve souvent seul à arbitrer les bénéfices et risques de la cigarette électronique.

2. Les acteurs du marché de la cigarette électronique

Ce secteur d'activité intègre un nombre élevé d'acteurs aux ressources et compétences diverses : fabricants, distributeurs, pure players, grossistes… On distingue trois acteurs majeurs :

Les cigarettiers en passe de devenir les géants de la cigarette électronique

Un autre nuage vient modérer l'enthousiasme de Jonathan. Aujourd'hui, le marché de la vape est surtout l'affaire d'entreprises de petite taille. Qu'en sera-t-il demain, quand on sait que l'industrie du tabac s'intéresse de manière croissante à ce marché dynamique ? Aujourd'hui, le marché de la cigarette électronique ne représente que 12 % du chiffre d'affaires mondial des six principaux fabricants de tabac (Altria, BAT, Imperial, JTI, PMI, Swedish Match), mais les dépenses d'investissement sur ce marché racontent une tout autre histoire : 65 % de leur budget en R&D est dédié aux produits alternatifs au tabac en 2019 (Xerfi 2020). Les relations historiques des cigarettiers avec les buralistes leur permettent de surcroît de distribuer très largement leurs produits. À titre d'exemple, BAT et Imperial Brand distribuent leurs produits de vape dans plus de 15 000 points de vente. Ces nouveaux entrants pénètrent donc rapidement le marché, avec une force de frappe sans équivalent.

Diversification du géant du tabac British American Tobacco avec la marque d'e-liquide Vype (Source : Vype 2021)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

Des buralistes de plus en plus présents dans la distribution des e-liquides

Si en 2010 les buralistes étaient réticents à la distribution des produits de la vape, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ces nouveaux produits constituent un bon moyen de compenser les pertes de revenus liées à la diminution du nombre de fumeurs de cigarettes traditionnelles. La Confédération des buralistes elle-même multiplie depuis 2018 les initiatives pour promouvoir auprès des buralistes l'intérêt de commercialiser des cigarettes électroniques et les informer sur les caractéristiques de ce produit (Xerfi 2020). Avec plus de 20 000 points de vente répartis sur l'ensemble du territoire français, et avec une relation de proximité très appréciée des Français, le réseau des buralistes a tous les atouts pour recruter des primovapoteurs et pour les fidéliser.

Les buralistes s'attaquent au marché de la cigarette électronique (Source : Le Monde du tabac 2020)

Des distributeurs spécialistes de la vape qui restent aux avant-postes

Concurrencés par les buralistes, les 3 000 points de vente spécialistes de la vape s'appuient sur une décennie d'expérience dans ce domaine pour proposer une nouvelle offre de services incluant une expérience client significative et une connaissance des produits à même de rassurer les primovapoteurs. Spécialistes au réel savoir-faire en marketing et plus précisément en marketing expérientiel, ils font preuve de réelles capacités d'innovation pour attirer et fidéliser les consommateurs (Harris Interactive 2019) : séances de dégustations d'e-liquides, ventes privées, « vape -bars », ateliers de DIY, etc. (Xerfi 2020). En 2020, la FIVAPE a lancé le label « Vape Bleue », un standard d'excellence à destination des professionnels.

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

Le Petit Vapoteur, leader dans la vente de produits de vapotage (Source : Le petit Vapoteur 2021)

Des fabricants historiques français pour le marché national

Lips Vape, Nhoss, Savourea, Liberté de Fumer, FUU, Sunny Smoker (leader avec 32 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020… Un petit nombre de fabricants a vu le jour depuis l'apparition de la cigarette électronique. Il s'agit de petites entreprises dynamiques, spécialisées dans la production et/ou la distribution d'e-liquides, qui poursuivent les mêmes axes stratégiques : offre produit pléthorique, distribution omnicanal (e-shop, applications mobiles, magasins physiques), stratégie internationale limitée, un ou deux produits iconiques qui représentent l'essentiel du chiffre d'affaires. Ces derniers mois, les fabricants ont massivement développé des offres de services pour accompagner leurs clients, qu'ils soient professionnels (conception de marque blanche par exemple) ou particuliers (formule d'abonnement par exemple). Les investissements de recherche et développement de ces entreprises sont importants et les capacités de production augmentent progressivement en raison d'un marché croissant. Une tendance à la fusion/acquisition de ces entreprises commence à émerger afin d'atteindre une taille critique indispensable dans un marché qui progressivement arrive à maturité. Si la France est aux avant-postes dans la production d'e-liquides, la plupart des fabricants des cigarettes électroniques sont basés à Shenzhen en Chine, une ville devenue en quelques années un centre économique et industriel chinois de premier plan.

3. Tendances du marché

Crise Covid-19 : enjeux pour les marchands de vape

L'année 2020 aura imposé un vrai parcours du combattant à Jonathan et ses équipes. Comme pour de nombreux autres produits de consommation courante, les vapoteurs ont constitué des stocks de e-liquides et d'équipements de vape afin de pallier toute

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

rupture de consommation. Ces comportements, associés à une baisse de la production chinoise, ont provoqué de nombreuses ruptures de stock chez les distributeurs.

Cependant, 70 % des e-liquides consommés en France sont produits sur le territoire, ce qui a limité les ruptures d'approvisionnement. Les distributeurs de cigarettes électroniques et de e-liquides, produits considérés comme de premières nécessités, ont pu rester ouverts pendant les confinements. Ainsi, les boutiques de vape comme les buralistes ont pu, malgré des horaires restreints, continuer à vendre ces produits.

Mais force est de constater que durant cette période, le consommateur a modifié son comportement d'achat, à la faveur du commerce en ligne, qui a saisi cette aubaine pour fidéliser de nouveaux acheteurs séduits par la facilité d'achat via des sites de vente en ligne à l'ergonomie bien travaillée.

Des tendances positives à l'horizon 2023

Lips Vape garde le moral malgré la situation inconfortable. Dans sa lutte contre le tabagisme, le gouvernement français augmente régulièrement et significativement le prix des paquets de cigarettes, ce qui conduit à un effet de report sur la cigarette électronique pour un certain nombre de fumeurs traditionnels. Huit hausses se sont succédé depuis 2017, conduisant à une augmentation de plus de 40 % du prix du paquet de cigarettes en 3 ans (Xerfi 2020). 1/4 des adultes français déclarent fumer quotidiennement, selon un rapport de Santé Publique France (2020). L'augmentation du prix du tabac est donc une aubaine pour les marchands de vape. Un sondage Odoxa montre que 45 % des fumeurs envisagent de quitter la cigarette traditionnelle au profit de la cigarette électronique. Même si le passage à l'action n'est pas toujours vérifié, ces données restent très encourageantes pour Jonathan et ses équipes. Le potentiel de la vape pour les années à venir est élevé, les investisseurs sont optimistes.

Le réseau de distribution physique ne cesse de s'étendre. Afin de séduire des fumeurs traditionnels, les boutiques physiques et les conseils qui sont prodigués sont essentiels. Par conséquent, de nouvelles enseignes apparaissent régulièrement sur le territoire français, avec pour objectif principal de recruter des primovapoteurs.

