

BTS

NDRC

TOUT-EN-UN

Programmes de 1^{re} et 2^e années

**Fiches
Schémas
Exos**

Négociation et digitalisation de la relation client

Annales
corrigées

- ✓ Pôle 1 Relation client et négociation-vente
- ✓ Pôle 2 Relation client à distance et digitalisation
- ✓ Pôle 3 Relation client et animation de réseaux
- ✓ Culture juridique, économique et managériale

Stéphanie Gireme
Cécilia Robin



BTS

NDRC

TOUT-EN-UN

Programmes de 1^{re} et 2^e années

Négociation et digitalisation de la relation client

Stéphanie Gireme
Cécilia Robin

annales
corrigées



Retrouvez la collection sur notre site Internet
www.editions-ellipses.fr



Mise en pages : Nord Compo

ISBN 9782340-118232

Dépôt légal : août 2026

©Ellipses Édition Marketing S.A.

8/10 rue la Quintinie 75015 Paris



Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.editions-ellipses.fr

Table des matières

Pôle 1	Relation client et négociation-vente	7
	Développer la clientèle	8
Fiche 1	Analyser son marché	9
Fiche 2	Comprendre la stratégie commerciale de l'entreprise	20
Fiche 3	Mettre en œuvre une action de prospection	28
Fiche 4	Fixer ses objectifs et prévoir ses ventes	35
Fiche 5	Analyser le portefeuille client	41
Fiche 6	Segmenter et adopter une stratégie de ciblage	49
Fiche 7	Déterminer la valeur client.....	52
Fiche 8	Choisir une démarche commerciale.....	58
Fiche 9	Développer une campagne de prospection téléphonique	67
Fiche 10	Organiser une campagne de prospection physique	75
	Négocier et vendre des solutions clients	81
Fiche 11	Comprendre et maîtriser la communication interpersonnelle dans la relation client	82
Fiche 12	Communiquer par écrit	88
Fiche 13	Préparer sa vente et définir sa stratégie de négociation	93
Fiche 14	Analyser le risque client	100
Fiche 15	Entrer en relation et découvrir le client	110
Fiche 16	Proposer, argumenter et vendre une offre personnalisée	116
Fiche 17	Présenter et défendre son prix pour conclure la vente	122
Fiche 18	Vendre du financement	130
Fiche 19	Conclure la vente et suivre sa vente	138
	Animer la relation commerciale	142
Fiche 20	Choisir une manifestation commerciale	143
Fiche 21	Participer et/ou organiser une manifestation virtuelle	149
Fiche 22	Rentabiliser la manifestation commerciale	154
Fiche 23	Contribuer à l'amélioration de la veille et de l'expertise commerciale	162
Fiche 24	La préparation à l'épreuve E4	169

Pôle 2 Relation client à distance et digitalisation181

Gestion de la relation client à distance182

Fiche 1	Développer une relation omnicanale	183
Fiche 2	Choisir et élaborer une stratégie de communication digitale	192
Fiche 3	Construire une stratégie de marketing d'influence.....	200
Fiche 4	Gérer un Centre de Relation Client	206
Fiche 5	Développer des outils conversationnels et gérer les réclamations clients	211
Fiche 6	Développer et optimiser une campagne d'e-mailing	217

Gestion de la e-relation225

Fiche 1	Utiliser les médias sociaux	226
Fiche 2	Choisir ses réseaux sociaux et le contenu de sa communication	234
Fiche 3	Communiquer sur Facebook.....	240
Fiche 4	Communiquer sur LinkedIn.....	247
Fiche 5	Communiquer sur Instagram	252
Fiche 6	Communiquer sur les autres réseaux sociaux	257
Fiche 7	Construire un site internet non marchand.....	261
Fiche 8	Développer le référencement du site internet.....	270
Fiche 9	Analyser les résultats d'un site.....	274
Fiche 10	Gérer l'e-réputation de l'entreprise	282

Gestion de la vente en e-commerce.....286

Fiche 1	Développer un site e-commerce	287
Fiche 2	Animer et dynamiser un site internet	299

Méthodologie des épreuves306

Fiche 1	Épreuve digitale – Épreuve E5.....	307
Fiche 2	Étude de cas – Épreuve E5.....	313

Pôle 3 Relation client et animation de réseaux315

Animation de réseau de distributeurs316

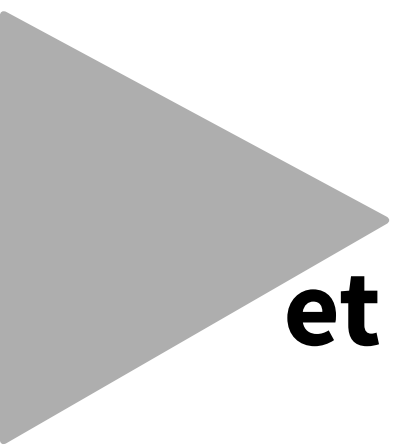
Fiche 1	Construire et animer le réseau de distribution.....	317
Fiche 2	Découvrir la grande distribution.....	328
Fiche 3	Négocier avec la grande distribution	332
Fiche 4	Animer le réseau de grande distribution.....	342
Fiche 5	Valoriser l'offre sur le lieu de vente.....	353

Animation de réseaux de partenaires362

Fiche 1	Développer le networking et sélectionner ses partenaires	363
Fiche 2	Animer et évaluer un réseau de partenaires.....	375
Fiche 3	Les réseaux de franchises : fonctionnement – recrutement et animation	380
Fiche 4	Développer les stratégies de développement du réseau à l'international	389

