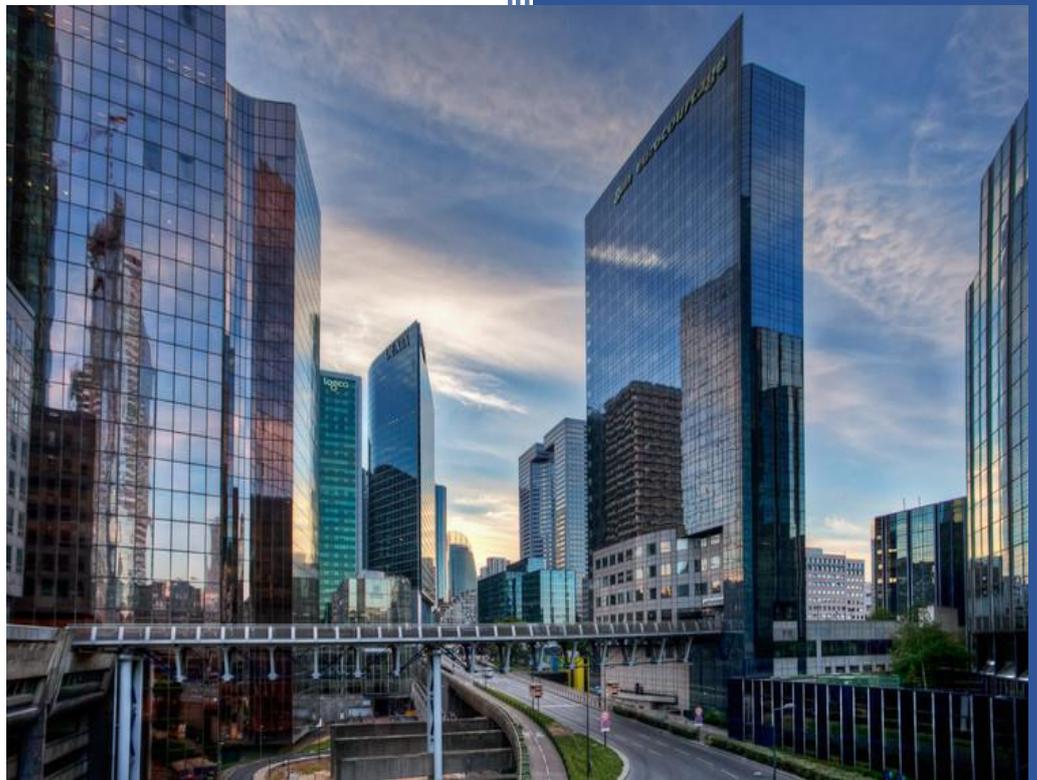


2014

La Politique Commerciale



Ses composantes, leurs interactions et l'influence de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Maxime Leroy

Skema Business School (PGE FC)

01/05/2014

Sommaire

Remerciements.....	p.02
Introduction.....	p.03
Revue de littérature.....	p.04
Partie 1 – Définir et élaborer sa stratégie commerciale.....	p.09
Les éléments préalables essentiels.....	p.09
L'étude de marché.....	p.09
Les objectifs.....	p.10
Le plan d'actions.....	p.11
Les piliers de la politique commerciale.....	p.12
La politique clients.....	p.12
La politique de fidélisation.....	p.13
La politique de promotions.....	p.14
La politique produits.....	p.15
La politique prix.....	p.16
La politique de vente.....	p.17
La politique de distribution.....	p.18
L'analyse et le suivi de la mise en place de la politique commerciale.....	p.19
L'élaboration d'un projet.....	p.19
Le tableau de bord.....	p.20
Les questions essentielles à se poser.....	p.21
Partie 2 - Les éléments qui exercent une influence sur la politique commerciale.....	p.22
Un besoin d'adaptation.....	p.22
Les contraintes légales.....	p.22
Le marché.....	p.23
Innovations et progrès technique.....	p.24
Un besoin de différenciation.....	p.25
Recherche & développement.....	p.25
Un marché à bout de souffle.....	p.26
Développement d'une nouvelle stratégie.....	p.27
Un besoin de recentrage.....	p.28
Une politique commerciale qui n'est plus en phase avec les besoins du marché.....	p.28
Intervention du conseil de surveillance ou du comité de direction.....	p.29
Transformation de l'entreprise.....	p.30
Partie 3 – Conclusion par l'analyse de quelques politiques commerciales.....	p.31
Eastpack.....	p.31
Coyote.....	p.32
Amazon.....	p.33

Pour sa présence au quotidien, son soutien indéniabte, son amour et les multiples attentions qui m'ont été témoignées, je tiens à remercier Amélie JOUBERT, ma compagne, sans qui je n'aurais pu réaliser cette aventure Skema ni ce mémoire.

Pour la confiance et le soutien dont ils m'ont fait part, pour m'avoir fait grandir et gagner en confiance en moi, je tiens à remercier vivement Dimitri LECOCQ, Nathalie DIVE, Amélie VANDEWOESTYNE, Jean-Jacques COLLINET et Stéphane BECK, mes collègues et managers de Leroy Merlin.

Je remercie l'école et les intervenants pour la qualité de leurs cours, leur assurance et leur sympathie qui m'ont certainement permis de relativiser et d'assister à chaque cours dans la joie et la bonne humeur.

Dans une moindre mesure, je remercie la compagnie Air France pour m'avoir fourni les conditions nécessaires pour terminer mon mémoire. Je remercie la compagnie Delta qui en plus de ces conditions m'a autorisé à prendre une pause en m'installant à la place du commandant de bord.



D'après une étude réalisée par SOREGOR, deux entreprises sur trois ne disposeraient pas de stratégie commerciale et il y a seulement 20% de chance pour que l'entreprise qui aurait élaboré cette stratégie la décline en plan d'actions.

La politique commerciale désigne tout d'abord l'ensemble des actions mises en place par l'entreprise pour commercialiser ses produits et/ou services et développer son portefeuille clients ainsi que son chiffre d'affaires. Cela concerne à la fois les canaux de distribution, la stratégie prix, la fidélisation des clients, le gré à gré, les promotions, le service après-vente, les canaux de distribution, les produits, les clients et la vente. Tous ces éléments sont liés et participent au bon fonctionnement de l'entreprise. La modification d'une infime partie d'une de ces composantes entraîne un bouleversement de l'ensemble.

Il est essentiel de disposer d'outils qui permettront de piloter ces composantes et de mesurer la cohérence des politiques menées tels qu'un ERP (Enterprise Resource Planning) et/ou un CRM (Customer Relationship Management).

La modification de la politique commerciale entraîne à elle seule la transformation de l'ensemble de l'organisation. Un diagnostic complet doit-être réalisé, les nouveaux plans d'actions doivent être définis, les processus doivent être formalisés, un groupe de travail doit permettre de définir les nouveaux rôles et responsabilités de chacun, et un nouveau suivi de la performance doit être mis en place ce qui demande de déterminer les nouveaux indicateurs à suivre.

Il devient ensuite nécessaire de réaliser de nouvelles études de marché pour identifier les nouveaux clients et nouveaux concurrents entrants mais aussi pour analyser les tendances de consommation, réaliser de nouveaux estimatifs de chiffre d'affaires par zone de chalandise et en conclure de nouvelles préconisations.

En ce qui concerne la stratégie commerciale et marketing, un nouveau positionnement doit être défini. Cela implique ensuite d'élaborer une nouvelle approche commerciale qui inclura un plan de communication en corrélation avec la nouvelle stratégie. La mise en place d'outils de pilotage de la performance permettra d'évaluer les impacts liés au déploiement de ces nouvelles stratégies. C'est une gestion en mode projet qui s'organise : Coût - Délai - Qualité avec l'instauration d'un macro planning et la détermination de jalons essentiels à l'atteinte des objectifs finaux.

Un accompagnement de ces changements sera nécessaire et présume de définir des plans d'accompagnement, de mettre en œuvre des actions de mobilisation qui induisent des plans de formation et l'utilisation de tous les canaux de communication à disposition. La détermination des problèmes identifiés passera par la mise en place de reportings contenant des KPI (Key Performance Indicators) en lien étroit avec ces changements.

La mise en place d'une politique commerciale a plusieurs objectifs. Tout d'abord, celle-ci permet de mieux répondre aux attentes du marché en intégrant de nouveaux paramètres qui permettront de rivaliser avec la concurrence (progrès technique).

C'est aussi un outil puissant qui permet de piloter la stratégie à long terme de l'entreprise en appliquant opérationnellement ce qui a été décidé. Cet outil nécessite dès lors une actualisation permanente du discours en fonction des objectifs atteints et des résultats obtenus.

La politique commerciale est donc utile pour piloter et établir les prévisions d'une activité. Dans son élaboration, il convient d'établir une matrice des risques qui permet ainsi de prévoir les événements pour ne pas se laisser surprendre. Cette politique est aussi nécessaire afin d'harmoniser la politique générale de l'entreprise et permet ainsi de veiller à la cohérence avec ce qui se décide par ailleurs.

La politique commerciale s'élabore à tous les échelons de l'entreprise. Toutefois, la décision finale revient à la direction générale. Quant à son support, celui-ci est varié selon la structure et le degré de sensibilité à la confidentialité de l'entreprise.

Revue de littérature

« Management de la fidélisation. Développer la relation client : de la stratégie aux technologies numériques ». Lars MEYER-WAARDEN.

Il s'agit d'un ouvrage de référence concernant la relation client et la fidélisation.

La fidélisation étant un axe stratégique en entreprise de nos jours, celle-ci nécessite des investissements lourds mais qui se soldent parfois par un échec quand ils répondent à une simple stratégie d'imitation sans réelle volonté de renforcer la relation entretenue avec les clients. Exemple : en réunissant les 16 plus grandes enseignes de distribution en Europe on arrive à un montant des dépenses liées à la fidélisation de leurs clients d'environ 1 milliard de dollars. Autre exemple, les dépenses liées à l'instauration d'une carte de fidélité chez Carrefour sont de l'ordre de 100 millions d'euros.

Les outils de CRM (Customer Relationship Management) sont essentiels dans une entreprise. Quel que soit leur forme, ceux-ci doivent être exploités et alimentés à travers le développement de nouveaux programmes de fidélisation destinés à faire en sorte que les clients actuels reviennent pour effectuer de nouveaux achats.

La plupart des distributeurs cherchent à ce jour à intensifier leurs programmes de fidélisation de leurs clients.

Les principales préoccupations des distributeurs sont :

- L'efficacité des promotions
- Lancements de nouveaux produits
- Category Management
- Gestion de l'assortiment
- Gestion des rayons et linéaires
- Gestion des marques de distributeur
- Trade Marketing
- Programmes de fidélisation
- Compréhension des consommateurs

Peu de travaux académiques ont été menés à ce jour dans le but de mesurer l'efficacité des actions de fidélisation et leurs impacts sur le comportement du consommateur.