L'offre produit présente dans ses réseaux ne cesse de s'étoffer également, permettant de recruter un plus large panel de nouveaux consommateurs, aux goûts multiples.

Le développement du réseau de distribution physique ainsi que l'élargissement de l'offre autour de la cigarette électronique montrent l'enracinement profond de ce marché chez les consommateurs français. Comme le dit Jonathan : « Il ne s'agit plus d'un épiphénomène ! ». Xerfi (2020) anticipe une croissance du marché de la cigarette électronique de l'ordre de 5 % à 10 % en valeur par an à l'horizon 2023. Il atteindrait alors un chiffre d'affaires d'environ 1,3 Md€.

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

B. Une réglementation contraignante

Jonathan reste néanmoins prudent. La révision de la TPD (Tobacco Products Directive) en 2021 envisage de taxer les produits de vapotage au même titre que le tabac, une mesure actuellement soutenue par la majorité des États membres de l'UE (Xerfi 2020). La TPD interdit également aux acteurs de la cigarette électronique de promouvoir leurs produits sous la forme de publicité directe ou indirecte. Cette réglementation contraint donc les acteurs de la filière à un marketing limité. Voici un tableau qui résume les contraintes réglementaires qui pèsent sur le marché de référence :

Composition et dispositifs de sécurité	- La teneur en nicotine des produits du vapotage doit être inférieure ou égale à 20 mg/ml. - Les dispositifs électroniques de vapotage doivent diffuser, dans des conditions d'utilisation normales, la nicotine de manière constante. - Les e-cig doivent présenter des dispositifs anti bris, anti-fuite et assurer la sécurité pour des enfants.
Conditionnement et volume du réservoir	- Le volume maximal du réservoir des produits du vapotage avec de la nicotine est limité à 2 ml pour les réservoirs ou les cartouches pré-remplis ; 10 ml pour les flacons de recharge. - Présence d'un dépliant avec des mentions obligatoires (avertissements sur les risques liés à la consommation la consommation, composition, etc.). - Mise en avant d'un avertissement sanitaire sur la boite : *«La nicotine contenue dans ce produit crée une forte dépendance. Son utilisation par les non-fumeurs n'est pas recommandée.»*.
Mise sur le marché	- Les fabricants et importateurs de *e-cig* et de flacons de recharge doivent soumettre un dossier de notification par marque et par type de produit à l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail au moins 6 mois avant la mise sur le marché. Celle-ci doit contenir les coordonnées du fabricant, la composition des produits, le processus de production, etc..
Communication et techniques commerciales	- Interdiction de la publicité, directe ou indirecte, en faveur des produits du vapotage (loi n°2016-41 du 26 janvier 2016). - Interdiction de faire des parrainages pour les nouveaux clients, des bons de réduction, des jeux concours, des offres de type « deux pour le prix d'un », des systèmes de fidélisation, des codes promo ou autres.
Public et usage	- Interdiction de vente de cigarettes électroniques et de recharges aux mineurs (loi n°2014-344 du 17 mars 2014). - Interdiction de vapoter dans les écoles, les lieux de transports et lieux de travail fermés et couverts à usage collectif (décret 2017-633 du 27 avril 2017).

Source : **Xerfi** d'après Légifrance et presse professionnelle

Contraintes réglementaires pour le marché de la cigarette électronique (Source : Xerfi 2021)

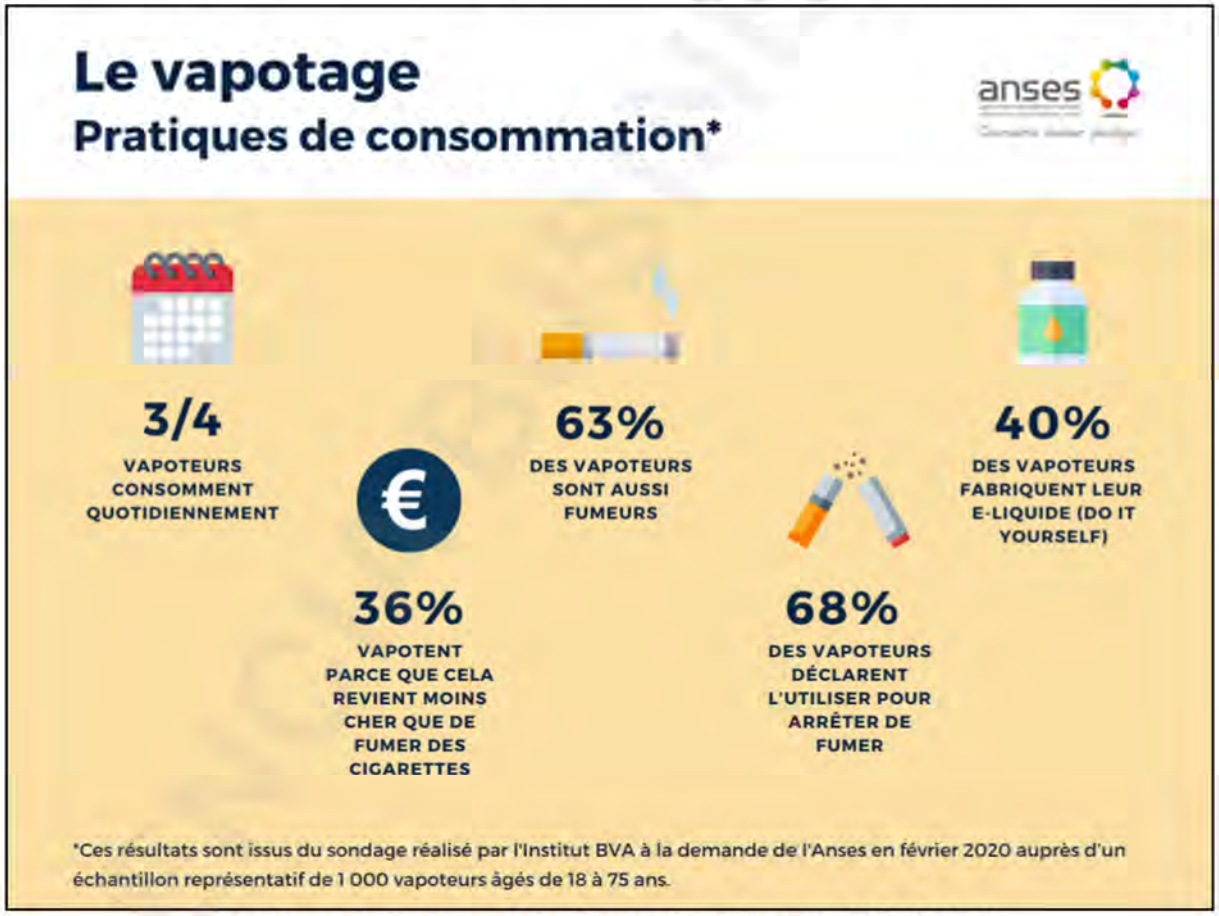
Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