Animation de réseaux de vente directe	397
Fiche 1 Découvrir la vente directe	398
Fiche 2 Créer et animer un réseau de vente directe à domicile.....	404
Fiche 3 Prospecter des hôtesse et organiser des ventes en réunion.....	412
Fiche 4 Diagnostiquer l'efficacité du réseau de vente directe	418
Fiche 5 Respecter la réglementation de la vente directe.....	425
Fiche 6 Préparation et déroulement de l'épreuve E6	431
Fiche descriptive d'activités professionnelles	434
Culture juridique, économique et managériale	437
Thème 1 L'intégration de l'entreprise dans son environnement	438
Fiche 1 Les relations entre l'entreprise et son environnement économique	439
Fiche 2 Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires.....	447
Fiche 3 De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement.....	454
Thème 2 La régulation de l'activité économique	459
Fiche 4 Quel est le rôle de l'État dans le cadre de la régulation économique	460
Fiche 5 Comment les activités économiques sont-elles régulées par le droit	464
Fiche 6 Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision.....	467
Thème 3 L'organisation de l'activité de l'entreprise	469
Fiche 7 Comment les facteurs économiques déterminent-ils les choix de production ?	470
Fiche 8 Comment choisir une structure juridique pour l'entreprise.....	474
Fiche 9 Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ?	477
Fiche 10 Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?	480
Fiche 11 Quels financements pour l'entreprise.....	485
Corrigés (thèmes 1 à 3)	487
Thème 4 L'impact du numérique sur la vie de l'entreprise	492
Fiche 1 Comment le numérique transforme-t-il l'environnement des entreprises ?	493
Fiche 2 Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ?	496
Fiche 3 Quelle est l'incidence du numérique sur le management ?	502
Thème 5 Les mutations de travail	504
Fiche 1 Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?	505
Fiche 2 Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ?	507
Fiche 3 Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?	513

Thème 6 Les choix stratégiques de l'entreprise	516
Fiche 1 Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?	517
Fiche 2 Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?	521
Corrections (thèmes 5 à 6)	526
Sujets et corrigés (session 2026)	529



Pôle 1

Relation client et négociation-vente



Développer la clientèle

L'analyse du marché permet d'analyser la rencontre de l'offre et de la demande dans un environnement donné afin de définir une stratégie commerciale adaptée.

1. Pourquoi analyser le marché ?

Analyser le marché permettra à l'entreprise de :

- **Comprendre la demande** : besoins, attentes et comportement d'achat,
- **Identifier les concurrents** de l'entreprise ainsi que leur stratégie, afin de se différencier,
- **Évaluer la taille du marché**,
- **Cerner les opportunités et contraintes du marché, et anticiper les évolutions et les tendances**,
- **Définir une stratégie commerciale** adaptée aux segments de clientèle,
- **Faciliter la préparation** du commercial son argumentation et sa démarche commerciale.

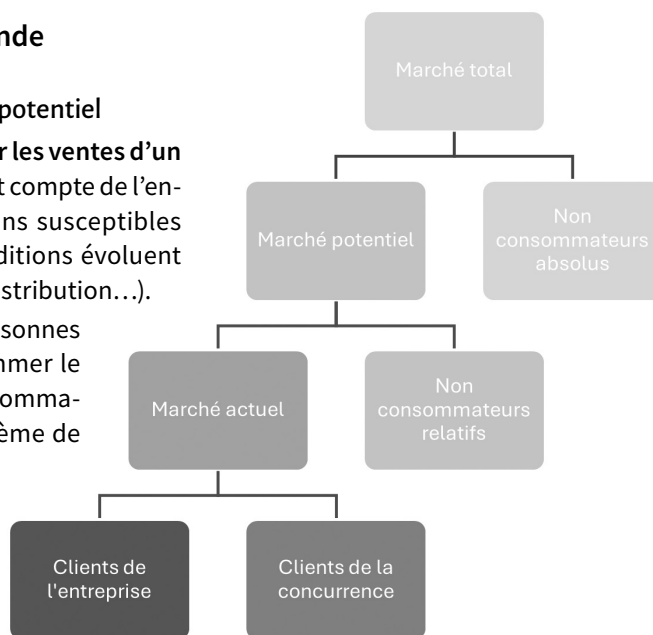
2. Analyser la demande

A Analyse quantitative de la demande

1 Détermination de la taille du marché potentiel

Le marché potentiel permet d'estimer les ventes d'un produit ou service calculées en tenant compte de l'ensemble des individus ou organisations susceptibles d'acheter le produit si certaines conditions évoluent (diminution du prix, changement de distribution...).

Les non-consommateurs relatifs : personnes qui actuellement ne peuvent consommer le produit mais pourraient devenir consommatrices pour différentes raisons (Problème de pouvoir d'achat, problèmes géographiques et techniques (ex. : le câble), absence d'infrastructures commerciales (magasins d'usines implantés inégalement sur tout le territoire)...)



Les non-consommateurs absolus : personnes qui n'ont pas de besoin ressenti voir exprimé par rapport au produit considéré pour des raisons physiques (shampooing pour personnes chauves), morales (végétariens) ou religieuses.

Identifier ces différentes catégories de personnes citées permet de

- **Quantifier le marché potentiel** de l'entreprise : lancement de produit sur un secteur, estimation des moyens nécessaires...
- **Mieux cibler les actions stratégiques engagées** : choix d'un mode de prospection, création d'un événement commercial...

2 Autres éléments à prendre en compte

D'autres indicateurs permettent de mesurer la demande sur un marché tels que

- **Le volume du marché** (quantités achetées),
- La dépense par ménage ou client,
- **Taux de pénétration** = $(\text{nombre d'utilisateurs} / \text{marché potentiel}) \times 100$,
- **Taux d'équipement** = $(\text{nombre d'utilisateurs} / \text{marché total}) \times 100$,
- **Taux de renouvellement** : part des acheteurs récurrents,
- **Taux d'intensité** : quantités achetées par les clients de l'entreprise / quantités achetées toutes marques confondues,
- **Taux de nourriture (ou exclusivité)** : achats de la marque / achats totaux du produit par les clients.

Certains indicateurs permettent de préciser cette évaluation (**coefficients budgétaires, élasticité de la demande**, impact d'une variation de prix sur la demande). L'analyse quantitative doit aussi s'effectuer **de façon prévisionnelle avec les prévisions des ventes, en y intégrant la saisonnalité**.

B Analyse qualitative

L'analyse qualitative vise à comprendre les comportements, motivations et freins des acheteurs afin d'adapter les actions commerciales.

1 Les différents intervenants dans le processus d'achat

Il est nécessaire d'identifier les différents intervenants dans le processus d'achat afin de déterminer les moyens d'action commerciale permettant de les influencer. Qui est le prescripteur, l'acheteur, le payeur, l'utilisateur ou consommateur.

2 Le profil de l'acheteur et du consommateur

Identifier les profils de l'acheteur et du consommateur est essentiel afin de mieux connaître ses cibles et de cibler les actions commerciales.

