



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES : *Chapitre 3*



3. DETERMINER SA STRATEGIE COMMERCIALE



Programme

1. Qu'appelle-t'on « stratégie commerciale »
 1. Choisir le meilleur chemin pour atteindre les objectifs fixés.
 2. Ne pas être perçu « agresseur » par ses concurrents.
 3. Quand et comment doit-on définir sa stratégie
 4. Quelques conseils



Programme

2. La démarche à suivre pour déterminer sa stratégie commerciale
 1. Cibler sa clientèle potentielle
 2. Choisir son positionnement
 3. Les conséquences de ces choix

3. Planifier ses actions
 1. Agir sur les outils de base
 2. Rédiger le plan d'action

Programme

4. Les outils de contrôle

1. Contrôler : pourquoi ?
2. Contrôler : quoi ?
3. Contrôler : comment ?



- Après avoir réalisé l'étude de marché et fixé des hypothèses de chiffre d'affaires, il est alors possible de "décider", c'est-à-dire de choisir un angle d'attaque pour s'insérer durablement sur son marché.
 - Faut-il s'attaquer à la même clientèle que ses concurrents ?
 - Faut-il anticiper le déclin des segments de clients actuels et se positionner sur des segments émergents ?...

Ce travail consiste donc à :

- Identifier les différentes orientations possibles pour réaliser les objectifs fixés (par exemple : un montant de chiffre d'affaires, une part de marché à conquérir).
- Puis à effectuer des choix.



- **C'est dans le cadre de l'élaboration de la stratégie que l'étude de marché revêt toute son importance :**
 - Une étude de marché bien faite fera très vite apparaître des éléments de réponse concrets et irréfutables du bien-fondé de la stratégie.
 - A contrario, une étude de marché incomplète et bâclée rendra toute prise de décision difficile et incertaine. Le porteur de projet fonctionnera par conséquent davantage à l'instinct : sa prise de décision se fera ainsi sans réelle connaissance du marché.
 - ✓ Lorsque les choix prioritaires arrêtés et la stratégie auront été élaborés, la stratégie dernière pourra se décliner et se concrétiser en politique produit/prix/distribution/communication. Le mix-marketing est en effet la continuité opérationnelle de la stratégie.

3.1. Qu'appelle-t'on « stratégie commerciale » ?

Il s'agit de l'ensemble de moyens que va mobiliser une entreprise pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.



3.1.1. Choisir sa méthode pour atteindre les objectifs fixés

- Une stratégie ne se définit pas dans l'absolu. Le porteur de projet doit tenir compte de différentes variables endogènes et exogènes telles que :
 - L'environnement du projet, les objectifs fixés et les moyens mobilisables.

- La stratégie ne sera viable économiquement que si elle prend en considération l'ensemble de ces paramètres. Elle va représenter l'élément central du projet car c'est elle qui orientera les choix d'actions et d'investissements du chef d'entreprise.
 - Cette stratégie fera cependant l'objet d'actions correctives par la suite: elle ne fige donc pas l'entreprise dans son environnement.

 - Le chef d'entreprise constatera inévitablement un décalage entre sa stratégie théorique et la réalité du terrain.

3.1.2. Ne pas être perçu comme un agresseur par ses concurrents.

- L'objectif de tout chef d'entreprise est de réaliser du chiffre d'affaires et de conquérir des parts de marché à sa concurrence. Toutefois, il est important de rappeler que la concurrence connaît le marché et possède des moyens d'actions et de réaction plus importants que la nouvelle entreprise.
- Ainsi, il est rarement conseillé aux nouveaux entrants d'attaquer leurs concurrents de front. Une nouvelle entreprise est généralement fragile : l'agressivité commerciale n'est pas recommandée aux entreprises ne disposant pas d'une assise financière suffisamment importante pour faire face aux réactions de la concurrence.