C. Qui sont les vapoteurs ?

1. Un nombre record de vapoteurs réguliers en 2019

En 2019 en France, la part des vapoteurs réguliers dans la population adulte (18 à 75 ans) a atteint 4,4 %, ce qui représente plus de 2 millions de français. Ces chiffres sont en constante augmentation. L'institut d'études Odoxa (2020) constate une tendance des fumeurs de cigarettes traditionnelles à se tourner vers les cigarettes électroniques dans le but de moins gêner leur entourage (30 % des vapoteurs) et pour la liberté que procure la possibilité de vapoter en tout lieu et à tout moment (23 % des vapoteurs). Autre constat, parmi les vapoteurs « réguliers », 45 % d'entre eux ont arrêté de fumer des cigarettes traditionnelles, ce qui laisse supposer une efficacité potentielle de la cigarette électronique dans l'arrêt du tabac (Odoxa-Dentsu Consulting 2018, Xerfi 2020). Enfin, les 15-24 ans vapent moins que les 45-54 ans. Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les Millennials sont à la fois :

- Moins motivés par le sevrage tabagique
- Plus exposés à une offre plus importante de produits de substitution



Pratiques de consommation du vapotage (Source : ANSES 2020)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

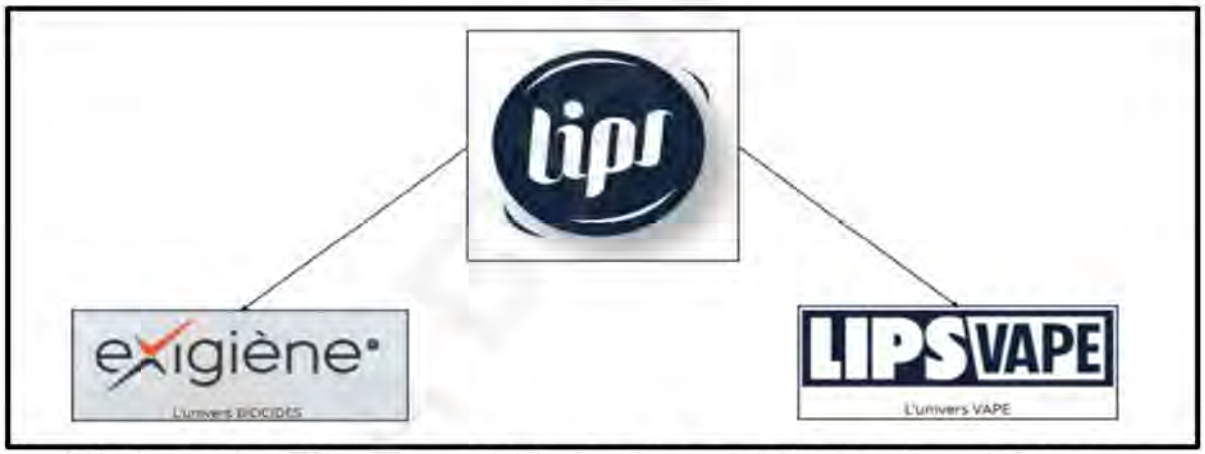
2. Budget moyen du vapoteur

En moyenne, un vapoteur dépense entre 35 € et 50 € par mois dans les produits de la vape. Cela inclut les e-liquides, les pods, et l'équipement nécessaire à cette activité. Plus de 12,5 % des vapoteurs ont un budget supérieur à 100 € par mois. Les millenials représentent la population qui consacre le plus important budget à la vape tandis que les plus de 65 ans sont les plus économes.

II. L'activité Lips Vape

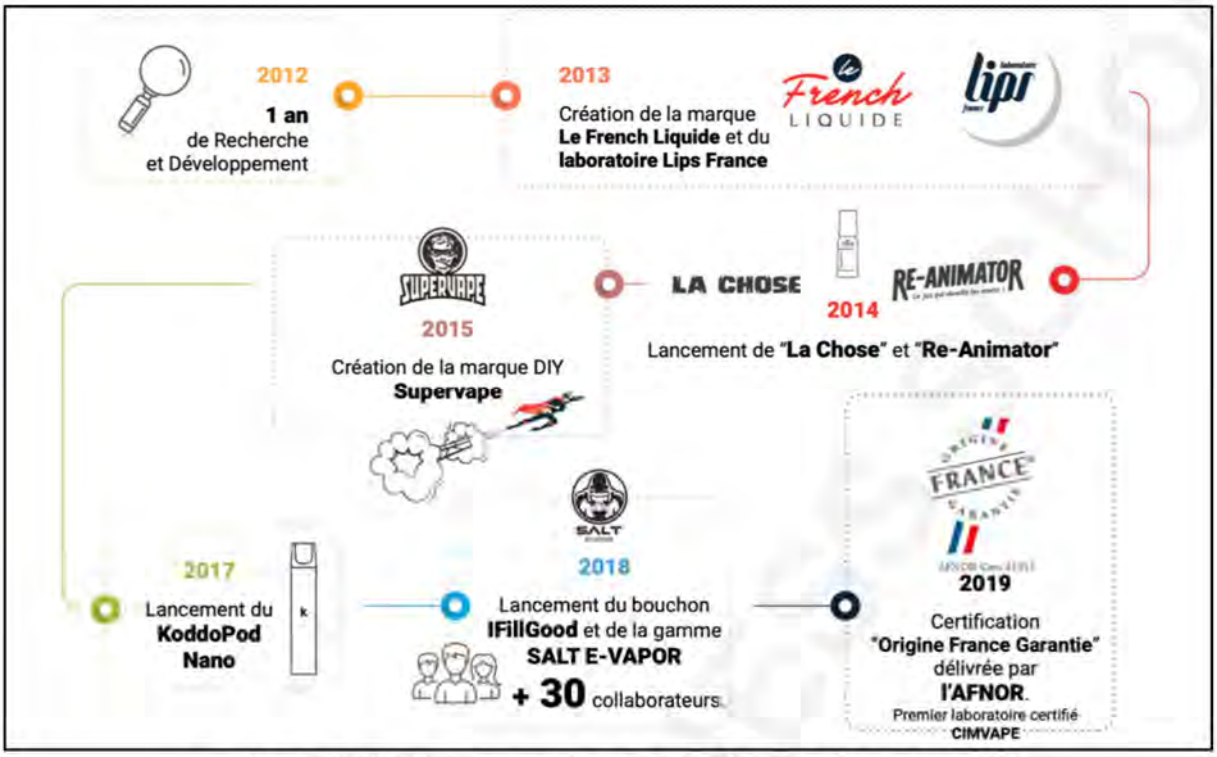
A. Présentation de l'entreprise

Créée en 2013 par Cédric Merino-Riocher, Lips s'est d'abord spécialisée dans le marché des e-liquides pour les cigarettes électroniques. Au sein d'un marché grandissant, Lips a rapidement rencontré un vif succès. Avec plus de quarante collaborateurs, Lips est aujourd'hui à la croisée des chemins. 2020 a marqué un tournant dans son développement : pendant l'épidémie de COVID-19, Lips s'est engagée avec réussite sur le marché des biocides désinfectants (gel hydroalcoolique) en créant une nouvelle marque à succès : Exigiène. À cette occasion, Lips est devenue une marque corporate, chapeautant désormais deux marques produits : Exigiène et Lips Vape, évoluant chacune sur des marchés différents.