Ce profil sera déterminé en termes de

Pour les particuliers	Pour les professionnels
• Caractéristiques sociodémographiques : âge, PCS (profil et catégorie sociale), cycle de vie familial, sexe, taille, poids... • Caractéristiques économiques : revenu, habitat • Styles de vie, classe sociale, personnalité • Comportement (degré de fidélité, occasions d'achat...)	Critères liés au client • Secteur industriel • Taille du client • Implantation géographique • Processus et politique d'achat (local, nationale...) • Pouvoir de négociation • Technologie de l'entreprise • Type d'achat (sur stock, sur mesure...) • Caractère des commandes (urgence...) Critères internes à l'entreprise • Poids du client dans le portefeuille client • (CA, marge...) • Ancienneté et fidélité du client • Fréquence et volume des commandes • Type de produits/services achetés • Potentiel de développement • Niveau de risque client • Niveau de satisfaction des clients

3 Le processus d'achat

L'entreprise devra s'interroger sur les éléments suivants :

- **Qui achète ou consomme quoi ?** : Quels sont les besoins identifiés (plus complexe en B to B), quels sont les produits achetés ?
- **Où ?** Comment s'effectue l'achat ? Par quels circuits de distribution ? Quelles méthodes de vente ?
- **Quand ?** Quelle est la saisonnalité ? Avec quelle fréquence d'achat ?
- **Combien ?** Quel est le budget d'achat ? Quelles quantités sont achetées ?
- **Comment ?** À quelles occasions s'effectuent les achats ?
- **Pourquoi ?** Quels sont les besoins ? Quels sont les **freins** et les **motivations** ? Quels sont les mobiles d'achat ? Les **freins** sont les facteurs matériels ou psychologiques qui empêchent un client d'acheter un produit ou retardent sa décision d'achat. On distingue :
 - **Les peurs** : inquiétude réelle ou imaginaire Ex. : peur du ridicule en achetant cette jupe.
 - **Les inhibitions** : un manque de confiance de l'acheteur en son jugement, un sentiment de culpabilité. Ex. : achat du chocolat / poids.
 - **Les risques** : crainte de ne pas savoir utiliser le produit, du prix.

Les **motivations** sont des facteurs poussant à l'achat

- **Les motivations hédonistes** : Recherche de la satisfaction personnelle, désir de se faire plaisir à soi-même.
- **Les motivations oblatives** : Désir de faire plaisir aux autres.
- **Les motivations d'auto-expression** : Recherche de l'affirmation et de l'accomplissement personnel.

L'analyse des motivations est complétée par celle des mobiles d'achat (SONCASE)

L'objectif est ainsi de **se préparer**

- **Tant au niveau de l'organisation de votre prospection** : choix des cibles et des méthodes de prospection, approche de la proposition commerciale...
- Mais aussi **au niveau de la négociation** : sélection des arguments, préparation des objections, choix des supports d'argumentation...

3. L'analyse de l'offre des fabricants

Les concurrents directs sont les entreprises proposant un service ou bien similaire à celui de l'entreprise. **Les concurrents indirects** proposent des biens ou services différents de celui de l'entreprise mais répondant au même besoin.

A Analyse quantitative

A. Analyse globale

Évaluer l'**évolution des ventes, du chiffre d'affaires ou de la production vendue** grâce aux taux d'évolution permet de valider la croissance du marché.

Cette analyse de l'évolution s'effectuera pour **l'ensemble du marché** (Ex. : le marché du rasage) et **par type de produits** (Ex. : rasage mécanique, rasage électrique).

B. Analyse par segment

Analyser la **répartition des ventes, du chiffre d'affaires ou de la production vendue** permet d'identifier les segments les plus porteurs.

B Analyse qualitative

A. La segmentation du marché

Distinguer les différents segments de produits proposés sur le marché, diagnostiquer leurs tendances d'évolution permettent d'identifier :

- Les segments **porteurs** (ceux dont le taux d'évolution est supérieur au taux d'évolution moyen du marché),
- **Les principaux segments** en termes de volume (quantités produites ou vendues) ou valeur.

B. Structure du marché

La structure d'un marché est déterminée par le nombre d'offres et de demandeurs présents sur un marché. En pratique, on considère essentiellement le nombre d'offres.

Les principales structures de marché sont les **monopoles** (un offreur), les **oligopoles** (quelques offreurs), les **marchés concurrentiels**.

D'autres qualificatifs permettent de qualifier la structure d'un marché :

- Un **marché atomisé** est caractérisé par un grand nombre d'offeurs détenant une faible part de marché chacun,
- Un **marché concentré** est caractérisé par un petit nombre d'offeurs ayant chacun une grande part du marché.

Certains marchés sont à la fois atomisés et concentrés (Ex. : le marché du jouet).

La structure d'un marché permet à l'entreprise :

- **D'identifier les barrières à l'entrée** auxquelles pourra se heurter une entreprise nouvelle sur ce marché lors de son introduction (un marché concentré est en effet beaucoup plus difficile à pénétrer car les offeurs érigent des barrières à l'entrée en termes de savoir-faire, d'accès aux matières premières, de capital...),
- **De préjuger de l'homogénéité** possible du marché (peu de différences entre les produits).

C. Place des principaux offeurs (calcul des parts de marché)

La place d'une entreprise sur son marché est déterminée par le **calcul de sa part de marché en volume ou en valeur**. Identifier les **leaders et les challengers (prétendants)** permet de mesurer les forces en présence.

D. Les stratégies des offeurs

Identifier les stratégies mises en œuvre par les concurrents actuels ou futurs permet d'envisager une possible différenciation notamment à travers les **stratégies de croissance interne ainsi que de croissance externe**. En matière de croissance externe, l'utilisation de la matrice ANSOFF peut être un moyen d'identifier les principales stratégies (pénétration de marché, innovation, extension de marché ou diversification).

		Produits	
		Actuels	Nouveaux
Marchés	Nouveaux	Pénétration du marché	Innovation
	Actuels	Extension du marché	Diversification du marché

Les stratégies en termes de plan de marchéage, moteurs des stratégies de croissance, permettent de compléter cette analyse :

Produit	Éléments de différenciation développés par les concurrents ? Innovations proposées ? Évolution de leurs gammes (réduction, extension, hauteur...) ? Niveau de qualité proposé ?
Prix	Prix de vente d'un produit/service équivalent chez la concurrence ? Quelles conditions de paiement et services accordés aux distributeurs, aux clients finaux (réductions, garanties) ?
Distribution	Modes de commercialisation choisis (Magasins en propre, e-business, agents commerciaux) ? Avec quelle démarche commerciale ?
Communication	Modes de communication ou de promotion sélectionnés (publicité, promotion, présentation) ?