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES: Chapitre 3

- Ce sera par exemple le cas si une nouvelle entreprise souhaite conquérir rapidement des parts de marché en cassant les prix sans tenir compte :
 - ✓ De la capacité de réaction de ses concurrents.
 - ✓ De sa propre capacité financière.
- Tout porteur de projet doit s'interroger sur ce qu'il souhaite faire de son projet dans l'avenir.
 - Nombreux sont ceux qui imaginent leur entreprise telle qu'elle sera demain sans réaliser la route qu'il sera nécessaire de parcourir pour y arriver, et sans estimer les obstacles à franchir.
 - Le projet doit par conséquent être réfléchi à long terme : c'est en cela que la stratégie est essentielle.

3.1.3. Quand et comment doit-on définir sa stratégie ?

- **Quand ? Après avoir :**

- Clairement identifié l'intérêt du projet et l'opportunité du marché.
- Elaboré ses hypothèses de CA.

C'est à ce stade que l'on entre dans la phase active de l'élaboration de la stratégie.

- **Comment ? A travers deux axes fondamentaux :**

- Le choix des cibles (à qui va-t-on s'adresser ?).
- Et le choix d'un positionnement (comment souhaite-t-on être perçu par sa cible et par ses concurrents ?).

3.1.4. Quelques conseils

- **Désacraliser cette étape** : de nombreux porteurs de projet ne s'estiment pas suffisamment compétents ou complexifient à tort l'élaboration d'une stratégie. Comme nous l'avons signalé précédemment, la stratégie n'est que l'axe général donné à l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Ainsi, plus l'étude de marché sera sérieuse et précise, et plus la stratégie qui en découle sera logique.
- **Utiliser son bon sens** : la connaissance du marché est essentielle au succès du projet, mais le talent du porteur de projet l'est tout autant. L'étude de marché n'est qu'un outil d'aide à la décision, l'élaboration d'une stratégie dépend pour beaucoup de la vision et de la personnalité du porteur de projet.



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES: Chapitre 3

- Aller à l'essentiel et simplifier au maximum la prise de décision : éviter au maximum d'intellectualiser la stratégie. Il est nécessaire d'être le plus opérationnel possible, de coller au terrain.
- Penser son entreprise et sa stratégie à long terme : éviter au maximum d'avoir une approche à court terme. Il est important de fixer un fil conducteur et de projeter l'entreprise dans l'avenir.
- Ne pas hésiter à se faire assister dans cette étape : se rapprocher de professionnels de l'entreprise pour avoir un avis extérieur. Les conseils de personnes avisées peuvent parfois débloquent des réflexions ou des situations.