Le dilemme des entreprises aujourd'hui est de trouver le bon outil informatique (CRM) qui leur permettra d'exploiter quotidiennement les données clients et de les enrichir. Ces outils sont considérés aujourd'hui comme étant peu souples et complexes. Cela peut pousser dans certains cas les entreprises à revenir à des modes de transaction transactionnels au détriment du relationnel. Il est pourtant essentiel, si on veut prospérer, de trouver des moyens de stimulations pour déclencher l'achat.

On peut considérer que lorsqu'on se trouve dans un secteur d'activité où le nombre de consommateurs est élevé et qu'ils sont tous très différents avec des fréquences d'achat élevées pour des montants assez faibles (cas typique de la grande distribution), l'entreprise a peu de chance de connaître ses clients. Dans ce cas précis, le programme de fidélisation est très efficace car celui-ci permet de gérer chaque type de consommation de manière individuelle dans l'optique de développer des programmes adaptés et personnalisés aux besoins de chacun.

« Linking Customer Satisfaction to Services Operations and Outcomes », retenir un client coûte moins cher que d'en conquérir de nouveaux d'autant que les meilleurs clients sont aussi les plus rentables.

« Les réseaux apprenants, une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF ». David AUTISSIER, Jean-Pierre HUREAU, Thierry RAYNARD, Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ

L'objectif de cet ouvrage est, à travers l'expérience de la SNCF, de développer un nouveau mode de management qui permettrait d'accompagner le changement dans les entreprises dans un souci de bien-être des collaborateurs.

Comment se détacher d'un management hiérarchique très présent dans nos cultures pour aller vers un management dit a-hiérarchique où chacun est en mesure de participer de lui-même à la transformation de l'entreprise.

Les réseaux apprenants de la SNCF suivent trois étapes majeures pour accompagner la transformation de leur entreprise : Laboratoire, Prototypes, Transformation.

La première étape de laboratoire indique que nous sommes dans une phase d'expérimentation portée par quelques personnes dites « novatrices » et qui représentent moins de 3% du collectif de l'entreprise.

Cette étape est l'occasion, pour ce petit groupe à l'origine de ces nouvelles idées, de s'exprimer librement et de sortir de leur routine. Il est important pour les managers de laisser faire mais si un contrôle est nécessaire pour valider notamment si le projet tient son sens au sein de l'organisation et ainsi éviter que le groupe ne soit découragé par des initiatives infructueuses.

Le projet se constitue et on commence à pouvoir déterminer quels seront les livrables, les parties prenantes, les risques inhérents au projet.

Les managers non intégrés à ce petit groupe doivent être en mesure de se positionner en tant que sponsors et leur taux d'adhésion au projet doit être très élevé.

Après l'élaboration de ce qui s'apparente à un plan d'actions, on intègre la phase d'expérimentation qui permettra de valider les éléments théoriques de la première partie et le cas échéant de rectifier le tir.

Lors de la première phase le nombre de membres était de l'ordre de moins de 3% de l'effectif total de l'entreprise. Dans cette nouvelle phase dite d'expérimentation, le cercle est élargi pour atteindre 16% du collectif. A ce niveau le groupe de travail dispose d'un produit viable car il aura été élaboré et validé par des opérationnels. Le cercle s'élargit automatiquement car il a été validé par des équipes compétentes qui sont en mesure d'assurer le déploiement et d'écrire les nouveaux gestes métiers.

Enfin on atteint la phase 3 dite de transformation. La vision est partagée et comprise par une grande majorité du collectif de l'entreprise.

Comme décrit dans cet ouvrage, ces trois phases sont représentées par la croissance d'une plante et à l'atteinte de la phase trois il est nécessaire de disposer de tuteurs afin de maintenir la plante et lui permettre de s'épanouir et de se solidifier avec le temps.

Autre principe de base exprimé dans cet ouvrage pour un réseau apprenant est d'apprendre ensemble dans l'action.

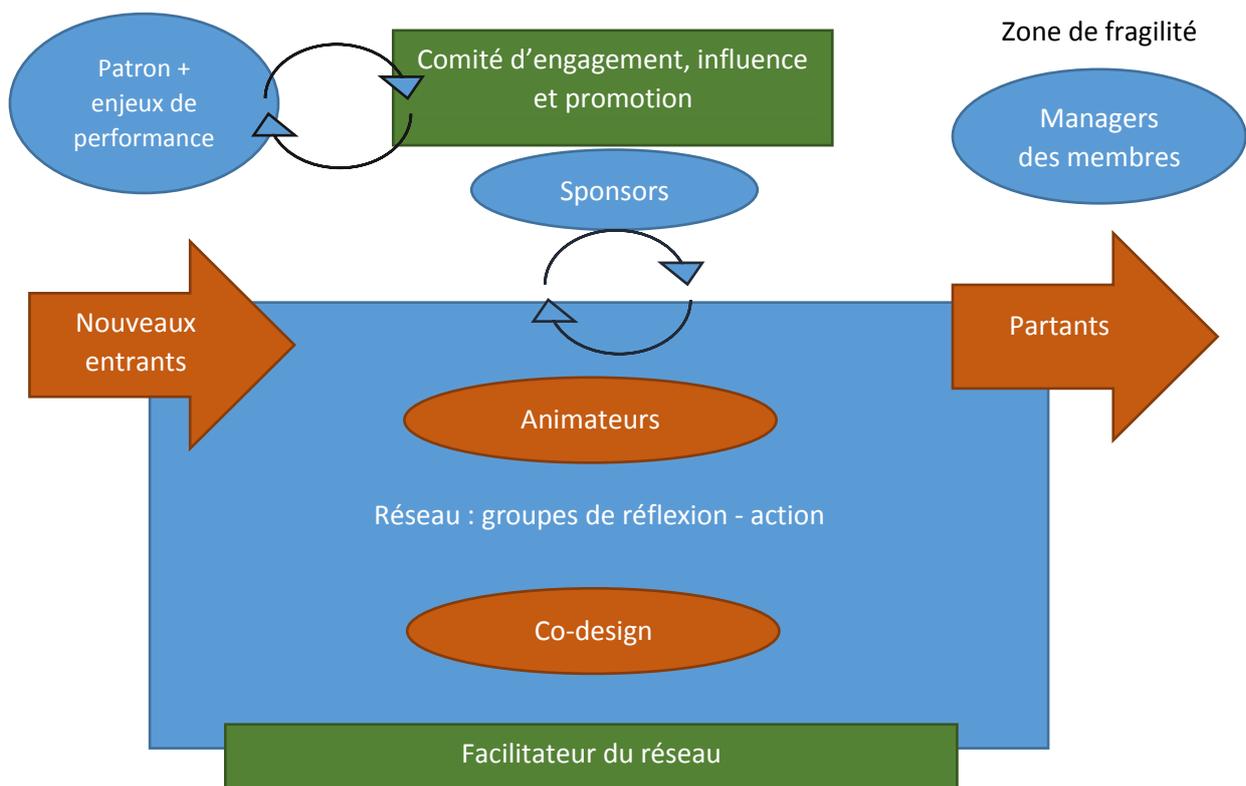
Maintenant que les trois étapes ont été validées qu'advient-il de l'équipe initiale ? Celle-ci n'est pas dissoute, au contraire, car d'autres projets lui seront confiés dans la mesure où il y a de nouveaux besoins et de la motivation. La synergie est ainsi exploitée à 100% et maintenant que l'équipe projet connaît bien l'entreprise, les parties prenantes et les différentes phases à respecter, elle pourra se permettre de griller des étapes pour gagner du temps. Ce réseau se nourrit des expériences vécues et plus il bénéficiera d'une expérience forte et plus il pourra s'émanciper des étapes initiales et intermédiaires dédiées notamment à la l'adhésion des collaborateurs non impliqués directement au projet.

Les différentes étapes de la transformation

Maturation du Projet	Définition d'un enjeu	Faire monter en compétences les animateurs pour construire un réseau apprenant solide
	Appui du dirigeant et des sponsors	OUI
	Facilitateur interne à la direction	OUI
Laboratoire	Hors normes	OUI, dans la conception
	Lieu sécurisé	OUI : libre conception, relation de confiance entre les trois consultants
Expérimentation	A-normal	OUI, les premiers séminaires-tests du nouveau produit
	Ajustement permanent	OUI, dans l'ouverture hors réseaux et l'adaptation pour les consultants internes ainsi que dans l'animation et le contenu en fonction des participants
Transformation	Nouvelle représentation	OUI : du management et de l'accompagnement, à travers sa propre posture et son propre rôle dans le changement
	Diffusion	OUI : intégration du changement dans les actes quotidiens c'est-à-dire auprès des différents réseaux via les animateurs et managers

Il est important de souligner qu'en moyenne 80% des personnes estiment avoir souvent ou toujours pu échanger librement avec les autres membres du réseau apprenant.

Les parties prenantes



« Business Model Nouvelle Génération ». Alexander OSTERWALDER, Yves PIGNEUR

L'ambition de cet ouvrage est de fournir tous les outils nécessaires pour redynamiser des modèles économiques afin de les rendre de nouveau performants. En effet, cela n'est pas évident de savoir comment se positionner dans un secteur où la concurrence est rude. Cela revient implicitement à faire en sorte de transformer ses idées innovantes en modèle économique ultra performant. L'objectif est aussi de s'affranchir de l'existant pour inventer le nouveau modèle de demain.

Dès les premières pages, les auteurs mettent la pression et défient les entreprises et les faisant s'interroger sur leur modèle et sur ce qu'elles seront demain.

La première étape consiste à définir le modèle économique. L'objectif final pour l'organisation est la création de valeur mais le modèle économique s'intéresse en réalité à l'ensemble des étapes qui conduisent à cette création de valeur, c'est ce qu'ils appellent les 9 blocs de base.

Matrice du modèle économique

Partenaires clés Certaines activités sont externalisées et certaines ressources sont acquises à l'extérieur de l'entreprise	Activités clés En accomplissant un certain nombre d'activités clés	Proposition de valeur L'organisation cherche à résoudre les problèmes des clients et à satisfaire leurs besoins avec des propositions de valeurs	Relations avec le client L'organisation met en place et entretient des relations avec chaque segment de clientèle	Segments de clientèle Une organisation cible un ou plusieurs besoins clients
	Ressources clés Les ressources clés sont les actifs requis pour proposer et délivrer les éléments décrits précédemment		Canaux Les propositions de valeur sont apportées aux clients via des canaux de communication, de distribution et de vente	
Structure de coûts Les éléments du modèle économique engendrent la structure de coûts			Flux de revenus Lorsqu'une proposition de valeur trouve le succès auprès de sa cible, elle génère des flux de revenus	

Segments de clientèle

Il s'agit des groupes de personnes et/ou d'entreprises ciblés.