L'objectif pour vous est :

- **D'identifier vos concurrents**
- **De définir un plan d'actions commerciales** vous permettant de contrer cette concurrence
- **De différencier** votre argumentation

4. L'analyse de l'offre des distributeurs

L'analyse de la distribution permet d'identifier les circuits et les stratégies des distributeurs afin de comprendre comment les produits sont mis à disposition du consommateur et valorisés à travers les canaux de distribution.

1 Place des différents circuits

L'objectif est d'identifier les différents canaux de distribution utilisés par les fabricants pour favoriser l'écoulement de leurs produits (Ex. : hypermarchés, vente par correspondance...) et de commenter la place de chaque canal dans la commercialisation des produits, en calculant la **part des ventes en volume ou en valeur** en pourcentage, mais aussi **l'évolution de la part des ventes des différents circuits**.

2 Stratégies des différents distributeurs

L'analyse des stratégies mises en place par les distributeurs repose sur plusieurs éléments clés :

- **La politique d'assortiment** (ensemble des biens et services proposés par les différents distributeurs), à travers une étude portant sur la largeur et la profondeur de l'assortiment et une attention particulière portée à l'importance des marques de distributeurs.
- **La politique de prix** : Le positionnement prix des distributeurs identifiés (prix bas, alignement, différenciation), proposent-ils des réductions de prix, de quelle nature...

- **La politique d'implantation** : Comment les produits sont-ils mis en valeur chez les distributeurs ? Quelles sont les techniques de merchandising utilisées (ensemble des techniques et des études utilisées par les distributeurs et les fabricants pour adapter l'offre et sa présentation aux besoins du consommateur) ?

Conclusion

L'analyse du marché constitue une étape essentielle avant toute action commerciale. Elle permet à l'entreprise de repérer les **opportunités** et les **menaces** de son environnement et de construire une stratégie adaptée à ses cibles et à ses concurrents. Elle oriente l'activité du commercial en termes de démarche, d'actions commerciales et d'argumentation.

ACTIVITÉ

DERMAVERA est une entreprise française, spécialisée depuis 4 ans dans la vente de masques cosmétiques distribués en pharmacie. Elle souhaite aujourd'hui se lancer dans la conception et la commercialisation de **déodorants dermo-cosmétiques**.

L'entreprise envisage de se positionner sur le marché de l'**hygiène corporelle à haute tolérance**, en proposant des produits formulés sans alcool, sans sels d'aluminium controversés et testés sous contrôle dermatologique. **DERMAVERA** fabrique actuellement des masques vendus en sachets à l'unité, avec 12 références selon le type de peau et la nature du soin proposé. En 2024, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 2,8 millions d'euros, enregistrant une croissance de 18 % par rapport à l'année précédente.

DERMAVERA s'adresse principalement à une clientèle soucieuse de sa santé, recherchant des produits efficaces, respectueux de la peau et recommandés par des professionnels de santé. L'entreprise souhaite développer sa notoriété via un **réseau de pharmacies et parapharmacies**, canal cohérent avec son image scientifique et rassurante.

DERMAVERA évolue dans un environnement concurrentiel composé de :

- **Marques de laboratoires dermo-cosmétiques** déjà bien implantées en pharmacie.
- **Marques naturelles et bio** distribuées en circuits spécialisés.
- **Grandes marques grand public** proposant des gammes « peaux sensibles ».

La concurrence est donc forte, notamment en pharmacie, où la crédibilité scientifique et la différenciation produit sont essentielles.

Dans le cadre de son développement, **DERMAVERA** souhaite lancer un **nouveau déodorant phare**, mais hésite sur le **format le plus adapté** en pharmacie.

1. Analysez les performances des différents formats sur le marché et préconisez le format le plus adapté au positionnement de **DERMAVERA**.
2. Réalisez un diagnostic externe du marché des déodorants en pharmacie.
3. Identifiez les intérêts de cette stratégie et les conditions de réussite de l'entreprise **DERMAVERA** sur ce marché.

Annexe 1

Alors que la dermo-cosmétique passe de **994 M€ en 2023 à 886 M€** en 2024 en pharmacie, la catégorie des déodorants enregistre un chiffre d'affaires de 67,73 millions d'euros en 2023 contre 78,5 millions d'euros en 2024, avec une croissance de 12,1 % en volume. Le chiffre d'affaires s'élève à 78,5 millions d'euros – loin des mastodontes du soin néanmoins – mais elle n'en demeure pas moins une catégorie qui tire le marché vers le haut. C'est un segment avec une grande récurrence d'achat qui fidélise. Si le circuit pèse seulement 5 % des ventes de déodorants en volume au global – versus 83 % en grandes et moyennes surfaces (GMS) – en valeur, c'est plus 13 % des ventes qui sont réalisées en officine et 66 % en GMS (panel L'Oréal, tous circuits, cumul fixe septembre 2024). De plus, le segment des déodorants valorise toutes les valeurs chères à l'officine, à savoir la sécurité, la tolérance et l'efficacité. »

On distingue 4 formats : **Le roll-on** avec une image médicale, très apprécié en pharmacie, le **stick solide** qui a une tendance écologique, un format pratique et durable, le **spray sans gaz** avec une diffusion homogène mais une image parfois plus « grand public » ou les **crèmes en tube**, un format innovant, mais qui nécessite de la pédagogie auprès des clients

Près de la moitié des ventes est réalisée par des acteurs historiques au positionnement dermatologique, à l'image d'Etiaxil (Cooper) et de Vichy Laboratoires (L'Oréal Beauté Dermatologique), mais de nouveaux acteurs se sont taillé une place de choix et ce, en seulement quelques années. En effet, le dynamisme de la catégorie est notamment dû à une cohabitation qui s'opère entre des marques historiques – qui répondent à des besoins spécifiques en matière de peau sensibilisée, hyperhidrose ou encore transpiration odorante – et la montée en puissance de l'offre de la clean beauty. Le marché des déodorants en pharmacie est dynamique car l'offre est ultraperformante, ultrarassurante, et parce qu'elle se renouvelle pour être toujours au plus proche de ce que veulent les consommateurs. Le déodorant relève à présent d'un achat santé : « La consommatrice a besoin d'être rassurée sur les ingrédients et la pharmacie est tout naturellement le lieu de prédilection pour faire son choix », confirme Angélique Mahot, directrice marketing Europe Caudalie. Le choix stratégique du format aura un impact direct sur la perception du produit par les clients, l'argumentaire des pharmaciens, la stratégie commerciale et la mise en avant en point de vente. (Source : *Le Moniteur des pharmacies* -11 février 2025)

CA HT (millions d'euros)	2023	2024
Roll-on	40,32	42,86
Stick	10,48	17,11
Aérosol	9,11	8,48
Autres (crèmes...)	9,84	10,05

PROPOSITION DE CORRIGÉ

1. Analysez les performances des différents formats sur le marché et préconisez le format le plus adapté au positionnement de DERMAVERA.