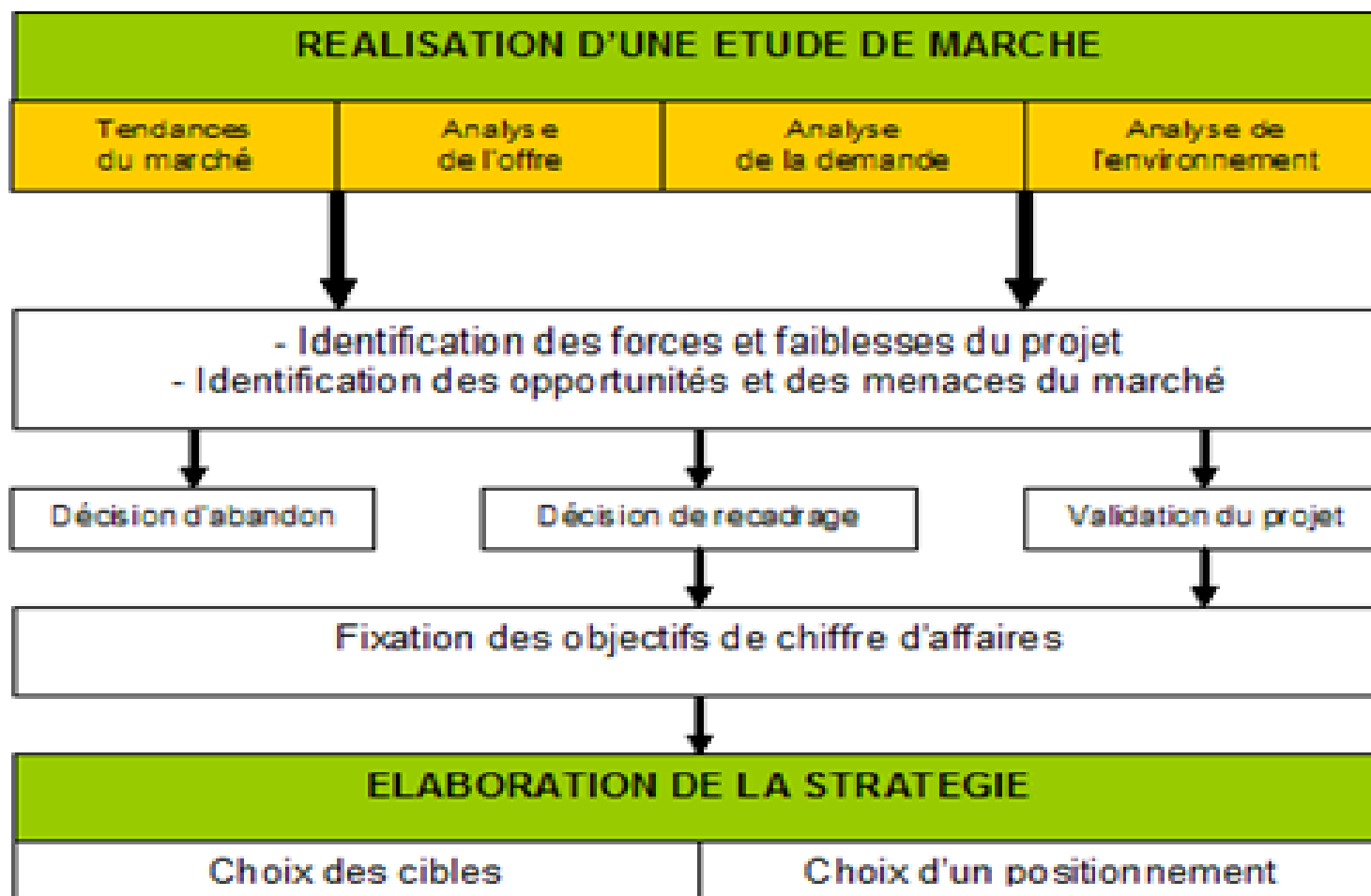
3.2. La démarche à suivre pour élaborer sa stratégie commerciale

- Élaborer une stratégie, c'est faire un double choix, à savoir :
 - Cibler précisément la clientèle potentielle de son projet ou de son produit/service.
 - Choisir un positionnement.



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES: Chapitre 3

Démarche stratégique



3.2.1. Cibler sa clientèle potentielle

- **Que signifie "cibler" ?**

Lorsque l'on évoque l'identification des cibles ou bien encore le choix des cibles, on évoque tout simplement l'action d'identifier et de sélectionner (grâce à des critères qualitatifs et quantitatifs) des segments de clients auxquels on souhaite proposer ses produits ou services.

- Ainsi, le fabricant de jouets va s'adresser prioritairement aux enfants. Il va par conséquent "cibler" une clientèle enfantine.
- Si un producteur ou un distributeur cible de manière quasi-exclusive un segment spécifique, on peut alors parler de « cœur de cible". Il s'agit dans ce cadre de sa clientèle prioritaire.

- Le ciblage est au cœur de la stratégie : une erreur de cible peut à terme, si elle n'est pas rapidement corrigée, mettre en péril l'avenir de l'entreprise. Il est par conséquent recommandé d'agir avec prudence, rigueur et professionnalisme.
 - Comment cibler ?

En identifiant précisément, tant sur le plan quantitatif (quel est le nombre de clients potentiels ?) que qualitatif (que veulent ils ? comment se comportent ils ?) les différents segments de clientèle.

La première difficulté est par conséquent de correctement segmenter son marché. Il existe de nombreuses méthodes de segmentation, que l'on peut regrouper en 3 blocs distincts :



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES: Chapitre 3

	Critère de segmentation	Utilisation
1 ^{ère} Méthode	Age, sexe, profession, localisation	Pour une clientèle « grand public »
2 ^{ème} Méthode	Activité, chiffres d'affaires, localisation, taille	Pour une clientèle d'entreprises
3 ^{ème} Méthode etc. d'entreprises	Comportement : achat impulsif ou achat en fonction des saisons, « grand public » et	Pour une clientèle à la fois de réfléchi,



Comment faire le ou les meilleurs choix ?