Division de Lips en deux marques distinctes : Lips conçoit à la fois des produits biocides désinfectants (Exigiène) et des e-liquides « made in France » haut de gamme à destination des vapoteurs (Lips Vape)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL



Les étapes de développement de Lips Vape (Source : Lips Vape 2021)

Voici quelques étapes clés qui ont jalonné le développement de Lips :

- **2013** : Naissance de Lips, sous l'impulsion de Cédric Mérino-Riocher, ancien Maître Parfumeur. Il met son savoir-faire au service de produits premium et crée la marque fille « Le French Liquide »
- **2014** : Lancement de l'e liquide « La Chose », produit phare du French Liquide
- **2015** : lancement de SuperVape
- **2018** : lancement de Salt E-Vapor
- **2019** : lancement de Guys and Bull
- **2020** : division de Lips en deux marques : Lips Vape pour l'activité e-liquide, et Exigiène pour les produits biocides désinfectants

Ce cas ne porte que sur Lips Vape et ses quatre marques filles :

- Le French Liquide
- SuperVape
- Salt E-Vapor
- Guys & Bull

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

B. Les valeurs de Lips Vape

En l'état actuel des connaissances scientifiques, il existe des incertitudes à propos des effets du vapotage sur la santé (Yu et al., 2016, Correa, 2018). En 2016, le Haut Conseil de la santé publique (HCSP) a publié un rapport de synthèse démontrant que certains composants des e-liquides pouvaient provoquer des dommages pulmonaires après inhalation. Néanmoins, les effets irritants ou toxiques des composants de la cigarette électronique sont nettement moins élevés que ceux du tabac (Source : Centre Léon Bérard). Le HCSP estime que la cigarette électronique peut être considérée comme une aide pour arrêter ou réduire la consommation de tabac des fumeurs.

1. Aide au sevrage tabagique

Une étude de Public Health England (organisme dépendant des autorités sanitaires britanniques) met en avant l'intérêt de la cigarette électronique pour arrêter de fumer. Cette étude a également permis de mettre en lumière le fait que la plupart des composants chimiques responsables des maladies associées au tabac sont absents des cigarettes électroniques et la meilleure estimation actuelle est que la cigarette électronique est environ 95 % moins nocive que la cigarette classique.

L'inhalation passive des émanations de la cigarette électronique serait aussi moins néfaste pour la santé humaine que le tabagisme passif. Concernant plus particulièrement la France, le nombre de fumeurs ayant réussi à arrêter de fumer grâce à la cigarette électronique est estimé à 700 000 depuis 2010 (année d'introduction de la vape en France).

Cette démarche d'aide au sevrage tabagique est l'un des éléments fondateurs de la philosophie du Laboratoire Lips.

2. Rendu aromatique

La conception des produits Lips Vape est pensée pour offrir un moment unique aux consommateurs. Le savoir-faire de l'entreprise lui permet de proposer, pour chaque création, des formulations aromatiques aux caractéristiques singulières qui permettent aux produits Lips Vape d'être si reconnaissables et remarquables.

3. Qualité premium et « made in France »

Tous les e-liquides sont certifiés « Origine France Garantie » par l'AFNOR. Ils sont conçus, fabriqués et conditionnés à Saint-Julien-de-Concelles. Le positionnement sur le marché haut de gamme est au cœur de la marque depuis sa création : le recours aux matières premières ayant le plus haut degré de pureté du marché permettent d'offrir aux consommateurs quelques-unes des plus belles références e-liquides du monde de la vape.

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

C. Marketing stratégique

1. Les cibles

Selon une étude Xerfi de 2020 portant sur le marché de la cigarette électronique, trois profils de vapoteurs sont ciblés par les marques :

- **Les vapoteurs geek** sont les pionniers de la vape. Il s'agit de consommateurs assidus qui souhaitent une personnalisation maximale de leur expérience de vape et se lancent fréquemment dans une démarche de Do It Yourself.
- **Les vapoteurs réguliers**, qui ne fument pas de cigarettes et qui sont des consommateurs importants d'e-liquides. Il s'agit de la population la plus représentée parmi les vapoteurs. Ils attendent de leur cigarette électronique une grande autonomie et que le prix à l'usage reste modéré.
- **Les vapo-fumeurs et débutants**, qui représentent 25 % des vapoteurs. Ce sont des consommateurs qui vapent occasionnellement et qui privilégient la simplicité de la cigarette électronique. Ils sont motivés par le sevrage tabagique. Le design de la cigarette électronique est important pour ces consommateurs. Le phénomène promotionnel attire ces primo-accédants. Leur connaissance réduite de l'offre de vape les conduit à se tourner d'abord vers les pods.

Néanmoins, si la concurrence segmente le marché national de la vape autour des trois profils ci-évoqués, Lips Vape a décidé de faire autrement : elle segmente ses clients en fonction de leur niveau d'expertise :

- **Le primo-accédant ou débutant** : selon Lips Vape, le primo-accédant est un fumeur de cigarettes traditionnelles qui se tourne vers les e-liquides dans le but de réaliser un sevrage tabagique. N'étant pas encore pleinement convaincu de la performance de cette alternative au tabac, ce consommateur s'oriente d'abord vers des produits peu chers et il s'intéresse moins aux qualités gustatives du produit des e-liquides qu'à leur taux de nicotine. Une tendance actuelle du marché consiste à développer des pods, système fermé très simple d'utilisation : il s'agit de réservoirs scellés qui viennent se greffer sur les cigarettes électroniques. Ils sont jetés et remplacés lorsqu'ils sont vides. Ces pods attirent les primovapoteurs par leur simplicité d'usage : pas de manipulation hasardeuse d'e-liquide, aucun risque de faire une fausse manœuvre. Lips Vape a pénétré ce marché en 2019 avec la création de KoddoPod Nano, un système propriétaire qui crée un nouveau segment de marché pour l'entreprise.

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

- **Le vapoteur confirmé** : ce consommateur connaît ses besoins quotidiens en nicotine et choisit les e-liquides en fonction des saveurs. Il est plus enclin à payer cher ses e-liquides si ceux-ci offrent une expérience gustative plaisante. Un vapoteur confirmé et habitué à un produit peut rester fidèle à celui-ci pendant très longtemps.

2. Le positionnement

Positionnement des marques de cigarettes électroniques (Source : Lips Vape 2021)

Voici un mapping de positionnement proposé par Lips Vape qui positionne l'ensemble des marques de référence de la vape sur une double échelle de mesure : « prix » et « qualité ». Dans ce tableau, seule la marque de Lips Vape « Le French Liquide » est présentée, ce qui est justifié par sa prédominance dans le chiffre d'affaires de l'entreprise. La qualité est définie par le degré de pureté des produits employés en particulier la nicotine pour la fabrication de e-liquides.