CA HT (millions d'euros)	2023	2024	Répartition des ventes par format en 2023	Répartition des ventes par format en 2024	Taux d'évolution 2024/2023	Positionnement
Roll-on	40,32	42,86	57,81 % ⁽¹⁾	54,60 %	6,30 % ⁽²⁾	Une image médicale – Apprécié en pharmacie
Stick	10,48	17,11	15,03 %	21,80 %	63,26 %	Format pratique – Une image écologique
Aérosol	9,11	8,48	13,06 %	10,80 %	–6,92 %	Une image grand public
Autres (crèmes...)	9,84	10,05	14,11 %	12,80 %	2,13 %	Un format innovant – Une image à construire
Total	69,75	78,5	100 %	100 %	12,54 %	

$$^{(1)} \frac{40.32}{69.75} \times 100$$

$$^{(2)} \frac{(42.86 - 40.32)}{40.32} \times 100$$

Analyse des segments

Roll-on	Segment majoritaire du marché, avec 42,86 M€ de chiffre d'affaires en 2024, soit 54,6 % des ventes en valeur. Il bénéficie d'une image médicale forte, très appréciée en pharmacie . Toutefois, sa croissance reste modérée (+6,3 %) par rapport à l'évolution globale du marché, ce qui peut s'expliquer par une forte maturité du segment et une concurrence intense entre les acteurs historiques.
Stick	Meilleure performance du marché . Son chiffre d'affaires passe de 10,48 M€ en 2023 à 17,11 M€ en 2024, soit une hausse de +63,26 %. Sa part de marché progresse fortement, passant de 15,03 % à 21,8 %. Ce format bénéficie d'une image pratique, durable et écologique, en adéquation avec les nouvelles attentes des consommateurs, ce qui en fait un segment particulièrement porteur .
Aérosol	Baisse de chiffre d'affaires (–6,92 %) et une diminution de sa part de marché, passant de 13,06 % à 10,8 %. Son image plus grand public et moins valorisante en pharmacie explique ce recul. Il s'agit d'un segment en déclin , peu cohérent avec un positionnement dermo-cosmétique
Autres (crèmes...)	Segment encore marginal , avec une progression limitée (+2,13 %). Bien qu'innovants, ces formats souffrent d'une méconnaissance du public et nécessitent une forte pédagogie, ce qui freine leur développement à court terme.
Total	Un marché globalement dynamique , avec un chiffre d'affaires total passant de 69,75 M€ en 2023 à 78,5 M€ en 2024, soit une progression de +12,54 %, confirmant l'attractivité de la catégorie.

DERMAVERA se positionne sur le marché de l'hygiène corporelle à haute tolérance et souhaite cibler une clientèle soucieuse de sa santé, recherchant des produits efficaces, respectueux de la peau et recommandés par des professionnels de santé. Le format le plus adapté compte tenu de l'image souhaitée par l'entreprise semble être le stick qui offre.

Il offre :

- De **fortes perspectives de croissance**,
- Une **concurrence** encore **plus limitée que sur le roll-on**,
- Une **image écologique et durable**, en **cohérence avec les valeurs de l'entreprise**,
- Un **potentiel de différenciation** important en pharmacie.

Le choix du stick permet ainsi à DERMAVERA de s'inscrire sur un segment dynamique, tout en renforçant son image innovante et responsable.

2. Réalisez un diagnostic externe du marché des déodorants en pharmacie.

Opportunités	Contraintes
• Un marché dynamique en forte progression avec une progression de +12,54 % donc porteur alors que le marché de la dermo-cosmétique connaît une évolution de -10,87 % $\left(\frac{886 - 994}{994} \times 100 \right)$ • Marché avec une récurrence d'achat importante favorisant la fidélisation de la clientèle et la régularité des ventes. • Un positionnement orienté vers la santé, la tolérance et l'efficacité en pharmacie des valeurs fortement recherchées en pharmacie et parfaitement cohérentes avec les attentes des consommateurs. • Les motivations d'achat évoluent vers des préoccupations de santé et de sécurité des ingrédients, renforçant l'attractivité du canal pharmaceutique pour ce type de produits.	• Un marché très concurrentiel en pharmacie notamment sur le segment des roll-on. • Un marché très concentré avec + de 50 % des ventes réalisées par des grandes marques limitant l'accès et la visibilité pour les nouveaux entrants. • Un marché qui représente 8,86 % du marché de la dermo-cosmétique en 2024 $\left(\frac{78.5}{886} \times 100 \right)$ donc un petit segment malgré son dynamisme. • 5 % des ventes en volume réalisées en pharmacies -13 % des ventes en valeur du marché des déodorants s'effectuent en pharmacies - Les prix plus élevés pratiqués en officine peuvent constituer un frein à l'achat pour certains consommateurs.

Conclusion : un segment du marché de la dermo-cosmétique **porteur** soutenu par une forte croissance et des préoccupations consommateurs orientées vers la santé. **Malgré une concurrence intense et un marché concentré**, ce segment est **en adéquation avec le positionnement de DERMAVERA**, qui dispose d'opportunités de différenciation grâce à une offre à haute tolérance et à valeur ajoutée dermatologique.