Pour pouvoir sélectionner un ou plusieurs segments, le porteur de projet doit pouvoir répondre à 4 questions :

1. Le volume de clients dans le ou les segments identifiés est-il suffisamment important pour faire vivre l'entreprise ? Que représente-t-il en terme de CA potentiel ?
2. Ces clients ont-ils un réel besoin à satisfaire ? Si oui, lequel ou lesquels ?
3. Le marché est-il assez mûr ? Y a-t-il un réel potentiel de développement ? Quel pourrait être mon chiffre d'affaires demain ?
4. Ai-je les capacités financières, humaines, techniques et technologiques pour répondre à leur(s) besoin(s) ?

3.2.2. Choisir son positionnement

- Après avoir identifié et ciblé un ou plusieurs segments de clientèle, le créateur doit clarifier sa position sur le marché.

Le positionnement est la deuxième étape dans l'élaboration de la stratégie.

- Que signifie "se positionner" ?

En matière de création d'entreprise, le positionnement est relativement simple dans la mesure où la gamme de produits ou de services est réduite. Par conséquent le cœur de cible est généralement réduit.

La situation sera plus délicate par la suite, lorsque le chef d'entreprise ciblera plusieurs segments de clients avec chacun leurs spécificités, les besoins, leurs attentes, leurs exigences.

- Ce terme traduit en fait l'image qu'une entreprise veut donner d'elle-même à ses clients et à ses concurrents.

- **L'objectif de tout porteur de projet est :**
 - De réussir le lancement de son projet.
 - De réussir à pénétrer son marché.
 - D'être rapidement identifié par sa (ou ses) cible(s).
 - Et surtout de faire en sorte que l'on ne confonde pas l'entreprise avec un concurrent direct ou indirect, donc de se différencier.



- **L'utilité de "se positionner" ?**

Toute entreprise est porteuse de messages et de valeurs qui vont la différencier des autres.

Par exemple : Quelle est la différence entre Lancôme et Yves Rocher ?

- « Lancôme » se positionne comme une marque « haut de gamme » .
- « Yves Rocher » se positionne comme une marque "milieu de gamme".

- **Le positionnement revêt une double dimension :**

- Il permet à l'entreprise de se distinguer durablement de ses concurrents directs et indirects.
- Il permet au consommateur d'identifier plus facilement l'entreprise.



Les 3 points à respecter pour bien se positionner :

Rappelons qu'en cas de mauvais positionnement ou d'absence de positionnement, le marché se chargera de le faire à la place du créateur, qui n'aura plus la maîtrise de l'image de son entreprise.

Pour se positionner, il faut tenir compte :

- Du positionnement des concurrents.
- Des attentes et les besoins des clients.
- Du "plus" produit (ou de son avantage concurrentiel), qui doit représenter un élément fondamental de l'acte d'achat.



Un bon positionnement, finalement, qu'est-ce que c'est ?

Il doit être doublement :

- Facilement compréhensible et perceptible par le consommateur, l'acheteur et le prescripteur.
- Pertinent quant au positionnement des concurrents et aux besoins des segments visés.
- Original et réellement différenciant.



3.2.3. Les conséquences de ces choix

- **Le ciblage et le positionnement permettent :**
 - De pénétrer durablement le marché : un bon positionnement ne garantit pas le succès d'une entreprise ou d'un produit, mais augmente les chances de succès et optimise également le retour sur investissement des actions mises en œuvre.
 - De concrétiser ses choix en agissant sur le mix-marketing : l'entrepreneur va pouvoir proposer un produit ou un service adapté aux besoins de sa clientèle, à un prix acceptable, choisir le réseau de distribution le plus pertinent pour toucher sa cible, et enfin communiquer plus efficacement.