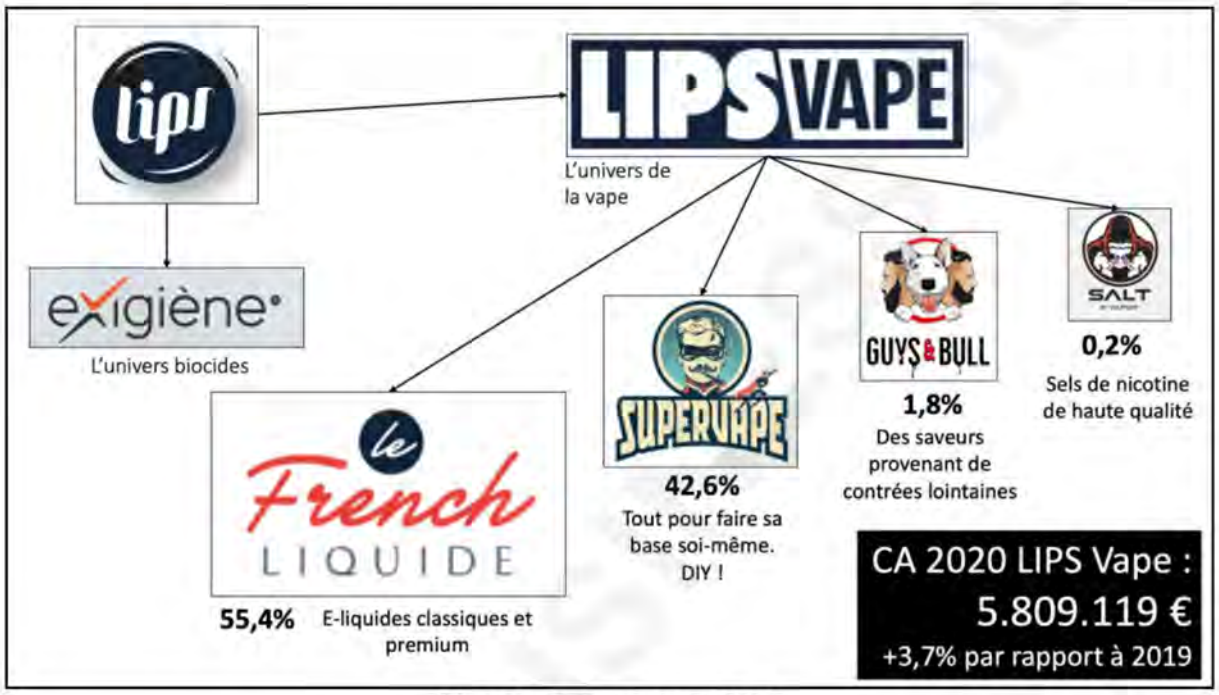
Jonathan décrit le positionnement de Lips Vape : « Nous développons et concevons des solutions haut de gamme pour le marché de la vape. Le positionnement de Lips Vape est décliné selon une logique produit/marché : un produit pour une cible ».

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

D. Marketing opérationnel

1. Un portefeuille de marques dynamiques

Le catalogue de Lips Vape comprend 51 produits répartis en 4 marques : Le French Liquide, Supervape, Guys & Bull, Salt e-Vapor. Un des éléments distinctifs de Lips Vape par rapport à la concurrence réside dans le fait que l'entreprise s'interdit d'utiliser de l'alcool pour diluer ses recettes. La marque dispose de la certification AFNOR « Origine France garantie ».



Lips et ses marques en 2021.
Note : le pourcentage indiqué correspond à la part du CA de Lips Vape pour chaque marque.

Le French Liquide

Le French Liquide développe des e-liquides haut de gamme ayant pour seule philosophie : « Apporter des expériences toujours plus sensorielles pour chaque type de vapoteur ». Marque historique, elle est devenue une référence sur le marché des e-liquides français. Surfant sur ce succès, le French Liquide a étendu sa gamme en développant « La Chose », puis le « Re-Animator ».

SuperVape

SuperVape est la référence française des mélanges e-liquides à faire soi-même. Cette marque DIY (Do It Yourself) est composée de matières premières de haute qualité. Les produits SuperVape sont disponibles en plusieurs taux de nicotine et formats. Combinés à des arômes concentrés, les e-liquides Supervape offrent un rendu gustatif d'exception et hautement personnalisable.

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

Salt E-Vapor

Spécialement conçue pour les fumeurs intensifs de tabac qui souhaitent se sevrer, Lips Vape a été le premier fabricant français à investir le marché du sel de nicotine au travers de sa marque Salt E-Vapor. Le sel de nicotine a la particularité de ne pas provoquer d'effet désagréable en gorge, même avec des concentrations élevées. Salt E-Vapor procure ainsi un avantage gustatif avec un rendu aromatique de haute qualité. La marque propose aujourd'hui 8 saveurs en 10 et 20 mg/mL.

Guys & Bull

Inspirés par leurs différents voyages, les cofondateurs de Lips Vape ont souhaité élaborer des e-liquides surprenants, envoûtants et équilibrés. Guys & Bull vous invite à partager une expérience de vape provenant de contrées lointaines. En matière de politique de prix, la marque vend ses e-liquides à un tarif supérieur au marché (5,90 € le flacon de 10 mL, 21,90 € le flacon de 60 mL) Les taux de nicotine n'ont pas de conséquences sur le prix de vente, seule la contenance d'e-liquide l'impacte. La direction marketing a fait le choix d'une distribution exclusive, 100 % en ligne via le site internet www.guysandbull.com, propriété de Lips Vape. Les distributeurs traditionnels de cigarettes électroniques n'ont pas été retenus pour la vente de Guys & Bull, ceci afin d'augmenter la marge, de renforcer le caractère exclusif du produit et d'éviter l'altération du positionnement produit : trop d'intermédiaires risquent de relayer une information déformée.

La marque adopte un ton décomplexé sur les réseaux sociaux autorisés. Facebook, Instagram ou encore YouTube sont interdits en tant que vecteurs publicitaires. Néanmoins, un flou juridique existe sur les posts « non sponsorisés », ce qui fait qu'aujourd'hui, tous les acteurs de la vape, Lips Vape inclus, ont une page Facebook, Instagram, YouTube sur lesquels ils publient régulièrement. Aujourd'hui, Guys & Bull propose 4 produits déclinés en 4 taux de nicotine. Tous les produits sont vendus dans des flacons de 10 mL.