3. Identifiez les intérêts de cette stratégie et les conditions de réussite de l'entreprise DERMAVERA sur ce marché.

Cette stratégie présente de **multiples intérêts** pour l'entreprise DERMAVERA :

- Positionnée sur le marché de l'hygiène corporelle à haute tolérance, en proposant des produits formulés sans alcool, sans sels d'aluminium controversés et testés sous contrôle dermatologique, le produit est **cohérent avec son image** et lui permet de **capitaliser sur son expertise** existante en dermo-cosmétique.
- DERMAVERA est déjà présente sur le canal pharmaceutique, ce qui lui confère une crédibilité auprès des professionnels de santé. Cette situation favorise **des synergies, tant en matière de circuits de distribution que de processus de production**, facilitant ainsi le lancement du nouveau produit.
- Cette stratégie permet à l'entreprise de **diversifier son portefeuille d'activités** et de **réduire les risques**, en limitant sa dépendance à une activité centrée uniquement sur les masques cosmétiques.
- Le segment de marché est porteur avec + 12,54 % d'évolution. Il s'agit d'un **secteur fortement innovant**, ce qui constitue un **facteur de dynamisation** pour l'entreprise.
- Le segment des déodorants se caractérise par une **forte fidélité de la clientèle**, liée à la récurrence d'achat, rendant ce marché particulièrement intéressant sur le long terme.

Les **conditions de réussite** seront :

- **Se positionner sur le segment des sticks**, segment le **plus porteur** offrant de fortes **perspectives de croissance** et une **image écologique en adéquation avec son positionnement**.
- Favoriser la **différenciation des produits** (composition, efficacité...).
- Développer **des outils d'animation** : PLV-ILV chez les pharmaciens.

Comprendre la stratégie commerciale de l'entreprise

La stratégie commerciale est l'ensemble des décisions et actions permettant à une entreprise de développer sa clientèle, fidéliser ses clients et assurer sa croissance. Elle s'appuie sur une analyse du marché, du contexte et des ressources de l'entreprise.

1. Déterminer des objectifs

La stratégie commerciale a pour objectifs de :

- Gagner de **nouveaux clients**.
- **Fidéliser** la clientèle existante.
- Compenser l'**attrition** et la perte de clients.
- Optimiser le **retour sur investissement** des actions commerciales engagées.
- **S'adapter à un environnement concurrentiel** et changeant.

2. Réaliser le diagnostic stratégique

1 Diagnostic externe

Il portera sur le marché de l'entreprise :

- **Analyse de l'offre** : nature des produits et segmentation produits, technologies, concurrence et structure du marché, stratégies commerciales développées par les concurrents.
- **Analyse de la demande** : comportements d'achat, de consommation, tendances, attentes des consommateurs, marché potentiel.
- **Analyse de l'environnement (PESTEL)** : politique, économique, social, technologique, écologique, législatif.

→ **Objectif** : identifier les opportunités et menaces du marché et les facteurs clefs de succès.

2 Diagnostic interne

L'analyse des **forces et faiblesses** de l'entreprise concernera les :

- Ressources financières et humaines,
- Compétences techniques et organisationnelles,
- Performances passées.

→ **Objectif** : identifier les avantages concurrentiels et les compétences distinctives de l'entreprise.

3. Les modes de développement

1 Les stratégies de développement de l'entreprise

L'entreprise peut choisir

- **La croissance interne** : identifier au sein de l'entreprise des opportunités de développement grâce à ses **propres ressources** (investissements, innovation, recrutement, ouverture de nouveaux points de vente, etc.).
 - Soit par **l'innovation**.
 - Soit par le **recentrage de ses activités** sur les activités correspondant à son cœur de métier et/ou **les activités les plus rentables** dans un objectif de valorisation de son **savoir-faire**, d'une **meilleure allocation des ressources** et d'une **simplification de la gestion** avec une rationalisation du portefeuille de produits. Cette stratégie accroît la **vulnérabilité** de l'entreprise face à l'évolution du marché, la **dépendance**.
 - Soit en adoptant la **spécialisation de ses activités** afin de **renforcer** l'avantage **concurrentiel** de l'entreprise, de valoriser son expertise auprès des clients et de les fidéliser, en améliorant la qualité des produits et la productivité. Le risque demeure la **vulnérabilité** face aux évolutions technologiques et risque d'obsolescence et la **dépendance à un seul marché**.

Pourquoi la croissance interne ?

Intérêts de la croissance interne	Limites de la croissance interne
• Contrôle des ressources et des processus • Développement progressif des compétences clés • Moins de difficultés liées à l'intégration d'une autre culture d'entreprise • Renforcement durable de l'avantage concurrentiel	• Croissance plus lente • Investissements initiaux importants • Risque d'obsolescence et de retard d'innovation • Capacité de financement parfois limitée

- **Croissance externe** : Il s'agit d'identifier à l'extérieur de l'entreprise des opportunités de croissance, notamment en rachetant ou en fusionnant avec d'autres entreprises déjà existantes.

Intérêts de la croissance externe	Limites de la croissance externe
• Accès rapide à de nouveaux marchés/compétences • Réalisation d'économies d'échelle et de synergies • Augmentation immédiate des parts de marché et accélération de la croissance	• Coût financier élevé et endettement possible • Risques d'échec de l'intégration • Chocs culturels et résistance au changement • Complexité de gestion • Risque de perte d'identité de l'entreprise

La croissance externe peut se développer à travers différents axes, schématisés par la matrice ANSOFF

	Marchés actuels	Marchés futurs
Produits actuels	Stratégie de pénétration de marché en développant les ventes des produits actuels • Auprès des clients de l'entreprise • Auprès des clients de la concurrence • Auprès des NCR (non-consommateurs relatifs)	Stratégie d' extension de marchés • Vers de nouvelles cibles de clientèle (Internationalisation) • Vers de nouveaux circuits de distribution
Avantages	• Mise en œuvre rapide (peu d'adaptation) • Levier prix/promotion pour gagner des parts de marché • Exploitation des actifs et canaux de commercialisation existants • Risque relativement faible	• Maximisation de la couverture du marché et accès à de nouvelles cibles • Valorisation de l'offre existante • Effets d'échelle si déploiement réussi
Limites	• Guerres de prix et érosion des marges • Marchés saturés à potentiel limité • Réaction concurrentielle forte • Dépendance accrue à la fidélisation	• Coûts d'adaptation (réglementaire, culturel) et coûts opérationnels • Incertitude de la demande locale • Nouveaux canaux et partenariats à construire • Risque de dispersion commerciale et de désinvestissement sur les marchés actuels
Produits futurs	Stratégie d' innovation en proposant de nouveaux produits auprès des clientèles actuelle et potentielle	Stratégie de diversification en s'associant avec de nouveaux partenaires • Intégration horizontale = rachat de concurrents • Intégration verticale = rachats d'entreprises situées en amont ou en aval dans la filière • Diversification concentrique autour d'un même concept ou technologie (ex. : optique chez Canon /appareils photos / imprimantes...) • Diversification conglomerale (activités sans lien entre elles)
Avantages	• Augmentation du panier moyen et de la valeur client • Différenciation et création de barrières à l'entrée du marché face aux concurrents • Réponse à l'évolution des besoins • Dynamisation de l'image	• Nouveaux relais de croissance • Mutualisation des ressources et économies • Répartition du risque • Dynamisation de la marque et accès à de nouveaux clients
Limites	• Risque R&D et d'échec commercial • Complexité industrielle et coûts de lancement • Cannibalisation potentielle des produits • Besoin d'un support marketing/vente renforcé	• Dispersion des efforts et complexité accrue • Dilution possible de l'image de marque • Investissements élevés, rentabilité incertaine • Forte incertitude (offre + demande) • Besoins d'investissement et de compétences multiples