Dans tout modèle économique, les clients sont au cœur de la stratégie. Aucune entreprise ne peut se développer sans client(s).

C'est afin de mieux satisfaire leurs besoins que les entreprises décident de les regrouper par segment comprenant chacun des points communs.

Propositions de valeur

La proposition de valeur est déterminante auprès des clients et c'est ce qui fera qu'ils choisiront une entreprise plutôt qu'une autre. Elle permet ainsi de répondre à un besoin client précis.

La proposition de valeur est une combinaison de biens et services capables de répondre à un besoin client en particulier.

Canaux

On distingue principalement les canaux de communication, de distribution et de vente. Ainsi un canal a plusieurs fonctions. Il sert à faire savoir aux clients que les produits existent, il permet aux clients d'évaluer la proposition de valeur de l'entreprise par rapport à ses concurrents et le cas échéant d'effectuer des achats, de délivrer la proposition de valeur aux clients et de fournir un service après-vente.

Relations avec le client

Chaque entreprise détermine le type de relation qu'elle souhaite avoir avec ses clients. Il s'agira soit d'un discours personnalisé, soit une sorte de discours automatisé. L'objectif est de conquérir, fidéliser des clients ou encore de réaliser des ventes complémentaires.

Chaque client se forge une expérience qui le marque profondément dans son comportement à travers le type de relation qu'il entretient avec les différentes entreprises de son réseau.

Flux de revenus

Cela représente la trésorerie que l'entreprise va ainsi générer avec chacune de ses cibles.

Ces flux reposent sur différents mécanismes de prix (enchères, négociations, volume). Chaque modèle économique disposera alors de revenus résultants des transactions réalisées par les clients et d'autres flux qui résulteraient par exemple d'un forfait (paiement régulier en contrepartie d'une proposition de valeur) ou encore d'un service après-vente.

Ressources clés

Ce bloc se compose des éléments majeurs et déterminants pour le fonctionnement du modèle économique.

Il s'agit du liant entre l'ensemble des autres composantes et cela permettra la mise en exécution du plan.

On détermine ainsi les ressources nécessaires à la conquête d'un nouveau marché ou encore détermination de la proposition de valeur.

Activités clés

Cette étape est aussi déterminante que celle des ressources dans le fonctionnement du modèle économique.

Cela permettra de conquérir de nouveaux clients, de nouveaux marchés, et d'être en mesure de créer une proposition de valeur en adéquation avec les besoins du ou des marchés.

Partenaires clés

Ce bloc regroupe le réseau de l'entreprise, ses partenaires, ses fournisseurs. Ces partenaires sont essentiels dans l'optique d'optimiser et essentialiser la liste de ces partenaires qui sont vitaux pour l'entreprise et dans l'optique de la construction d'un partenariat solide sur le long terme.

Structure de coûts.

Ce dernier bloc regroupe l'ensemble des coûts inhérents au fonctionnement du modèle économique.

I) Définir sa stratégie commerciale

1) Les éléments préalables essentiels

L'étude de marché

Bien que non obligatoire, il est fortement recommandé de réaliser une étude de marché au moment de la création de l'entreprise mais aussi de maintenir les informations à jour tout au long de sa durée de vie.

Celle-ci permettra notamment d'analyser son secteur d'activité et les différents acteurs du marché (concurrents, typologie de clients), d'établir des prévisionnels de vente et de budget.

C'est le meilleur moyen pour obtenir un maximum d'informations sur son secteur d'activité.

C'est aussi un moyen rapide de vérifier que le projet est cohérent et viable.

L'objectif est de savoir qui on est, quelles sont nos forces et nos faiblesses et comment sommes-nous situés par rapport à nos concurrents. Il s'agit de la toute première étape avant la mise en place de la stratégie commerciale. C'est une étape essentielle pour laquelle il est préférable de faire appel à quelqu'un d'externe à l'entreprise afin d'avoir un regard objectif sur l'activité. Toutefois cela peut représenter un coût non négligeable surtout au lancement d'une activité, c'est pourquoi cette étude est généralement menée par le créateur d'entreprise ce qui lui permet à la fois de réaliser des économies mais aussi de s'imprégner de son marché.

D'après le Mercator, la conception et la réalisation d'une étude de marché passe par 5 étapes : la formulation du problème marketing, le problème d'étude (la population à étudier, inventaire structuré des informations à recueillir, mode de collecte, le choix d'un projet d'étude et d'un fournisseur, le suivi de la réalisation de l'étude, l'interprétation et l'utilisation des résultats.

Plusieurs questions sont à se poser durant cette étape : quels sont nos concurrents directs/indirects, qui sont nos clients et quels sont leurs profils, notre zone de chalandise, les tendances de marché, comment se décline notre offre, en quoi est-elle différente de celle de la concurrence et est-elle réellement adaptée aux besoins de nos clients ?

L'étude de marché relève du département Marketing et se mène à travers deux approches : le quantitatif et le qualitatif.

Les informations quantitatives se basent sur des données statistiques, des chiffres permettant ainsi de mesurer des informations. Cette partie est généralement dense et imprécise c'est pourquoi le relevé d'informations qualitatives est complémentaire. Cela permet d'approfondir en analysant par exemple le comportement du consommateur.

L'étude de marché permet de définir les besoins des clients en fonction des zones de chalandise, d'obtenir des informations sur les acteurs et d'avoir une vision des perspectives du marché.

Les points de vigilance seront donc l'analyse de la demande, la délimitation de la zone de chalandise, l'étude de la concurrence ainsi que les réglementations propres au secteur d'activité.

Les objectifs

Ensuite vient le moment de se fixer des objectifs à atteindre et cela avant la mise en place des actions. C'est ce qui permettra de définir une politique commerciale en bon et due forme.

Ils doivent permettre à la direction d'exprimer ses ambitions à l'ensemble des collaborateurs, de mener de façon cohérente les actions futures en fonction des axes stratégiques de l'entreprise.

Cela permettra de mobiliser les équipes de manière à atteindre ces objectifs.

Il convient ensuite d'organiser la répartition de la charge de travail au sein des différents services et/ou secteurs de l'entreprise puis dans la continuité, d'établir un planning de réalisation.

Enfin, il est nécessaire de suivre et de contrôler le bon déroulement au cours des étapes intermédiaires. Il ne faut pas oublier la dimension collaborative qui permet de sensibiliser et de mobiliser les individus vers la réussite d'un projet commun tout en favorisant leur engagement ce qui passe par l'implication et la responsabilisation.

La nature de ces objectifs est très variée puisqu'il peut s'agir à la fois de gagner des parts de marché, vendre plus à chaque client, les fidéliser, viser de nouvelles cibles...

En fonction de la taille de la structure, les objectifs à atteindre ne seront pas les mêmes et seront surtout différents en nombre.

Le processus de détermination des objectifs est donc très différent selon le secteur d'activité de l'entreprise. Néanmoins il est certain que ceux-ci doivent être flexibles afin de pouvoir répondre à un besoin de changement d'axe stratégique ou opérationnel.

Ils sont présents à plusieurs niveaux dans l'entreprise.

Il convient ainsi de vérifier la cohérence entre chaque échelon ce qui permettra de garantir que la stratégie globale de l'entreprise a bien été retranscrite à travers les objectifs intermédiaires.

Il vaut mieux en avoir peu et mettre tous les efforts possibles pour les atteindre que d'en avoir beaucoup et devoir diluer les forces à disposition en réduisant l'efficacité.

D'ailleurs, pour s'assurer de pouvoir les atteindre il est nécessaire de respecter certaines règles de bon sens. Ainsi ils doivent être simples, facilement compris pour pouvoir être assimilés, quantifiables et non contestables, atteignables et pensés de façon à ce que chaque employé à son échelon puisse y participer.

Pour éviter de perdre de vue ces principes essentiels, il existe un acronyme : « SMART » pour Spécifiques, Mesurables / Atteignables / Réalistes / Temporel

Le plan d'actions

Une politique commerciale est une consolidation d'actions qui tendent vers un même objectif. Le plan d'action est réalisé sous la forme d'un projet avec une équipe chargée de la réalisation et du déploiement avec des contraintes de coût, délai, qualité.

(Schéma triangle)

Il est essentiel de tenir compte des résultats de l'étude de marché au cours de cette étape de définition des actions à mettre en place car celle-ci permet de savoir ce qui doit être amélioré au sein de l'activité pour ne pas modifier des éléments qui n'ont pas lieu de l'être et ainsi porter les investissements là où ils sont les plus urgents et les plus pertinents.

Il convient d'identifier les actions et de les lister. Même si on sait que cela devra être modifiée par la suite au cours de la mise en œuvre du plan. Pour simplifier l'élaboration de cette liste il est possible de n'affecter qu'une action par résultat attendu.

Trouver les bonnes personnes chargées de l'élaboration et de la mise en application du plan d'actions est primordial.

Enfin il faut déterminer les jalons qui seront positionnés sur le macro-planning et permettront de planifier les phases de réalisation.

La rédaction du plan se fait en interne. C'est un document opérationnel visant à l'atteinte des objectifs prédéterminés qui eux-mêmes s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise.

Il est construit sur du court terme et donne une vision claire à 6 mois, 1 an, 2 ans.

Le plan d'actions concentrera l'ensemble des éléments à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de transformation de l'entreprise, ses objectifs, quelles sont les ressources nécessaires et disponibles et à qui les confier.

Enfin le suivi des résultats doit se faire à travers différents jalons qui auront été définis au préalable et qui permettront de savoir si les délais sont respectés et de mettre en place des mesures correctives dans le cas contraire. Un tableau de bord peut se révéler utile pour suivre l'évolution dans le temps de certains indicateurs.

2) Les piliers de la politique commerciale

La politique Clients

La gestion des clients nécessite des développements informatiques extrêmement coûteux à développer. A travers un CRM (Custom Relationship Management) l'entreprise est potentiellement en mesure d'améliorer sa rentabilité. Cet effet sera notamment lié à la mise en place d'une nouvelle politique de fidélisation.

Une nouvelle fois, l'étude de marché sera reprise au cours de cette étape notamment en ce qui concerne la connaissance des clients. Il s'agit de l'étape essentielle qui sera déterminante pour la suite de la définition de cette politique qui revêt de la GRC (Gestion de la Relation Clients).

La phase suivante consiste à segmenter les clients ainsi identifiés ce qui consiste à définir les catégories en fonction des critères choisis et qui sont déterminants dans le cadre de l'activité de l'entreprise puis de rattacher chaque client à l'une de ces catégories.