Jersey la mascotte de la marque (Source : Lips Vape 2021)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

Extrait d'une interview du fondateur de Lips Vape, Cédric Merino-Riocher, par le magazine Vape en avril 2021 :

> Vape : « Comment la marque Lips Vape se distingue-t-elle de ses concurrents ?
>
> Nos clients ont bien compris l'importance d'une Fabrication Française Garantie. Nous avons travaillé durement pour obtenir cette certification AFNOR. Nous sommes fiers d'être parmi les premiers acteurs du marché à détenir cette certification. Au-delà de cette certification, tous nos e-liquides de Lips Vape sont fabriqués et conditionnés près de Nantes en Loire Atlantique. Les arômes et les ingrédients employés ont également tous été passés au crible : nicotine EP la plus pure du marché, propylène glycol à 100 % d'origine végétale, traçabilité intégrale de tous nos produits. Tous nos flacons disposent d'un QR Code permettant au consommateur de connaître la provenance des ingrédients et le procédé de fabrication, les flacons sont en P.E.T (plastique recyclable). Tous nos fournisseurs sont régulièrement audités par notre service qualité. Lips Vape ne travaille qu'avec des fournisseurs français ou européens. Cela nous permet à la fois de mieux maîtriser notre chaîne de valeur et de répondre plus rapidement aux évolutions du marché. »

2. Une distribution cross-canal

Les e-liquides de Lips Vape sont distribués chez les buralistes, dans les boutiques spécialisées (physiques et en ligne), et sur le site internet de la marque. Essentiellement distribuée en France à travers 1400 points de vente, la marque cherche à développer son activité à l'export.

Les distributeurs se répartissent de manière relativement homogène les ventes :

- Buralistes : 20 %
- Boutiques spécialisées (enseignes physiques) : 55 %
- Boutiques en ligne : 25 %

La stratégie de distribution de Lips Vape est concordante avec la répartition des ventes du marché national.

3. Une communication encadrée

Jonathan décrit les contraintes en matière de communication : « L'article L3513-4 du Code de la santé publique interdit toute propagande et publicité de la cigarette électronique et des produits du vapotage, qu'elles soient directes ou indirectes. Les professionnels du vapotage, tels que les producteurs, les fabricants et les distributeurs de cigarettes électroniques peuvent tout à fait faire la publicité de leurs produits de

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

vapotage en B2B. La promotion ne doit être destinée qu'aux adhérents des structures professionnelles. »

Pour atteindre les vapoteurs, Lips Vape privilégie la communication média et hors média auprès des professionnels, car celle-ci est moins contraignante que pour la cible B2C. Le ton humoristique, l'esthétique de la marque autour des comics et du street art font partie de l'identité de la marque. Ces codes sont systématiquement intégrés dans les outils d'aide à la vente fournis aux distributeurs afin de véhiculer le ton décalé des produits de la marque. Ainsi, la communication de Lips Vape suit une stratégie B2B2C.

Concernant les produits du tabac et de cigarettes électroniques, le tableau ci-dessous présente les supports média pour lesquels toute communication est interdite :

Web	SEA (Google Adwords)
	Social Ads (Facebook, Instagram)
Print	Magazine (non spécialisé)
Packaging	Gros encart noir sur blanc
	Pas de liberté sur les visuels
Voie publique	Affichage (abribus)
	Covering automobile
	Vitrines de commerces spécialisés

Supports média pour lesquels toute communication est interdite (Source : Lips Vape 2021)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

Malgré ces réglementations, les opportunités de communication restent nombreuses et Lips Vape parvient à se faire connaître par l'intermédiaire des forces de vente, d'envois d'échantillons, de publicités sur les lieux de vente (PLV), de Display, de réseaux sociaux, d'évènements (Vapéro), de partenariats exclusifs, de la presse spécialisée, de salons professionnels…

Communication sur les emballages d'e-liquides (Source : Lips Vape 2021)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

III. Votre mission

Jonathan Harvey, directeur marketing de Lips Vape, s'interroge. Demain à 8 h, il présentera devant le comité exécutif le nouveau plan marketing de la jeune marque d'e-liquides Guys & Bull, l'une des quatre marques filles de Lips Vape. Mais il doute. Dans un marché de la cigarette électronique en pleine expansion, l'offre se segmente, la compétition entre les acteurs historiques se durcit, les géants du tabac s'invitent dans l'arène en proposant des cigarettes électroniques compétitives et en achetant progressivement les PME du secteur.

Dans ce contexte, proposer un bon produit ne suffit plus. Que faire pour que l'entreprise reste dans la course ? Que proposer à Guys & Bull pour lui permettre de distinguer ses produits de l'offre croissante d'e-liquides ? Perdu dans ses réflexions, Jonathan Harvey compte sur votre expertise. Il vous donne 4 h pour réfléchir à la nouvelle stratégie marketing de Guys & Bull. La situation est maintenant entre vos mains. Les informations sont denses, mais vous avez tout le potentiel pour mener à bien cette mission.

Travail à réaliser : Jonathan Harvey attend de vous des réponses aux questions suivantes :

1. À l'aide des informations qui vous sont fournies :

a. Commencez par effectuer un diagnostic SWOT afin de bien comprendre le contexte dans lequel l'entreprise évolue.

b. Quels sont les facteurs clés de succès sur le marché de la vape ?

c. Quels sont les enjeux principaux pour Lips Vape ?

2. Vous proposerez à Jonathan Harvey des recommandations sur l'étendue de la gamme des quatre marques de Lips Vape :

a. Que feriez-vous des gammes existantes ? Élagage ? Diversification de l'offre ?

b. Recommanderiez-vous une extension vers le haut ? Vers le bas ? Les deux ? Une extension horizontale ?

3. Vous énoncerez le positionnement de la marque Guys & Bull en analysant les points de similarité et de différence avec les autres marques d'e-liquides de Lips Vape. Diriez-vous que ce positionnement est justifié ?