La **stratégie d'internationalisation** vise à étendre l'activité sur de nouveaux marchés grâce à différents modes de développement : export, création de filiales industrielles ou commerciales, joint-ventures, franchises, portage...

Avantages	Limites
• Diversification des risques géographiques • Accès à des relais de croissance avec de nouvelles cibles de clientèle • Effets d'économies d'échelle et d'expérience • Innovation via de nouveaux marchés	• Risques politique et économique (instabilité, change) • Complexité juridique et conformité locale • Coûts logistiques et délais (douanes, transport) • Adaptation marketing aux différences culturelles (communication...)

4. Les leviers de la stratégie commerciale

1 Segmentation – Ciblage et Positionnement

L'entreprise définit à **quels segments de clientèle** s'adresser. Elle segmente le marché potentiel en le **découpant en groupes de clientèle potentielle homogènes** et choisit ainsi de cibler certains segments prioritaires.

Pour chaque segment sélectionné avant de définir le plan de marchéage, elle détermine **son positionnement, valeur et image perçues par le consommateur cible au regard des concurrents**. Le positionnement se définit aussi comme l'**avantage premier** mis en avant par une marque, un produit ou une entreprise.

2 Élaboration du marketing mix (4P)

Les stratégies de développement envisagées vont devoir s'appuyer sur les moteurs du **plan de marchéage, éléments opérationnels de la stratégie**. L'entreprise définit la :

- **Politique de produit** : caractéristiques du produit – gamme – innovation – niveau de qualité.
- **Politique de prix** : objectifs – Contraintes – Politique face au marché : pénétration / écrémage – Politique face à la concurrence : alignement ou différenciation/guerre des prix.
- **Politique de distribution** : Objectifs – contraintes – Choix des circuits et canaux de commercialisation : formes de commerce – méthodes de vente – types de points de vente – Efforts de commercialisation.
- **Politique de communication** : Objectifs – Contraintes notamment réglementaires – Choix des médias (publicité, promotion, réseaux sociaux...) – Élaboration des calendriers et des messages.

Conclusion

La stratégie commerciale repose sur une analyse rigoureuse (interne et externe), un choix pertinent de positionnement et l'adaptation constante de l'entreprise.

ACTIVITÉ

L'entreprise **Bois & Imagine** a été créée en 1965. Elle fabriquait à l'origine **des jouets en bois traditionnels** : puzzles, trains, jouets d'éveil, chevaux à bascule. Grâce à son savoir-faire artisanal et à la qualité de ses produits, l'entreprise a longtemps bénéficié d'une excellente image de marque.

À partir des années 2000, pour suivre l'évolution des attentes des consommateurs, Bois & Imagine s'est progressivement **diversifiée dans les jeux éducatifs, les jouets en plastique**, puis, à partir de 2019, dans **des ordinateurs ludo-éducatifs pour enfants**.

Aujourd'hui, après plus de 20 ans, l'entreprise rencontre de fortes difficultés économiques et commerciales et doit faire face à **une concurrence très forte sur les produits technologiques**.

La direction envisage **un recentrage stratégique sur son activité d'origine** : le jouet en bois, un segment en croissance porté par l'écoresponsabilité et la recherche de durabilité.

Le marché du jouet en France – Taille du marché total : 3,7 milliards d'euros

Segment	CA (M€) 2022	CA (M€) 2023	CA (M€) 2024
Jeux et jouets électroniques	1 050	1 020	1 000
Poupées, figurines	760	770	780
Jeux de société /éducatifs	650	680	700
Jeux de construction	570	560	550
Jouets en bois	420	450	480
Jouets de plein air	195	190	190

Situation de Bois & Imagine – Chiffre d'affaires (en millions €)

	Chiffre d'affaires total de Bois & Imagine (en millions €)	Jouets en bois	Jouets électroniques	Jeux éducatifs	Charges totales	Résultat
2022	11,4	6,2	2,4	2,8	10,6	+0,8
2023	10,9	6,3	2,1	2,5	10,4	+0,5
2024	10,4	6,8	1,5	2,1	10,7	-0,3

1. Après avoir réalisé tous les calculs nécessaires, présentez un diagnostic externe du marché du jouet.
2. Analysez la situation financière et commerciale de l'entreprise Bois & Imagine et montrez les limites de la stratégie actuelle.
3. Justifiez la stratégie de recentrage sur le jouet en bois.