Cela permettra de mener des actions marketing ciblées en fonction des besoins liés à ces catégories en attachant à chacune d'entre elles une offre produits spécifique.

Suite à ce dernier point, l'entreprise entame son processus de transformation/d'adaptation à son marché. En terme de macro-Economie, les liens se tissent entre Offre et Demande.

Autre étape fondamentale au cours de la définition de la politique clientèle consiste à élaborer la stratégie de communication et la façon dont les échanges vont s'opérer entre l'entreprise et ses clients.

Enfin, d'un point de vue pragmatique qui correspond en règle générale à celui du contrôleur de gestion en entreprise, il sera nécessaire de définir la manière dont il faudra suivre les résultats et quelles seront les KPI (Keys Performance Indicators) à mettre en place.

Concernant les cibles clients : quels sont ceux que l'entreprise aborde actuellement ? Quelle sont les futurs cibles ? Où se sont-ils situés ?

La politique de Fidélisation

De nos jours, bon nombre de stratégies d'entreprises et marketing sont orientées autour de cette politique.

La question essentielle à se poser dans le cadre de la définition de cette stratégie est : comment donner envie à mes clients de revenir passer commande chez moi ?

Conquérir des parts de marché n'est pas la préoccupation majeure des entreprises dites matures, surtout si les parts détenues sont déjà conséquentes. Il est plus intéressant à ce niveau de chercher à susciter l'envie aux clients de revenir. Cela nécessitera de réaliser des investissements publicitaires, promotionnels qui seront toujours moins coûteux que ceux qui auraient été dépensés pour la conquête de nouveaux clients.

Toute entreprise définissant une stratégie de fidélisation souhaite ainsi créer des liens forts et durables avec ses clients pour passer de simples transactions de biens et services à une relation s'établissant sur du long terme. Il a été démontré qu'il était bien plus avantageux financièrement de faire en sorte de fidéliser ses clients plutôt que de mener une stratégie de conquête de nouvelles parts de marché (cf étude de Dawkins et Reichheld).

On sait ainsi que le chiffre d'affaires généré par un client fidèle est constant contrairement à celui d'un client occasionnel, les offres des concurrents ainsi que les crises économiques ont moins d'impact sur un client fidèle. Un client fidèle est aussi un client qui aura tendance à promouvoir l'entreprise au sein de ses réseaux.

Il existe plusieurs manières d'aborder la fidélisation. Développer le relationnel est une méthode directe et gage de développement de chiffre d'affaires. Il s'agit de la première étape essentielle qui témoigne d'une volonté de différenciation ou de contre-attaque suite à une offre concurrente agressive.

Toutefois il existe des méthodes ayant le double effet de fidélisation et de neutralisation des politiques concurrentes. C'est stratégiquement ce que cherchent à instaurer les entreprises mais cela est aussi difficile à mettre en place.

Plusieurs façons d'y arriver : de l'intérêt individuel dépend l'intérêt collectif, c'est une manière d'exprimer ce besoin des consommateurs souhaitant réaliser leurs achats en groupe pour en tirer de meilleurs prix ou bénéficier de remises particulières et d'avantages fidélité. Une deuxième possibilité consiste à s'appuyer sur la constitution d'une communauté au sein de la clientèle afin de créer un sentiment d'appartenance (créations de clubs, privilèges accordés aux membres).

Autre solution à envisager, et qui dépend surtout du secteur d'activité, consiste à créer des partenariats entre les enseignes.

D'après des études menées sur l'analyse du comportement des consommateurs, les sentiments de considération et de personnalisation sont très présents et témoignent d'une volonté de se voir offrir des bénéfices propres à chacun et pourquoi pas avec un même panier article se voir payer un prix différent en caisse selon le degré de fidélisation de chacun.

La politique de Promotions

Cela concerne essentiellement les ventes et est destiné à modifier de façon temporaire le comportement des cibles visées dans le but de les inciter à consommer suite à l'instauration d'un avantage.

Les promotions se concrétisent à travers les rabais / remises / ristournes.

Quelques exemples de promotions : réduction de prix, un acheté un offert, lots, bons de réduction, bons d'achat, essais gratuit, jeux concours, ventes complémentaires, offres exclusives aux porteurs de cartes de fidélité...

Faire attention de bien respecter les réglementations relatives aux jeux concours et autres offres exclusives. Une vérification auprès du service juridique est plus que nécessaire pour éviter les ennuis.

On parlera de stratégie « push » pour désigner le fait de pousser le produit dans les bras du consommateur.

Cette politique sert la stratégie de fidélisation mais aussi la conquête de nouveaux clients ainsi que la notoriété de l'entreprise et des marques qu'elle distribue.

La communication des promotions peut se faire soit à travers les médias de masse soit sous forme de PLV (Publicité sur Lieu de Vente).

Il y a plusieurs risques liés à ces techniques de promotion. Tout d'abord le client peut s'accoutumer à certaines d'entre elles et devenir insensible aux autres méthodes de communication de l'entreprise. Il peut aussi n'est plus sensibilisé qu'aux promotions. Si celles-ci sont trop fréquentes, elles perdront certainement en efficacité et contribueront à la détérioration de la marque.

La politique de promotion : publicité principale : quel budget ? Quand, par qui, où, comment, pour qui ?

Que faut-il mettre en place : produits (qualité, quantité), distribution (plv, actions spéciales), consommation (concours), équipe de vente...

La politique Produits

Celle-ci concerne aussi bien les produits que les services proposés par l'entreprise.

Il s'agit de définir les gammes de produits qui composent l'offre pour ensuite pouvoir les adapter aux exigences du marché ou bien dans le but de se différencier face à un concurrent.

Les catégories les plus courantes qui permettent de répondre aux actions menées sont : la durée de vie, par comportement d'achat (courant, réfléchi, spécialisé, impulsif), sa place dans la chaîne de valeur (bien intermédiaire ou final ? matières premières, fournitures) ou bien par fréquence d'achat (typique ou atypique).

On parle aussi parfois de nomenclature lorsque les produits sont ordonnés de façon très précise dans des échelles de catégories.

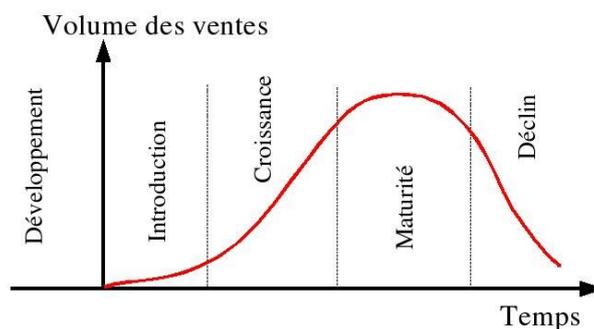
Cette politique tient compte du service après vente.

La gamme de produits peut être représentée sous la forme d'un cube puisqu'en la définissant il est question de largeur (nombre de catégories ou produits dissociables), profondeur (combien ai-je de produits au sein d'une maille fine de la nomenclature ou combien de produits pour répondre à un même besoin client ?), longueur (somme de tous les produits).

Quelles fonctions accorder à une gamme produits du point de vue de la rentabilité ? perspectives et développement pour l'avenir, disposer d'une offre similaire à celles des concurrents voir plus étendue pour capter plus de clients, gestion précise d'un trinôme : entrée de gamme, meilleur rapport qualité prix, haut de gamme.

Cela permet aussi de gérer l'intégration stratégique des marques nationales et marques de distributeur de façon à appuyer sur le trafic et/ou la rentabilité.

Une gamme est amenée à évoluer très souvent (une fois par an dans la grande distribution). Il peut s'agir d'une extension ou d'une réduction de gamme ou encore d'un rajeunissement qui consiste à remplacer tout une ligne de produits qui répondent à un besoin client spécifique par d'autres produits en mesure de satisfaire ce même besoin.



Cette phase doit permettre de soulever les interrogations suivantes : comment évolue la courbe de croissance des gammes de produits ? Que faut-il garder /supprimer / à ajouter pour atteindre nos nouvelles cibles clients ? Comment mailler ces volontés avec la politique relative à la gestion des stocks ? (quantités, nombre de jours, ...).

La politique Prix

La détermination du prix sur un marché est quelque chose de capital.

Le prix s'ajuste et se détermine en fonction de la demande. Toutefois il convient d'avoir en ligne de compte la stratégie de l'entreprise.

Il existe aussi des contraintes légales, de coûts et de marché (concurrence, fournisseurs) qui contribuent à la détermination du prix.

La question de la détermination du prix de vente se pose pour plusieurs raisons : lancement d'un nouveau produit, création d'un nouveau canal de distribution, intégration d'un nouveau marché, passage à une nouvelle phase de vie du produit, pour contre attaquer une offre concurrente, modification de l'environnement économique global, nouveau calcul du prix de revient.

La détermination du prix peut répondre à plusieurs stratégies : rentabilité / volume / image / alignement

Des barrières se dressent lors de la détermination du prix : l'autorité des marchés financiers afin de surveiller et prohiber les ententes sur les prix ou les abus de position dominante, la DDPP en France pour le contrôle du respect des réglementations et lutter contre les pratiques de vente à perte.

On déterminera le prix en fonction de l'élasticité sur les volumes, par rapport aux coûts de revient, aux prix de la concurrence, aux prix psychologiques, en cohérence avec l'image de marque et en les adaptant aux circuits de distribution.

D'autres contraintes concernent les groupes de type associations de consommateurs qui sont en mesure d'exercer une pression sur les prix, ou encore, pour des besoins de rentabilité (calcul du prix de revient selon les canaux de distribution).

Il est essentiel de se positionner en fonction du comportement de son marché mais le prix de vente dépend aussi de calculs financiers déterminant dans le cadre de la rentabilité de l'entreprise tels que le calcul du point mort, le suivi du niveau de marge, le retour sur investissement lié à une opération spéciale.

Il faut connaître son marché afin de savoir si la demande est élastique ou non. On en revient une nouvelle fois à l'étude de marché ce qui démontre que cette étape est déterminante puisque reprise à chaque nouvelle étape de développement de l'entreprise.

La stratégie de l'entreprise est lue selon que le prix est élevé ou bas. L'ensemble des services de l'entreprise doivent être mis en cohérence du point de vue du discours à tenir sur les niveaux de prix pratiqués mais aussi sur leur expression dans les différents lieux de vente.

Certaines entreprises notamment positionnées sur le discount ou encore présentes sur internet, comme c'est le cas d'Amazon, appliquent une politique prix dite EDLP pour EveryDay Low Prices.

Au cours de cette étape, plusieurs questions seront soulevées et trouveront en partie leurs réponses au sein des différents comités de direction de l'entreprise : quel est le bon prix pour vendre nos produits ?

La politique de vente

Celle-ci se témoigne à travers le discours porté par les conseillers de vente en magasin ou encore les opérateurs téléphoniques.