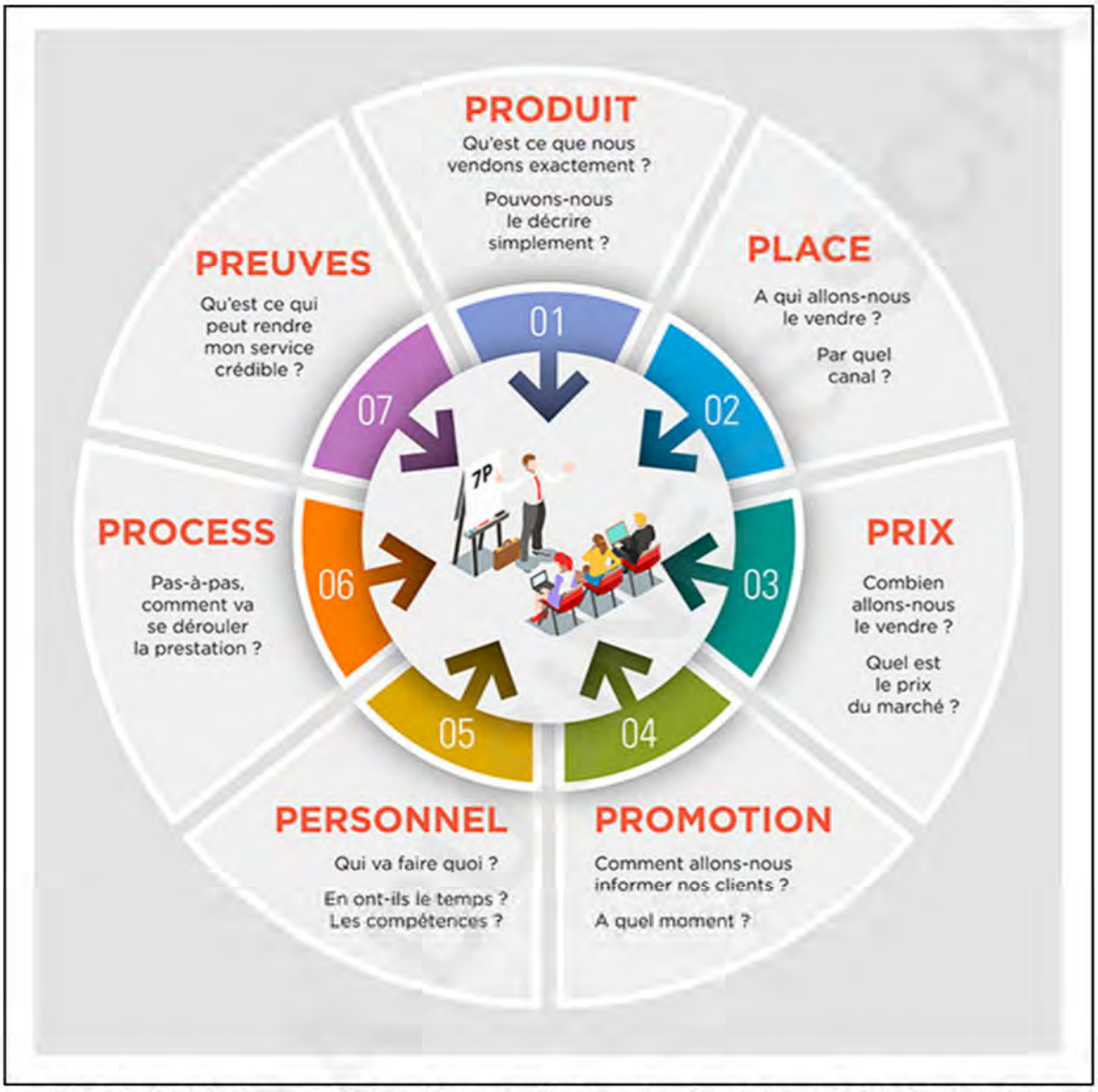
Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

4. À partir de votre réflexion sur le positionnement de Guys & Bull, vous mobiliserez le concept des 7 P pour proposer un mix des services à destination des particuliers en adéquation avec le positionnement de la marque. (7P = le produit [Product], le prix [Price], la distribution [Place], la communication [Promotion], le personnel [People], les processus [Process] et les preuves matérielles [Physical evidence]).

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

IV. Annexes

A. Les 7 P



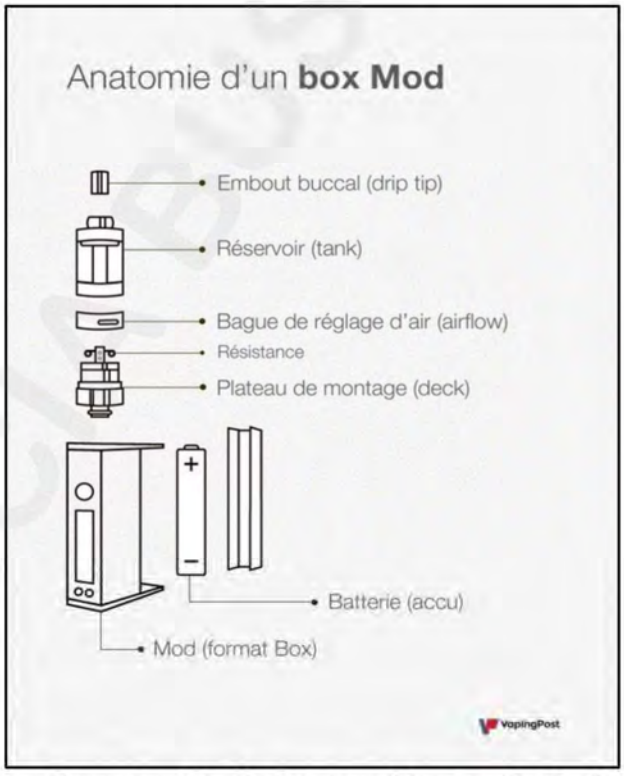
LES 7 P, initialisés par E. Jérôme McCarthy (1960) puis vulgarisés par Philip Kotler (2004)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

B. Méthodes pour fidéliser

Le BIC SHAVE Club (Source : site officiel de BIC 2021)

C. Fonctionnement de la cigarette électronique



Anatomie d'une cigarette électronique (Source : VapingPost 2020)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

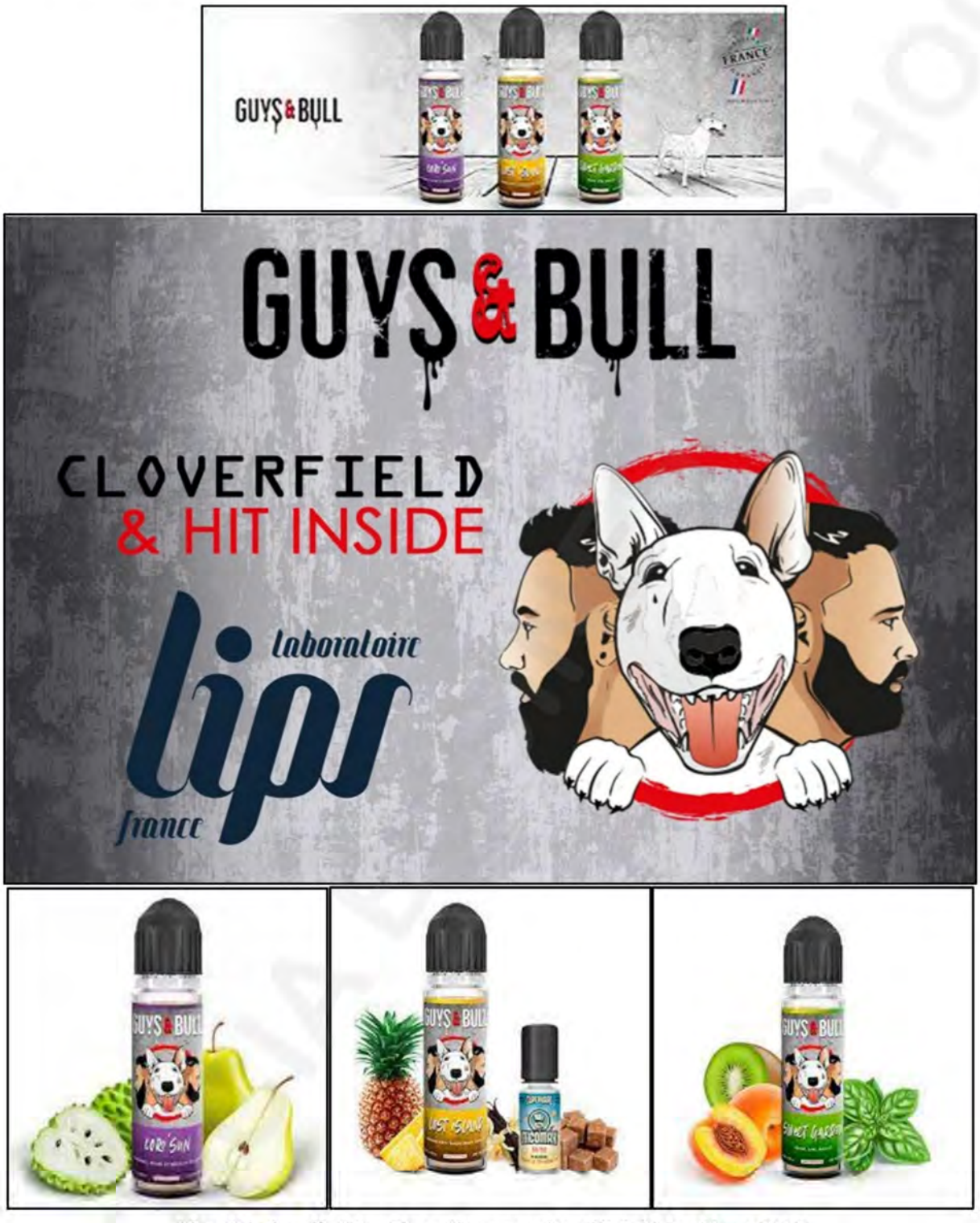
D. Tableau de synthèse des ventes Lips Vape selon le taux de nicotine