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES: Chapitre 3

- De budgétiser les investissements et les actions envisagées : toute action sur le marché nécessite non seulement de fixer des objectifs, mais également et surtout d'évaluer, le plus précisément possible, l'investissement nécessaire pour la réaliser.
- Cela permettra par la suite non seulement de réaliser des projections financières fines, réalistes en lien avec sa capacité de financement, mais également d'évaluer le retour sur investissement attendu.



3.3. Planifier ses actions

- La stratégie élaborée et les priorités identifiées (les cibles prioritaires), le porteur de projet peut à présent planifier ses actions dans un "plan de mise en œuvre".

- **Ce plan a pour objectif :**
 - De concrétiser la stratégie définie en projets d'actions.
 - De prévoir dans le temps les actions qui seront mises en place.



3.3.1. Agir sur les outils de base

En fonction des cibles visées, le créateur pourra agir :

- Sur le produit, sur le prix.
- Sur les réseaux de vente ou de distribution et sur la communication.

Rappel des outils de base :

- Le produit qui peut se définir de 2 manières :
 - Dans son approche traditionnelle : c'est ce que l'on vend aux clients.
 - Dans son approche commerciale : il ne s'agit plus seulement d'un bien ou d'un service, mais du moyen permettant de répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs.

- Le produit joue un rôle fondamental dans la création et dans le succès d'une entreprise. S'il ne correspond à aucun besoin (attente ou désir) du consommateur il ne se vendra pas et n'aura donc aucune raison d'exister. Ainsi, pour un chef d'entreprise, un mauvais produit est tout simplement un produit qui ne correspond à aucune demande.
 - **Le prix :**
- Pour le client, le prix est perçu comme un moyen de différenciation entre plusieurs entreprises proposant un produit similaire ou de même marque.



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES: Chapitre 3

- Pour l'entreprise, le prix permet de positionner le produit dans une gamme sur le marché. Il est également l'un des premiers éléments qui permettra à l'entreprise de mesurer l'adéquation (ou l'inadéquation) de sa politique commerciale auprès de la clientèle.
- Généralement, les porteurs de projet et les nouveaux chefs d'entreprise ont tendance à fixer leurs prix en ne tenant compte que de leur seul coût de revient. Ceci s'explique souvent par la facilité d'utilisation de cette méthode.

Toutefois, il est important de rappeler que l'entreprise évolue sur un marché. Le chef d'entreprise doit par conséquent tenir compte des prix de la concurrence et des attentes tarifaires de la clientèle.



- **La distribution :**

- La politique de distribution doit permettre à l'entreprise de mettre en place les meilleurs moyens d'acheminer ses produits et/ou services à la clientèle, tout en facilitant et en optimisant leur vente.
- Cette prise de décision n'est possible qu'en pleine connaissance des réseaux de distribution existants et concurrents, des moyens financiers et humains dont dispose l'entreprise, de la typologie et des attentes de la clientèle.



- **La communication :**

- Elle doit s'inscrire dans un ensemble homogène et cohérent. Ainsi, il ne s'agit pas d'agir de manière isolée et épisodique sans se fixer d'objectifs précis à atteindre.

- **Assurer la cohérence du mix-marketing :**

- En fonction de la stratégie choisie et de la réalité du marché, le créateur peut s'appuyer davantage sur un ou plusieurs éléments du mix-marketing.



Ainsi, si l'une des clefs de succès est la pratique de prix bas, la variable "prix" aura une importance capitale par rapport aux autres variables du mix-marketing.

Dans leur ouvrage de référence "Mercator", les auteurs Lendrevie, Lévy et Lindon, identifient 4 grandes familles de mix marketing :

1. Le mix-marketing axé sur la politique produit. Il s'agit de faire du produit l'élément central de ses actions : cela n'est cependant possible que si le porteur de projet possède :

Soit une supériorité technologique.

Soit une supériorité qualitative (ex. : un produit plus robuste).

Soit une spécialisation (ex. : le produit ne s'adresse qu'à un petit nombre de consommateurs).