Il est évident que celle-ci doit être en lien avec le discours porté sur les prix, les remises, les modes de règlement, le service après ventes, le service clientèle.

Cette politique aura tendance à s'ajuster naturellement en fonction des autres composantes.

Au cours de celle-ci il convient de se poser les questions suivantes : quel capital humain ? Est-il adapté ? Si non, comment recruter ? Quelle décomposition des secteurs ? Quels sont les objectifs de chacun de ces secteurs ? Y a-t-il des formations particulières à prévoir ? Comment rémunérer les forces de vente ? Comment les animer ? Par des statistiques, des arguments, un accompagnement adapté, des réunions ? Que faut-il instaurer comme mode de contrôle et moyens administratifs ? Réaliser des comptes rendus, prévoir des tournées de rencontre ? Quels moyens matériels mettre en oeuvre ?

Dans la distribution, il peut être demandé de l'aide aux fournisseurs dans le cadre de la détermination de cette politique. Certains seront amenés à envoyer leurs commerciaux dans les magasins de leurs clients pour maintenir un discours cohérent, identitaire avec leur propre politique commerciale.

Certains acteurs décident d'investir sur des bornes dédiées à aider le client à faire son choix. Les critères sont ainsi propres au distributeur car multi-marques. Il ne s'agit plus de raisonner en fonction d'une marque ou d'un produit mais en fonction du besoin précis du client.

Les grands acteurs de la distribution contemporaine se positionnent sur ce créneau. Son mode d'action est complètement indolore pour le client. Cela bouleverse très clairement les habitudes en place mais ouvre aussi un nouveau champ des possibles. Une intervention des services informatiques et de l'organisation des métiers pourra être nécessaire pour adapter les systèmes à ce nouveau mode de commercialisation.

L'idée globale est d'abandonner la vente en fonction de la rentabilité procurée par un produit pour ne proposer aux clients que les produits et services dont ils ont réellement besoin.

Cela est possible uniquement si la stratégie menée par l'entreprise le permet.

Pour les grandes entreprises en place, cela nécessite des investissements colossaux notamment au niveau du recrutement des nouveaux collaborateurs (quels sont les nouveaux critères à prendre en compte), mais aussi du point de vue de la formation de l'ensemble des collaborateurs en poste à ces nouvelles techniques de vente.

La détermination des parties prenantes est capitale au cours de cette phase si l'on souhaite estimer au mieux le budget relatif à ces nouveaux investissements.

La politique de Distribution

Cette politique intègre l'ensemble des canaux de distribution de l'entreprise. Cela va des magasins physiques aux entrepôts en passant par la dématérialisation liée notamment au e-commerce et m-commerce. La fonction supply chain est très attachée à cette politique.

Il convient de se demander si on est sur des circuits courts ou longs ? C'est-à-dire est-ce qu'il s'agit d'un mode de délivrance direct ou non ?

On observe une accélération sur les nouveaux modes de délivrance. L'imagination est débordante dans ces temps où la concurrence est très présente.

Il convient tout d'abord de déterminer le mode de transport adéquat à notre activité ainsi que le type de manutention nécessaire en fonction du mode de conditionnement de la marchandise.

Le contrat signé avec le prestataire de transport doit être flexible pour pouvoir s'adapter en fonction du niveau des commandes et/ou de production.

A l'inverse, il convient aussi de mettre en œuvre tout ce qui permettra d'optimiser la gestion des stocks pour être certain de disposer du bon stock au bon moment.

Ensuite viendra l'étape de la détermination des services à la disposition des clients finaux. Cartographier ces services est essentiel pour ensuite déterminer la manière dont les clients en seront informés et ainsi le ou les modes de communication à employer.

La politique de distribution intègre la fonction Achat de l'entreprise. Dans cette partie située en amont des ventes, la distribution aura sa place dans le cadre de la répartition, par exemple, des marchandises à travers les régions et le parc de magasins. De là s'engagera une phase de négociation avec les fournisseurs qui visera à l'atteinte de l'objectif fixé qui peut concerner soit la livraison à des heures et jours précis des entrepôts propres à l'entreprise ou encore la livraison directe des magasins en temps et en heure.

Il est nécessaire de déterminer au préalable les coûts relatifs à chacun de ces circuits pour ensuite insister sur le plus efficace, qui répond à la stratégie de l'entreprise dans des coûts raisonnables.

Durant cette partie les questions à se poser sont : faut-il aborder tous les canaux de vente à notre disposition ? On privilégie la proximité ? Quelle attitude prendre face aux innovations ? (créer des groupements d'achats ?, centrales d'achats, plusieurs succursales...), faut-il sélectionner les points de vente ? (sélection des distributeurs, multiplicité ?), répartition des canaux en % ? Sous quelles conditions ? (conditions spéciales de remises, budgets, reprises)

3) L'analyse et le suivi de la mise en place de la politique commerciale

L'élaboration d'un projet

L'instauration d'une politique commerciale s'inscrit tout à fait dans un mode projet. C'est un type de management qui implique une remise en cause permanente vecteur de changement.

Rappelons qu'un projet comprend nécessairement un début et une fin.

Les étapes successives du projet sont déterminantes dans le succès de celui-ci.

Chaque entreprise développe ses projets à sa manière. Il n'est pas question d'appliquer un modèle commun car les étapes successives nécessitent d'être adaptées en fonction du type d'activité.

« Labo Proto Transfo »[®] est un modèle de projet développé par Imfusio. L'objectif de celui-ci est d'accompagner la transformation du modèle économique et organisationnel de l'entreprise.

Ce modèle est aujourd'hui expérimenté par de grandes entreprises telles que GDF-SUEZ, Leroy Merlin, Kiabi, ... Le point commun entre ces différentes entreprises est l'emprunte très présente du collaboratif et la volonté d'innover pour inventer l'entreprise et le mode de management de demain.

L'idée principale concerne la volonté de vouloir faire les choses différemment et au final ce modèle est en mesure de s'inscrire au sein de n'importe quelle organisation souhaitant transformer ses métiers, sa politique commerciale, sa stratégie, de façon quasi indolore en entraînant l'ensemble des collaborateurs dans cette même direction.

La déclinaison Labo-Proto-Transfo désigne le fait qu'initialement il y a un entrepreneur au sein de l'entreprise qui décide de développer un nouveau projet. Il sera porté par lui-même, il devient le moteur de celui-ci et devra convaincre quelques autres collaborateurs d'adhérer à sa cause qui ensuite deviendront eux-mêmes les porte-paroles du projet auprès du reste des équipes.

Une réelle optimisation du système informatique dédié à l'exploitation de la data s'impose avant cette étape. Les systèmes doivent être optimisés et doivent permettre de garantir l'authenticité de l'information extraite des bases de données.

Ce travail peut très rarement être réalisé sur simple demande. Cela implique généralement de s'y être pris plusieurs mois à l'avance, des moyens humains fortement mobilisés et une enveloppe budgétaire conséquente.

Les questions relatives à cette étape sont : Est-ce que la marque est en cohérence avec la politique clientèle / articles / prix / distribution / promotion ?

Comment est-elle perçue par les clients ? Sur l'échelle du temps de vie, où se situe la marque ? Faut-il changer ou en créer une autre ? Comment est perçue la compagnie ?

Le tableau de bord

Dashboard ou Balanced Score Card sont monnaie courante au sein des grandes organisations, notamment au sein des directions financières.

D'après la définition de CHIAPELLO et DELMOND, « *les tableaux de bord de contrôle de gestion ont pour vocation d'aider au pilotage de l'entreprise. Ils servent dans cette perspective à mesurer le chemin parcouru (et celui qui reste à parcourir) vers l'atteinte des objectifs. Ils permettent de prendre des décisions de pilotage : mise en œuvre de plans d'actions, prise d'actions correctives, etc.* ».

Ainsi le tableau de bord est un outil d'information qui doit-être établi sur une période courte avec un centrage sur les principaux indicateurs (Key Performance Indicators) déterminés préalablement et nécessaires pour atteindre la performance souhaitée.

Il est construit et adapté en fonction de la fonction occupée par chacun dans l'entreprise.

Il existe différents types de tableau de bord qui sont le reporting, le pilotage, le benchmark interne.

Le tableau de bord remplit 5 fonctions principales qui sont : l'alerte sur un dysfonctionnement ponctuel, le déclenchement d'actions préventives, contrôle exhaustif du périmètre concerné, communication et motivation, action horizontale et verticale.

La forme du tableau de bord dépend généralement de l'entreprise et du service qui le conçoit. On remarque que généralement la tendance est aux représentations graphiques et visuelles qui on l'avantage de faciliter la lecture.

En fonction de la pertinence et de la redondance des indicateurs du tableau de bord, il peut être pertinent d'envisager une intégration de celui-ci dans les systèmes d'informations afin de pérenniser et fiabiliser ces données tout en le rendant ainsi accessible plus rapidement.

Les questions essentielles à se poser

Celles-ci relèveront de l'audit interne qui permettra de veiller au bon déroulement de la mise en application de la politique commerciale.

Rappelons que l'efficacité de la politique commerciale dépendra de l'élément le moins performant qui compose celle-ci.

L'entreprise doit être décomposée sous la forme de chaînes de valeurs et de processus. Le modèle d'entreprise présente trois niveaux : les processus stratégiques (définition des règles, stratégies et plans), les processus cœur de métier (perceptible par les clients dans la chaîne de valeur), les processus supports (finance, juridique)
De cette manière on formalise l'ensemble des échanges qui ont eu lieu lors des différentes réunions et comités et on est ainsi certain de ne rien oublier.

Par exemple dans le cadre de la politique commerciale, la chaîne de valeur serait :

Définir la politique → Développer et rentabiliser → Gérer.

Les processus supports consisteraient à : Gérer le processus stratégique et décisionnel / Gérer les ressources humaines / Gérer le système d'information / Comptabiliser / Traiter les aspects juridiques et fiscaux / Assurer la logistique.

La mise en œuvre de la politique commerciale a pour objet de doter l'entreprise des moyens nécessaires à la distribution de ses produits et services et d'impulser ses actions commerciales.

Les objectifs sont de développer des modes de distribution multi-canaux ainsi que d'adapter chaque mode de distribution en fonction des différents segments du marché.

Les facteurs clés de succès reposent sur le fait de disposer des outils de mesure de la performance commerciale (quantitative et qualitative), sur l'exploitation des nouvelles technologies en lien avec l'informatique, le positionnement des zones de chalandise, promouvoir la mobilité fonctionnelle et la création d'événements marketing.

Les indicateurs de performance sont : les indicateurs commerciaux, les résultats de chaque entité (établissement, magasin) par rapport au groupe, les parts de marché.