	Taux de nicotine	0 mg/mL	3 mg/mL	6 mg/mL	>12 mg/mL	Total général
Le French Liquide	**Total Le French Liquide**	**446 626 €**	**815 817 €**	**1 085 862 €**	**871 580 €**	**3 219 884 €**
	Ananas	620 €	1 489 €	1 117 €	910 €	**4 136 €**
	Discoco Mango Wizz	1 799 €	496 €	579 €	290 €	**3 164 €**
	Fraise des bois	2 606 €	7 693 €	15 386 €	5 832 €	**31 517 €**
	Fruits rouges	3 350 €	10 567 €	21 589 €	17 992 €	**53 498 €**
	Jus de Boudin Blanc	9 574 €	993 €	1 013 €	889 €	**12 469 €**
	Jus de Boudin Noir	97 463 €	11 953 €	17 329 €	14 745 €	**141 490 €**
	La Chose	39 715 €	604 515 €	780 964 €	658 210 €	**2 083 403 €**
	La Petite Chose	54 863 €	992 €	8 024 €	3 826 €	**67 705 €**
	Menthe chlorophylle	2 399 €	16 461 €	16 523 €	4 921 €	**40 304 €**
	Menthe glaciale	5 335 €	16 006 €	21 217 €	16 874 €	**59 432 €**
	Menthe marocaine	4 281 €	2 874 €	7 010 €	5 046 €	**19 211 €**
	Miss Glagla	3 908 €	30 688 €	64 148 €	48 121 €	**146 865 €**
	Monstre Sacré	145 €	4 860 €	3 123 €	5 563 €	**13 691 €**
	Pêche de vigne	1 117 €	7 010 €	11 064 €	11 125 €	**30 316 €**
	Polaris Berry Mix	68 097 €	11 767 €	12 098 €	10 195 €	**102 157 €**
	Polaris Garden Party	26 366 €	9 492 €	9 802 €	9 306 €	**54 966 €**
	Polaris Intense	36 955 €	8 685 €	8 685 €	9 057 €	**63 382 €**
	Polaris Medium	32 281 €	8 437 €	8 437 €	8 809 €	**57 964 €**
	Polaris Tropical Beach	40 181 €	8 665 €	8 872 €	10 732 €	**68 450 €**
	Re-Animator	1 137 €	4 012 €	1 302 €	248 €	**6 699 €**
	Red Commander		227 €	207 €	21 €	**455 €**
	Red Dingue	641 €	2 792 €	3 412 €	2 233 €	**9 078 €**
	Souffle du dragon	4 425 €	31 350 €	40 180 €	14 724 €	**90 679 €**
	Sweet Revenge		641 €	1 158 €	2 068 €	**3 867 €**
	Tata Tatin	1 179 €	165 €	165 €	227 €	**1 736 €**
	Venin divin	372 €	6 328 €	9 140 €	124 €	**15 964 €**
	We're Vape	3 722 €				**3 722 €**
	Ze Citron	4 095 €	6 659 €	13 318 €	9 492 €	**33 564 €**
Guys & Bull	**Total Guys & Bull**	**207 €**	**76 597 €**	**14 579 €**	**9 720 €**	**101 103 €**
	Cloverfield		1 034 €			**1 034 €**
	Coro Sun		6 700 €	1 013 €	1 365 €	**9 078 €**
	Lost Island	207 €	38 795 €	6 473 €	5 501 €	**50 976 €**
	Sweet Garden		30 068 €	7 093 €	2 854 €	**40 015 €**
Salt e-Vapor	**Total Salt e-Vapor**	**- €**	**3 826 €**	**4 301 €**	**5 406 €**	**13 533 €**
	100 VG				931 €	**931 €**
	101 VG				227 €	**227 €**
	102 VG				300 €	**300 €**
	103 VG				186 €	**186 €**
	20 PG / 80 VG				661 €	**661 €**
	50 PG / 50 VG				3 101 €	**3 101 €**
	EASY2MIX		3 516 €	3 495 €		**7 011 €**
	MINI EASY2MIX		310 €	806 €		**1 116 €**
Supervape	**Total Supervape**	**753 398 €**	**- €**	**- €**	**1 721 201 €**	**2 474 599 €**
	Arabica Suprême	301 591 €				**301 591 €**
	Big apple				289 928 €	**289 928 €**
	Brise Glace				112 662 €	**112 662 €**
	Cactus citron				527 080 €	**527 080 €**
	Cappuccino Frappé				131 274 €	**131 274 €**
	Caramel beurre salé				660 257 €	**660 257 €**
	Caramel en barre	38 464 €				**38 464 €**
	Chocolat blanc	30 192 €				**30 192 €**
	Classic Blend	119 859 €				**119 859 €**
	Crème brûlée	219 865 €				**219 865 €**
	Crème de fraise	43 427 €				**43 427 €**
	Total général	**1 200 231 €**	**896 240 €**	**1 104 742 €**	**2 607 907 €**	**5 809 119 €**

Ventes de Lips Vape en 2020 (Source : Lips Vape 2021)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

E. Identité visuelle de la marque Guys & Bull



Identité visuelle Lips Vape (Source : site officiel Lips Vape 2021)

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved - Licence d'utilisation accordée à / Licence to use granted to : AUDENCIA BUSINESS SCHOOL