2. Le mix-marketing axé sur la politique prix. Il s'agit de faire du prix l'élément central de ses actions : le prix est un élément central du mix- marketing car il est immédiatement perceptible par la clientèle. Toutefois, n'oublions pas qu'un prix trop bas peut non seulement réduire la marge générée mais aussi et surtout déclencher des hostilités vis-à-vis de la concurrence.

3. Le mix-marketing axé sur la politique distribution. Il s'agit de faire de la distribution l'élément central de ses actions : l'objectif est d'assurer une supériorité quant à la vente du produit :

Soit par l'intermédiaire d'une force de vente plus importante que celle des concurrents.

Soit par une présence plus importante et plus efficace dans les points de vente.



4. Le mix-marketing axé sur la politique communication. Il s'agit de faire de la communication l'élément central de ses actions en rendant l'entreprise, la marque ou le produit plus visible et attrayant.



3.3.2. Rédiger le plan d'actions

- **Ses objectifs**

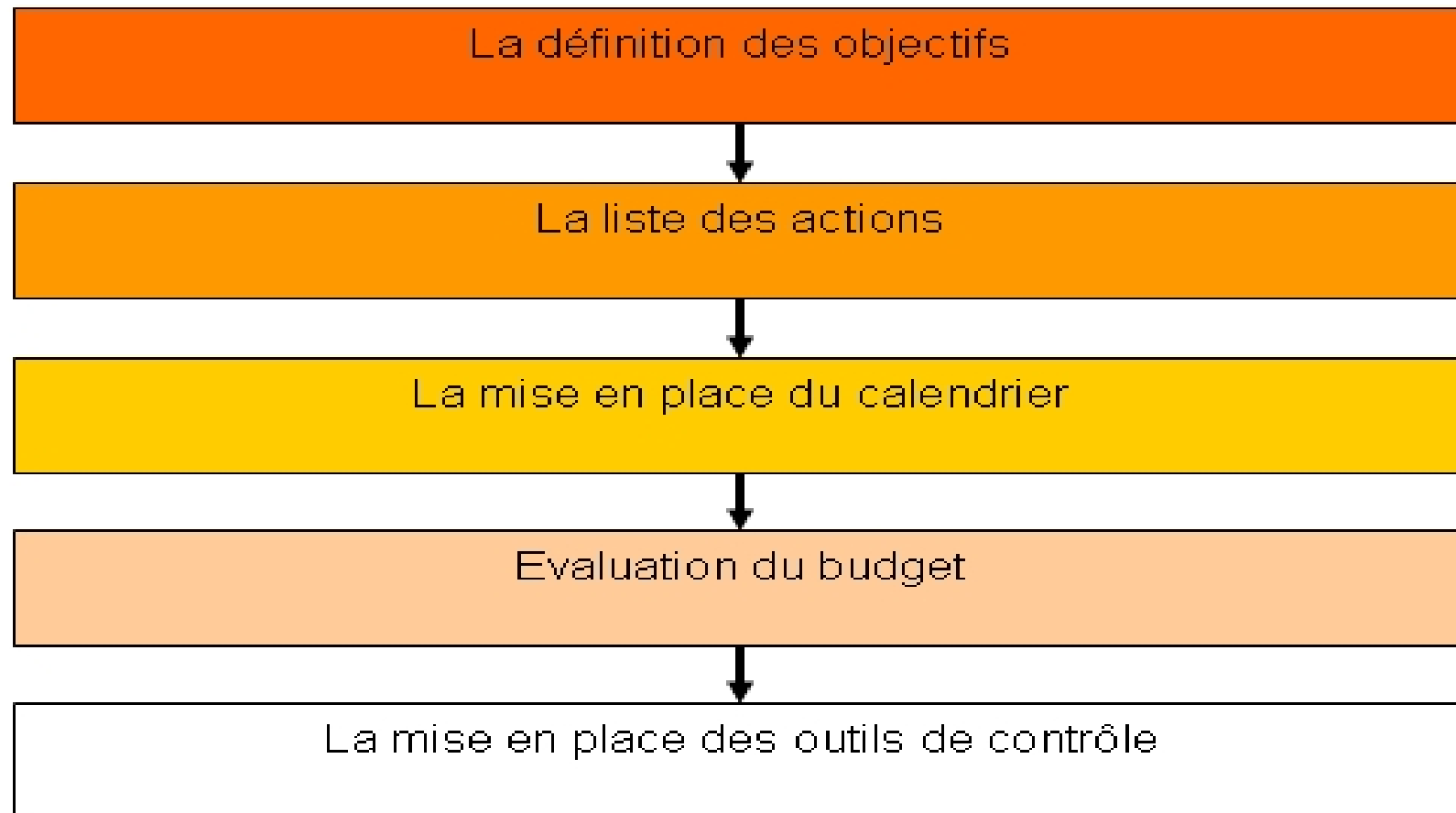


- **Les actions doivent être classées en 3 catégories :**
 - Le court terme.
 - Le moyen terme.
 - Le long terme.

- **Bien que la réalité temporelle puisse être différente d'un projet à l'autre et d'un marché à l'autre, il est communément admis que :**
 - Le court terme s'étale sur une période de 0 à 6 mois.
 - Le moyen terme s'étale sur une période de 6 à 24 mois.
 - Le long terme s'étale de 24 mois à +.



- Le plan d'actions quant à lui se décompose à 5 étapes :



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES: Chapitre 3

- **Présentation d'un plan d'actions type (exemple) :**

Objectifs	Actions	Calendrier			Budget	
		A court terme	A moyen terme	A long terme	Dépenses	Recettes
Générer 200 000 € de chiffre d'affaires	- Recruter 2 commerciaux	X			35 000 €	135 000 €
	- Mettre en place une action "mailing"	X			5 000 €	15 000 €
	- Signer des partenariats commerciaux		X		5 000 €	50 000 €
...						



3.4. Les outils de contrôle

- Le marketing et, plus largement, le développement d'une entreprise ne sont pas des sciences exactes. Il est donc nécessaire de vérifier en permanence la corrélation entre le prévisionnel et la réalité du terrain.