Les facteurs externes sont le marché, la concurrence, l'évolution du comportement des consommateurs, les changements technologiques.

Les parties prenantes sont la direction générale, les salariés, les clients, le groupe, la concurrence.

Les propriétaires ou acteurs sont la direction commerciale, la direction du réseau, la direction de la communication, la direction organisation et informatique, la direction des risques.

La politique commerciale se décrit comme la gestion de la communication produit/service, le fait de faire évoluer les points de vente (implantations, affectations), le développement d'autres canaux, la gestion des événements de la vie du client, la réalisation d'actions de marketing direct, le lancement et le suivi des campagnes commerciales.

Le début consiste à une prise en compte du plan marketing et des objectifs de l'établissement.

La fin à la mise en place de modes de distribution et réalisation d'actions de communication.

Le système d'information englobe l'architecture client. C'est la mise en place d'un CRM.

Les ressources humaines tiennent compte de l'effectif cible par point de vente (nombre et compétences) ainsi que la gestion de la mobilité fonctionnelle.

Les risques répertoriés sont : un décalage entre la politique fixée et sa mise en œuvre, appréciation insuffisante du risque de fraude lié à un nouveau mode de distribution, non respect du délai et du coût dans le développement d'une distribution multi-canaux, non respect des exigences juridiques et fiscales dans l'élaboration d'un produit/service, inadaptation du système informatique commercial, organisation commerciale incompatible avec des objectifs de rentabilité, réactivité insuffisante.

II) Les éléments qui exercent une influence sur la politique commerciale

1) Un besoin d'adaptation

Les contraintes légales

Le droit exerce une action prépondérante sur les organisations, et ce, dès leur création. C'est l'exemple de la détermination de la forme juridique de la société en fonction des dispositions relatives au droit fiscal.

Le taux d'imposition est un autre élément prépondérant qui aura une influence sur la zone géographique d'implantation de l'entreprise (pays, région).

La TVA est en principe indolore pour l'entreprise puisqu'elle est collectée auprès des clients et déductible des achats réalisés auprès des fournisseurs.

Toutefois certaines mesures menées par les gouvernements peuvent inciter les entreprises à se relocaliser sur leurs territoires avec à la clé des crédits d'impôts, des réductions de charges sociales et/ou patronales, etc.

C'est l'exemple du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi qui équivaut de 4 à 6% de la masse salariale (hors salaires supérieurs à 2,5 fois le SMIC). Ce crédit d'impôts a ainsi pour but d'inciter les entreprises à investir ce surplus dans la recherche, l'innovation, le recrutement, la transition énergétique, et bien d'autres domaines qui leurs permettront d'améliorer leur compétitivité.

Sur le site internet du gouvernement on peut aussi lire que ce crédit peut être utilisé pour réduire le besoin en fond de roulement des sociétés ce qui contribuera certainement à renforcer leur trésorerie.

Le gouvernement adresse le CICE à l'ensemble des entreprises du territoire français car ce sont bien ces entreprises qui souffrent aujourd'hui de leurs trésoreries bien souvent insuffisantes et qui ne leurs permettent plus de développer leurs activités c'est-à-dire d'acquérir du nouveau matériel ou des bâtiments nécessaires à leur bon développement et à la réalisation des projets de positionnement stratégique par rapport au reste du monde.

On constate que chaque composante de la politique commerciale est sous l'influence des décisions juridiques. C'est le cas des normes environnementales attrayant à tout ce qui concerne le développement durable comme la DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) ou la DDS (déchets diffus spécifiques).

Ces deux exemples impactent fortement la politique commerciale et notamment les composantes de la vente et du prix.

Le Marché

Il existe autant de marchés que de biens et services différents entre eux. La définition économique du marché désigne le lieu matériel ou immatériel de rencontre entre l'offre et la demande. L'offreur détermine son prix en fonction de la demande. Cette demande sera d'autant plus faible que le prix sera élevé.

Chaque marché a ses spécificités mais respecte des règles bien précises déterminées par l'autorité des marchés dont le but est d'homogénéiser la manière dont l'offre et la demande se rencontrent.

Au 19^{ème} siècle, afin de limiter les travers relatifs à la formation d'un nouveau marché et ainsi permettre à la demande de bénéficier du meilleur prix de sorte à trouver le juste équilibre, les théories des économistes classiques ont permis d'instaurer 5 règles de la concurrence pure et parfaite :

L'atomicité, qui désigne le fait qu'il y ait un grand nombre d'offreurs et de demandeurs ce qui a pour but d'empêcher qu'un acteur puisse avoir une influence forte qui lui permettrait de faire bouger les conditions du marché.

Libre entrée, tout le monde doit être en mesure de pénétrer un marché sans conditions préalables.

Homogénéité, de manière à trouver uniquement des produits qui répondent aux mêmes caractéristiques de manière à ce que chaque offreur soit interchangeable.

Transparence, l'information est capitale et doit circuler librement (conditions tarifaires, production, etc.)

Mobilité des facteurs de production pour qu'aucune autre condition ne vienne perturber les échanges et favoriser un offreur (distance géographique, conditions de livraison, etc.).

Avec le temps ces règles ont évoluées. Elles sont aujourd'hui plus nombreuses avec toujours pour but de neutraliser les pratiques déloyales qui consistent parfois à une entente sur les prix entre concurrents, à vendre un produit à perte pour casser l'équilibre du marché, à faire appel à une main d'œuvre moins chère des pays en développement dont les règles en matière de droit social permettent un avantage certain (dumping social).

C'est afin de permettre à leurs entreprises de se développer et de rester compétitives que les Etats créent des organismes chargés de contrôler les différents marchés qui opèrent sur leurs territoires.

On comprend dès lors l'impact lié à ces phénomènes d'adaptation constante des marchés en fonction des accords conclus entre l'offre et la demande qui tendent vers la détermination de l'intérêt collectif.

C'est le principe de la main invisible d'Adam SMITH, chaque acteur économique, par son intervention, aussi égoïste qu'elle puisse l'être, agit sans le savoir dans l'intérêt de la nation.

L'analyse de l'environnement global de l'entreprise, c'est-à-dire de ses orientations stratégiques et celles de ses marchés, permet de se préparer aux changements à venir et d'anticiper certaines réactions telles que la promulgation de nouvelles lois en matière de droit social et/ou fiscal ou encore l'arrivée de nouveaux acteurs ou de produits de substitution.

Dans un autre registre, cela peut concerner des fusions et acquisitions entre acteurs économiques que ce soit du côté de l'offre ou de la demande qui pourraient perturber l'équilibre actuel du marché et ainsi contribuer à sa transformation.

Chaque marché subi une évolution permanente, pour autant la politique commerciale n'en n'est pas toujours impactée. Il faudrait que le changement concerne un élément substantiel de la politique commerciale qui nécessiterait de rebattre les cartes toujours dans un souci d'adaptation. Par exemple, l'émergence des pure players sur internet face aux clicks and mortar qui a entraîné une remise en cause de leur modèle économique et un réajustement des prix de marché.

Innovations et progrès technique

Dans la plupart des cas, le progrès technique a pour but d'améliorer la productivité à travers le remplacement des facteurs de production devenus obsolètes ou ne répondant plus aux normes en vigueur.

Le progrès technique s'inscrit dans l'environnement global et est très souvent associé à l'innovation. La conjugaison de ces deux éléments contribue à la croissance de l'entreprise et à celle de son environnement.

Selon Joseph Aloïs SCHUMPETER, le progrès technique découle soit d'une innovation de procédés visant à l'amélioration de la productivité pour ainsi pouvoir répondre davantage aux besoins d'une demande grandissante ; ou d'une innovation de produits, afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs ou créer un besoin et donc de nouveaux marchés.

C'est aussi le paradigme de l'océan bleu proposé par W. CHAN KIM et Renée MAUBORGNE. Dans cette métaphore la mer représente le marché et l'eau bleue signifie qu'il y a peu de concurrents contrairement à l'océan rouge qui représente une mer de sang car les requins (concurrents) s'y dévorent entre eux. L'océan bleu symbolise de nouvelles opportunités non exploitées pour le moment.

Toutefois, certaines théories macroéconomiques insistent sur le fait que les gains liés au progrès technique (réduction du prix de revient, amélioration de la productivité) doivent être réinvestis soit sous forme d'augmentation de la rémunération des salariés (force de travail) ou de diminution du prix de vente autrement il n'y aura pas de croissance mais uniquement des profits.

En redonnant du pouvoir d'achat aux consommateurs (diminution des prix de vente), l'entreprise sacrifie sa marge mais gagne en notoriété à condition que cela s'inscrive dans une stratégie cohérente avec une communication claire et précise auprès des clients.

Certaines activités industrielles ne privilégient pas le progrès technique car au contraire cela s'inscrit dans leur stratégie. C'est le cas des ateliers de dentelle dans le Nord de la France qui mettent l'accent sur un savoir-faire et une tradition.

Le progrès technique est tout d'abord issu d'une invention qui devient innovation quand elle intègre un marché. L'ensemble des secteurs d'activité sont potentiellement concernés par ces innovations.

La grande difficulté pour l'entreprise consiste à prendre la décision d'adhérer à une innovation car il faut tout d'abord croire en celle-ci mais aussi convaincre tout son microcosme. Cela passe du fournisseur au client final en intégrant les différents partenaires de l'entreprise.

Par exemple facebook ne faisait au départ pas l'unanimité, il a fallu faire prendre conscience du potentiel et de l'intérêt pour les utilisateurs et les entreprises de se lancer sur ce réseau social. Certains métiers ont même vu le jour et beaucoup d'entreprises recrutent aujourd'hui, à titre d'exemple, des community manager et autres personnes chargées des blogs qui sont devenus essentiels puisque l'image de l'entreprise est véhiculée à travers ces sites et autres plateformes en tout genre.

2) Un besoin de différenciation

Recherche & Développement

Les stratégies de différenciation implique nécessairement de protéger ses recherches, ses idées, ses innovations à travers le dépôt de brevets.

Selon les organisations et leurs secteurs d'activité, le dépôt de brevets ou l'intégration d'un secteur de recherche et développement sera prépondérant pour la réussite et le développement de l'entreprise.

La R&D recoupe trois étapes qui se suivent selon un ordre précis : la recherche fondamentale qui relève du domaine de la découverte scientifique ; la recherche appliquée découle du fondamental et permettra le dépôt d'un brevet sur une découverte appliquée qui devient une invention ; le développement qui est la maquette ou le test avant déploiement et passage en phase d'industrialisation. C'est le début de l'innovation.

Ces processus de R&D, innovation et dépôts de brevets résident en une volonté simple de différenciation et de protection de l'invention dans le but de prendre un peu d'avance sur la concurrence.

Le fait de disposer d'une innovation implique de s'en servir et de réadapter sa politique commerciale le cas échéant.

Si le concurrent dispose de cette innovation, l'étude du potentiel de celle-ci et des risques induis pour l'activité impliqueront indéniablement une modification de la politique commerciale.

Cela revient ici à faire de la stratégie concurrentielle en appliquant des modalités spécifiques à chacun des domaines d'activité de l'entreprise : implantation, nouvelles lignes de produits, pénétration de nouveaux marchés.

Un marché à bout de souffle

Le besoin de différenciation est d'autant plus présent que le marché a atteint sa maturité. C'est le cas de l'océan rouge où la plupart des possibilités ont été exploitées et où peu d'innovations résident.

La concurrence y est rude et les pressions se font ressentir de la part de l'ensemble des acteurs (fournisseurs, concurrents, clients) soit les parties prenantes (stakeholders).

Maturité du marché → forte concurrence → standardisation de l'offre → baisse des prix → marges faibles → diminution de la rentabilité → insatisfaction des parties-prenantes (actionnaires, salariés, ...)

Dans l'attente de nouvelles idées, les entreprises ont bien souvent tendance à se séparer des parties les moins rentables de leur activité lorsqu'elles sont confrontées à une longue période de stagnation de leur rentabilité voir une régression de celle-ci.

C'est le début d'une longue lutte entre la guerre des prix et le maintien de la qualité de service qui fait la réputation de l'enseigne.

Il existe deux stratégies couramment employées dans cette situation. La première consiste à avoir le meilleur prix pour viser un panel très large de consommateur avec une qualité qui reste acceptable et la seconde consiste à privilégier la rentabilité et la pérennité de l'entreprise à travers la pratique de prix qui s'adressent à un nombre plus restreint de consommateurs mais qui permettent d'avoir la meilleure valeur ajoutée.

Comme cela a été abordé plus haut, la position de l'entreprise sur son marché dépend de sa valeur ajoutée et de sa productivité.

La productivité est le premier facteur de baisse des coûts dans la mesure où celle-ci est suivie d'une augmentation du volume des ventes.

La valeur ajoutée détermine le niveau de richesse créée par l'entreprise. Cette valeur est rattachée aux biens et services acquis auprès de tiers. Elle permet de comparer les entreprises d'un même secteur d'activité entre-elles pour les situer les unes par rapport aux autres.

La valeur ajoutée a cependant tendance à augmenter les coûts inhérents au processus de production puisque la qualité est améliorée.

La recherche de l'amélioration de la valeur ajoutée d'une entreprise dépend de la stratégie suivie car cela dépend de la cible visée.

De manière générale sur un marché mature, la stratégie consistera à viser soit un marché de niche ou de volume et y appliquant respectivement une stratégie de différenciation par le produit ou par le prix.

Sur un marché mature les leviers sont relativement faibles. On assiste à une économie de la stratégie où chacun cherche à anticiper les réactions de l'autre. C'est la théorie des jeux de John NASH avec le modèle du dilemme du prisonnier.

Développement d'une nouvelle stratégie

Dans une telle situation, cela impliquera généralement de modifier/transformer le business model initial de l'entreprise.

Dans le domaine militaire, la stratégie désigne le fait de « *planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources* » Sun TSE.

On trouve beaucoup de définitions de la stratégie sur le plan managérial.

Celle de CHANDLER reste toutefois la plus représentative et selon lui la stratégie c'est « *la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise ainsi que le choix des actions et de l'allocation des ressources* ».

Une entreprise peut chercher à se différencier par ses choix stratégiques à travers de nouvelles orientations.

Cela implique de concilier des buts stratégiques. Le premier concerne la compétitivité, c'est-à-dire d'être en mesure de supporter la pression de la concurrence. Elle choisit dès lors de faire un arbitrage constant entre efficacité et efficience c'est-à-dire l'atteinte des objectifs fixés peu importe comment ou bien en mettant les moyens de les atteindre selon un cahier des charges bien précis qui permettra d'être à la fois efficace (je dispose des bons outils, des bonnes personnes et de missions claires) et efficient car je serai en mesure d'atteindre les objectifs.

Le second but stratégique est relatif à la sécurité. L'entreprise doit se projeter et dessiner ses perspectives à court, moyen, long terme si elle veut pérenniser son activité.

Le dernier élément concerne sa légitimité c'est-à-dire ce qui repose sur ses qualités en terme d'équité et de justice. Les actions menées seront perçues comme appropriées dans le cadre d'un système normé et de valeurs.

Les stakeholders (parties prenantes) sont des éléments clés au cours de cette étape car ils possèdent une partie du pouvoir.

Dans l'idée de se différencier, l'entreprise devra faire des choix entre intégrer ou se retirer d'un secteur en particulier afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré. Pour se faire, elle doit redéfinir les domaines d'activité de l'entreprise et réallouer les ressources entre chacun et se constituer un nouveau portefeuille d'activités équilibré.

3) Un besoin de recentrage

Une politique commerciale qui n'est plus en phase avec les besoins du marché

Il peut arriver que la stratégie menée par l'entreprise ne corresponde pas ou plus aux besoins du marché. Cela s'explique par la non prise en compte d'un élément majeur ou d'un risque lors de l'élaboration du projet.

La détermination des tendances clés du marché est essentielle. La réalisation d'études statistiques permet de relever les principales tendances d'un marché. C'est en fait l'objet d'une partie de l'étude de marché qui a été menée au préalable. Il peut s'agir de la réaliser si cela n'a pas été fait ou bien d'actualiser les données afin de démentir ou confirmer une tendance.

Les tendances sont à plusieurs niveaux. Elles se retrouvent à la fois au niveau des forces du marché (les segments, les besoins, les attraits) mais aussi au niveau du secteur en lui-même c'est-à-dire auprès de l'ensemble des parties prenantes, nouveaux entrants, concurrents historiques et produits et services de substitution.

Une tendance peut-être réglementaire, technologique, culturelle et sociétale ou encore socio-économique.

Pour la partie réglementaire, cela consiste à mesurer l'influence des règlements ainsi que des normes en vigueur sur le modèle économique de l'entreprise. Cela passe aussi par la mesure de l'influence des réglementations sur le comportement des consommateurs finaux.

Du point de vue des tendances technologiques, l'analyse doit porter sur les nouvelles technologies de manière générale puis plus particulièrement l'impact de celle-ci sur l'environnement économique de l'entreprise.

Tel un SWOT, il convient d'analyser les opportunités ainsi que les menaces liées à l'apparition de ces nouvelles technologies et d'un point de vue « business » mesurer lesquelles sont ou seront adoptées par les clients.

Les tendances culturelles et sociétales sont primordiales et ont un rôle prépondérant sur le comportement d'achat des consommateurs.

Enfin au niveau socio-économique cela revient à s'intéresser aux publications de l'INSEE (Institut National des Statistiques et Etudes Economiques) et du CREDOC (Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie) notamment en matière démographique, pouvoir d'achat, logement, santé, indice des prix à la consommation ou encore les loisirs.

Intervention du conseil de surveillance ou du comité de direction

Sauf à n'avoir qu'un rôle de mécénat sans aucune intervention au sein du comité de direction, les actionnaires sont en règle générale très présents et influents au sein des organisations quel que soit le pays.

Leur composition est très aléatoire : famille du président directeur général, fond d'investissement (investisseurs institutionnels), business angels, salariés...

Leur rôle est d'inciter l'entreprise à poursuivre sa croissance et l'atteinte de ses objectifs dans le long terme.

La définition du VERNIMMEN est la suivante : « *Personne physique ou personne morale qui détient des actions dans une société. A ce titre, l'actionnaire a droit à recevoir un dividende, a le droit de voter à l'assemblée générale des actionnaires (sauf le cas des particuliers des actions sans droit de vote) et a droit, en cas de liquidation de l'entreprise, à des boni de liquidation. On distingue les actionnaires internes qui cumulent un travail dans l'entreprise et la fonction d'actionnaire que l'on trouve surtout dans les entreprises familiales et les actionnaires externes qui ne sont qu'actionnaires et ne travaillent pas dans l'entreprise, ce qui est le cas le plus fréquent* ».

Plus leur degré d'implication sera fort et plus ils auront de l'influence sur la politique commerciale de l'entreprise, leur exigence de rentabilité et de visibilité à long terme amène à prendre des décisions qui ne suivent pas toujours l'orientation stratégique initiale de l'entreprise.

Certains changements de dirigeants peuvent à leur tour entraîner des modifications de la politique commerciale notamment lorsque cela sera jugé nécessaire. Ce changement aura très souvent été commandité par le conseil de surveillance (actionnaires) qui éliront une personne dont le mode de management et les idées répondent à leurs attentes.

Lors de l'instauration d'une nouvelle politique commerciale il est important de connaître les détracteurs présents au sein des parties prenantes de l'entreprise.

L'analyse du comportement organisationnel est une première accroche car on se positionne du côté des ressources humaines par un regard sociologique, psychologique, économique.

Cela demande de prendre du recul pour analyser une situation et les comportements de pouvoir, de politique, de leadership.

Transformation de l'entreprise

Cette transformation s'attache principalement à l'évolution du business model et du business plan de l'entreprise.

Qu'elle soit choisie ou imposée, la transformation doit être accompagnée d'experts qualifiés et compétents dans des domaines spécifiques tels que :

Les risques (sociaux, environnementaux, juridiques, exploitation, financiers, santé et sécurité), la finance (fusions et acquisitions, budgets, trésorerie, créances et lignes de crédits), les ressources humaines (culture d'entreprise, structure organisationnelle, gestion du personnel et des compétences), modèle économique (business model et business plan), opérationnel et commercial (analyse de l'environnement, Key Performance Indicators), supply chain (approvisionnements, modes de délivrance, optimisation des coûts et des stocks), recherche et développement (accélération de la mise sur le marché, gestion des programmes)...

Le challenge de l'entreprise consiste à fédérer les équipes et obtenir leur engagement, leur confiance et ainsi développer de nouveaux comportements.

Chacun doit avoir une vision claire et précise et connaître le sens du changement pour que celui-ci soit opérant.

Le rôle transverse de la direction des ressources humaines consiste à développer ce sentiment d'appartenance et de fierté à travers la culture de l'entreprise. Par exemple, trouver ensemble des solutions à un problème (co-développement) contribue à ce phénomène de mobilisation et de satisfaction qui conduit à une fierté d'appartenance au groupe. C'est une manière de favoriser l'appropriation du projet.

A travers le collectif, chacun devient acteur du changement et en a conscience.

C'est par des programmes de formations, d'accompagnement et d'aide au développement personnel, que l'entreprise facilitera sa transformation et permettra à chaque individu d'évoluer et de disposer des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions.