- Le suivi quotidien de l'évolution commerciale de son entreprise est vital pour tout chef d'entreprise !



3.4.1. Contrôler : pourquoi ?

- **Pour vérifier si les objectifs sont atteints :**
 - Les objectifs commerciaux ne se fixent qu'après la réalisation de l'étude de marché.
 - Lors du lancement des opérations, le chef d'entreprise doit donc vérifier si les résultats générés sont en phase avec les prévisions de l'étude de marché.

- **Pour vérifier si les actions sont efficaces et procéder à d'éventuels réajustements :**
 - Le chef d'entreprise doit raisonner en permanence en « retour sur investissement ». Chaque euro investi doit être rentabilisé !



LA REALISATION D'ETUDES COMMERCIALES: Chapitre 3

- En fonction des écarts, il devra donc procéder à des réajustements d'actions (les développer ou les supprimer).
- De plus, en fonction de la dynamique du marché, il sera parfois nécessaire de revoir les objectifs à la baisse.

Le porteur de projet a en effet généralement tendance à surestimer son marché.



3.4.2. Contrôler : quoi ?

- **Les postes à surveiller sont différents d'un projet à l'autre :**
 - Certains postes peuvent s'avérer plus importants que d'autres en fonction du marché et du projet.
 - Ainsi pour un produit à faible marge, le chef d'entreprise sera particulièrement vigilant sur les volumes de vente. Il lui faudra en effet vendre des volumes importants pour avoir un résultat d'exploitation positif.



- **Les postes à surveiller de manière permanente :**
 - Le montant du chiffre d'affaires.
 - Les volumes de ventes.
 - La marge pratiquée.
 - Le résultat d'exploitation.

Chacun de ces postes doit bien tenir compte du mode de distribution et de la performance de l'équipe commerciale.



- **Les contrôles spécifiques :**

Le chef d'entreprise devra également vérifier :

- L'adéquation produit/marché.
 - L'efficacité et le retour sur investissement des actions de communication/ publicité.
 - Le succès des actions spéciales menées, telles que des actions de promotion tarifaire.
- En mettant en place un tableau de bord commercial, le contrôle se met en place généralement quotidiennement puis de façon hebdomadaire.