La transformation peut être liée à une réorganisation, une fusion ou acquisition ou bien à une crise économique telle que nous le vivons actuellement.

Dans ces situations on est bien souvent à la recherche de croissance et d'agilité. Ces deux notions s'inscrivent généralement dans un même programme visant à faciliter la transformation de l'entreprise.

La politique commerciale s'inscrit tout particulièrement dans le cadre de la transformation de l'entreprise. Elle peut en être l'instigateur comme cela peut-être un dommage collatéral contrainte à évoluer selon les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise.

III) Conclusion par l'analyse de quelques politiques commerciales

Eastpack

On voit régulièrement dans la rue, à l'école, au travail des sacs à dos Eastpack en toile bleu marine, noir ou encore bordeaux. Il s'agit du mythique modèle "Padded" qui avait initialement été conçu pour l'armée américaine. L'Europe est le premier marché de la marque loin devant les autres régions du monde. La France est le premier marché sur certaines gammes de produits : sac à dos sage et costaud, les modèles à bandoulières, les imprimés à fleurs et les versions sportives.

Relativement à la politique clients, la cible principale est les étudiants du niveau collège aux études supérieures. La marque souhaite désormais s'adresser aux adultes. Cela sera d'autant plus facile pour elle que les adultes d'aujourd'hui sont en réalité ses clients d'hier.

Au niveau de la fidélisation la marque a mis la barre très haute. Le sac est garanti 30 ans en cas de défaut de couture ou de casse de la fermeture. Il est difficile ici de rivaliser face à une telle offre. Les principales qualités des clients sont précaution, recyclage, conservation, matérialisme, anti obsolescence. On oublie ici la notion de consommable pour rendre le sac indispensable auprès de son propriétaire et l'assimiler à un meuble.

La politique de Promotions ne semble pas dépendre de l'entreprise mais plutôt de ses distributeurs à qui elle laisserait le champ libre dans la mesure où chaque acteur présent sur le marché y trouve son compte. Mais à première vue il n'y aurait pas de remises sauf modification de la politique tarifaire de la marque.

La gamme de produits est relativement courte avec quelques produits majeurs dont les ventes en elles-mêmes permettent de garantir la viabilité du modèle. L'extension et le renouvellement des gammes sont essentiels mais la marque semble vouloir avant tout avoir quelques piliers, moteurs de son économie, et d'autres produits adressés à une clientèle plus exigeante et plus atypique dans le sens où les besoins de celle-ci ne correspondent pas forcément à ceux auxquels l'entreprise souhaiterait répondre.

L'idée est de plaire aux jeunes mais aussi à leurs parents à travers des gammes de produits multi générationnelles et qui ne portent pas atteinte aux bonnes mœurs.

La politique Prix est stable. Le prix de vente est compris entre 35 et 55 euros ce qui se situe dans la moyenne des prix proposés par les concurrents directs. Les arguments de la marque tels que la garantie à vie du produit sont autant d'atouts majeurs qui lui permettent de proposer un prix de vente stable dans le temps.

Relativement à la vente, Eastpack ne dispose pas de boutiques en propre. Ses produits sont entièrement aux mains des distributeurs agréés par la marque.

Avant de vendre un sac à dos, Eastpack vend la liberté, l'émancipation. Ce positionnement est notamment du aux études menées par l'entreprise et qui l'amènent à la conclusion que Le sac à dos est très souvent assimilé à une maison.

Chaque modèle est ainsi étudié pour répondre aux critères d'appartenance à des groupes sociaux tels que des genres musicaux, des mouvements politiques, ethniques, etc.

Coyote

La célèbre marque aux avertisseurs de zones de danger et d'aide à la conduite et plus que jamais présente dans le quotidien des usagers de la route.

Basée sur un système communautaire, l'entreprise gagne en crédibilité à chaque nouvelle adhésion à son système.

Le principal facteur de risque concerne les lois établis par les différents Etats dans lesquels l'entreprise commercialise ses produits.

Ce risque est notamment lié au positionnement de l'entreprise sur l'avertissement des zones de danger sur les routes ce qui comprend les radars fixes et mobiles destinés à pénaliser les usagers des routes qui ne feraient pas preuve de respect des consignes de conduite ainsi que du code de la route.

Le boîtier Coyote amène, certes, les utilisateurs à réduire leur vitesse au niveau des zones dites à risque mais c'est aussi pour certains un moyen de rouler encore plus vite sur les portions de voies pour lesquelles aucun risque n'aurait été signalé par un autre membre de la communauté Coyote.

Les clients disposent nécessairement du permis de conduire et ont ainsi 18 ans au minimum dans la plupart des pays faisant partie de la zone de chalandise. La moyenne se situe généralement entre 30 et 55 ans pour la grande majorité des utilisateurs.

Il n'y a pas de programme de fidélisation à part entière en place. Ceci ne semble pas être dans les projets à venir à court terme. Cela est dû au secteur d'activité au sein duquel aucune politique de fidélisation n'a été instaurée pour le moment par les autres concurrents sur le marché des appareils mobiles de navigation : Tomtom, Garmin, mappy.

La gamme de produits est très courte. Avec 3 produits et la seule possibilité pour chacun de s'abonner sur un ou deux ans.

Coyote ne propose qu'un produit à grand écran (5') capable de proposer un système de navigation en plus de l'avertisseur des zones de danger.

Les deux autres modèles ne sont destinés qu'à informer l'utilisateur des zones de danger alentours, des éclaireurs présents dans une limite de 1 kilomètre alentour (un éclaireur est le nom attribué à un membre actif de la communauté Coyote), et des dépassements de vitesse.

Lors de la souscription il est proposé de choisir entre un abonnement sur un ou deux ans. Le choix de la durée d'abonnement n'est pas anodin puisque cela aura un impact sur le prix de l'appareil qui pour l'exemple du Coyote Nav vous sera proposé respectivement soit à 199€ ou bien à 99€.

Contrairement à ses concurrents, Coyote a choisi de se positionner sur un modèle économique proche des acteurs présents sur le marché de la téléphonie mobile. En effet, le boîtier, indispensable à chaque utilisateur, nécessite un abonnement pour son fonctionnement. La ressemblance avec le marché de la téléphonie mobile s'arrête là puisque comme il a été énoncé précédemment, aucun système de point de fidélité n'est instauré.

Les produits coyote sont à la fois disponible auprès de distributeurs agréés par la marque mais aussi dans leurs propres boutiques. Ces dernières ont aussi pour vocation de répondre aux besoins des clients et de conseiller et en fidéliser de nouveaux.

Ce système qui inclue différents canaux de vente est en parfaite cohérence avec la politique prix de l'entreprise car celle-ci est identique que vous choisissiez d'acheter votre produit chez un revendeur agréé ou dans un établissement Coyote.

Les prix sont cohérents avec ceux pratiqués par les concurrents sur le marché du Global Positioning System (GPS). En ce qui concerne le second marché de l'entreprise relatif à l'avertissement des zones de danger, les prix sont plus élevés du fait de sa position de quasi-monopole.

Amazon.fr

L'une des plus célèbres plateformes de vente en ligne sur tous types de secteurs d'activité. Amazon dispose d'une offre produits extrêmement développée avec plus de 400 000 références.

Son principal métier concerne aujourd'hui la logistique et plus globalement la supply chain qui inclue l'ensemble du processus de la commande aux fournisseurs, à la réception et le stockage, ainsi que l'expédition au client final et la gestion des modes de délivrance.

Amazon a su rendre profitable son entreprise basée sur un modèle empirique de distribution et qui dans la plupart des cas n'offre que peu de perspectives si l'on se base sur le modèle en lui-même d'achat et de vente.

Amazon bénéficie des prix bas grâce à une structure des coûts « lean ». Elle dispose des prix bas ce qui ne signifie pas qu'elle dispose du meilleur prix de marché.

Sa seconde force concerne sa réactivité comme c'est le cas notamment au travers de son outil de pricing (relevé des prix de la concurrence) qu'elle doit notamment aux web crawlers.

Les programmes de fidélité sont très innovants (exemple : amazon prime).

En ce qui concerne les investissements commerciaux (pour dire autrement remises), ceux-ci sont rationnels et adaptés à chacune des cibles clients (amazon students, mom, etc.)

La marketplace est très présente et fait l'objet d'un recours massif. Cela représente 50% des commandes et 30% de la marge.

La société se positionne sur très fortement sur la recherche et le développement pour l'ensemble de ses activités. C'est le moyen pour elle de conserver son avance et de continuer à innover et restant à la pointe sur son secteur et en disposant des meilleures technologies qu'il soit. On a récemment pu entendre parler du drone d'amazon destiné à la livraison des colis de petite taille par la voie aérienne directement dans le jardin des clients.

Ces innovations sont très prometteuses mais se heurtent à certaines barrières comme c'est ici le cas sur le plan juridique.

Un autre point positif concerne la partie fiscale d'amazon qui lui permet aujourd'hui d'économiser plusieurs millions d'euros grâce à certains montages financiers et à la localisation de ses entrepôts et de son siège social.

La Kindle, liseuse d'Amazon est un véritable succès capable à ce jour de prendre des parts de marché à certains vendeurs de tablettes numériques. Il existe plusieurs modèles classés dans un trinôme qu'est l'entrée de gamme, le milieu de gamme et le haut de gamme.

Ce produit est devenu phare aujourd'hui et tout une batterie d'éléments ce sont développés autour de ce système, redéfinissant en partie la politique commerciale d'Amazon car une bibliothèque est mise à la disposition des utilisateurs Kindle qui achètent ou louent les ouvrages de leur choix parmi la vaste sélection du site internet. La Kindle c'est aussi une garantie de marge pour l'entreprise car il s'agit de sa marque propre. Elle n'aurait certainement pas pu se développer comme elle l'a fait à ce jour sans ce biais.

Sa politique prix est ainsi basée sur le modèle EDLP : EveryDay Low Prices. Cela ne signifie pas qu'elle dispose chaque jour du prix le moins cher mais en tout cas faisant partie des mieux placés du marché.

Son modèle commerciale implique d'entretenir un lien étroit avec ses fournisseurs, de suivre leur risque de défaillance et la dépendance dont ils font l'objet vis-à-vis d'elle. Un fournisseur défaillant pourrait compromettre la livraison à temps d'un produit et donc heurter l'image de l'enseigne qui se veut être à la fois la mieux positionnée en terme de prix et la plus efficace sur le plan de la livraison.

La gestion des stocks et de leur rotation est cruciale. Il s'agit de bénéficier du meilleur stock au bon moment. Cela nécessite de mettre en place des opérations d'écoulement des stocks dits toxiques, de gérer les reliquats de commandes, de suivre l'instauration de dispositifs tels que la loi LME, de négocier une reprise des marchandises par les fournisseurs.