PROPOSITION DE CORRIGÉ

1. Après avoir réalisé tous les calculs nécessaires, présentez un diagnostic externe du marché du jouet

Calcul des taux d'évolution

Segment	CA (M€) 2022	CA (M€) 2023	CA (M€) 2024	Taux d'évolution 2023/2022	Taux d'évolution 2024/2023	Évolution du marché	Part du segment sur le marché 2022	Part du segment sur le marché 2024
Jeux et jouets électroniques	1 050	1 020	1 000	-2,9 %	-2,0 %	↘	28,8 %	27,0 %
Poupées, figurines	760	770	780	1,3 %	1,3 %	↗	20,9 %	21,1 %
Jeux de société / éducatifs	650	680	700	4,6 %	2,9 %	↗	17,8 %	18,9 %
Jeux de construction	570	560	550	-1,8 %	-1,8 %	↘	15,6 %	14,9 %
Jouets en bois	420	450	480	7,1 %	6,7 %	↗↗	11,5 %	13,0 %
Jouets de plein air	195	190	190	-2,6 %	0 %	→	5,3 %	5,1 %
Total marché	3 645	3 670	3 700	0,7 %	0,8 %	→		

Opportunités	Contraintes
- Un segment des jouets en bois en forte progression avec + 6,7 % donc porteur et donc développement d'une tendance écoresponsable - Le marché des jeux électroniques demeure le premier segment du marché en valeur avec 27,09 % de PdM - Le segment des jeux de sociétés et éducatifs est en progression de 2,9 %, certainement porté en partie par le développement du jeu adultes - Un retour vers des jouets et jeux plus traditionnels - Une attente de durabilité et de qualité de la part des consommateurs	- Un marché du jouet en relative stagnation avec un taux d'évolution à + 0,8 % - Un marché des jeux électroniques en régression de -2,9 % - Une concurrence importante sur les jeux électroniques et donc une pression certaine sur les prix

2. Analysez la situation financière et commerciale de l'entreprise Bois & Imagine et montrez les limites de la stratégie actuelle

Calcul des PdM, des taux d'évolution et du taux de rentabilité de Bois & Imagine

CA Bois & Imagine	2022	2023	2024	Taux d'évolution 2023/2022	Taux d'évolution 2024/2023	PdM Bois et Imagine 2022	PdM Bois & Imagine 2024
Jouets en bois	6,2	6,3	6,8	1,61 %	7,94 %	1,48 %	1,42 %
Jeux électroniques	2,4	2,1	1,5	−12,50 %	−28,57 %	0,23 %	0,15 %
Jeux éducatifs	2,8	2,5	2,1	−10,71 %	−16,00 %	0,43 %	0,30 %
CA total Bois & Imagine	11,4	10,9	10,4	−4,39 %	−4,59 %	0,31 %	0,28 %
Marché du jouet en France	2022	2023	2024	Taux d'évolution 2023/ 2022		Taux d'évolution 2024/2023	
Jouets en bois	420	450	480	7,14 %		6,67 %	
Jeux électroniques	1 050	1 020	1 000	−2,86 %		−1,96 %	
Jeux éducatifs	650	680	700	4,62 %		2,94 %	
CA total du marché du jouet en France	3 645	3 670	3 700	0,69 %		0,82 %	
Analyse financière Bois & Imagine	2022	2023	2024				
CA total Bois & Imagine	11,4	10,9	10,4				
Charges	10,6	10,4	10,7				
Résultat	0,8	0,5	−0,3				
Taux de rentabilité	7,02 %	4,59 %	−2,88 %				

Forces	Faiblesses
Le seul segment en croissance donc porteur est le jouet en bois, qui correspond au cœur de métier de l'entreprise.	- On peut observer une régression des ventes de Bois & Imagine (–4,39 % en 2023 et –4,59 % en 2024), alors que le marché observe une légère tendance à la hausse (+ 0,7 % et + 0,8 %). L'entreprise perd inévitablement des parts de marché. - L'entreprise est en difficulté sur les segments des jeux électroniques et des jeux éducatifs - L'entreprise progresse moins vite que le marché sur le segment des jouets en bois et donc perd des parts de marché (1,48 % en 2022 et 1,42 % en 2024). - Le taux de rentabilité est de –2,88 %.

Limites de la stratégie actuelle :

- Un **CA global en régression** à l'exception du segment du jouet en bois mais qui progresse moins vite que le marché.
- Une **dilution de l'image** de l'entreprise, une image écoresponsable en développant des segments qui ne sont pas son cœur de métier.
- Une **dispersion des moyens de l'entreprise** (financiers, humains...) sur de nombreux segments.
- Une **baisse de la rentabilité**.

3. Justifiez la stratégie de recentrage sur le jouet en bois.

- Segment bois en croissance.**
- Lien avec l'**ADN historique**.
- Avantage concurrentiel** (savoir-faire, image).
- Cohérence avec les **tendances de consommation**.
- Possibilité de **montée en gamme et de marges plus importantes** compte tenu de la nature du produit et d'une concurrence plus limitée sur ce segment.

Mettre en œuvre une action de prospection

La prospection commerciale est une démarche stratégique qui doit être préparée en amont. Elle répond à une problématique ou à un objectif global de l'entreprise. Le plan de prospection permet de répertorier l'ensemble des étapes indispensables à la cohérence des actions menées.

1. Réaliser un diagnostic commercial et identifier une problématique

Le diagnostic commercial consiste à analyser le marché du produit afin d'identifier :

- Les **opportunités** et les **contraintes** du marché, 1
- Les **segments à cibler**,
- Le **potentiel du marché**,
- La **concurrence**,
- Une **problématique** ou un **objectif de développement**.

Une action de prospection peut être déclenchée par :

- Des **difficultés rencontrées** par l'entreprise : concurrence accrue, baisse du chiffre d'affaires...
- Des **objectifs stratégiques** : nouveau produit, conquête d'un secteur géographique, ou d'un segment de clientèle...

2. Définir les objectifs de prospection

L'entreprise définira en fonction des cibles sélectionnées des objectifs :

- Informer.
- Fidéliser.
- Prospecter.
- Réactiver.
- Développer la multidétention (augmenter le nombre de biens ou services détenus par un client).

Elle traduit ceux-ci en objectifs quantitatifs : chiffre d'affaires à atteindre, nombre de ventes ou de rendez-vous, nombre de clients conquis...

3. Choisir une cible

L'entreprise doit déterminer **qui prospecter** (particuliers, entreprises, organisations) et **combien de personnes** ou structures. Les fichiers sont créés à partir de :

- **Données internes** (fichier clients, historique),
- **Données externes** (fichiers loués/achetés, bases officielles),
- **Collecte en ligne** (inscriptions newsletters, formulaires, réseaux sociaux).

❗ Respect des règles légales

- **Opt-in** : accord préalable obligatoire des particuliers pour recevoir des sollicitations commerciales,
- **RGPD** : sécurisation et gestion transparente des données personnelles.

Les fichiers sont gérés sur des logiciels de **GRC/CRM** ou, dans de plus petites structures, via des **tableurs**.

4. Choisir une démarche commerciale

Le choix dépend de :

- La dispersion de la cible.
- La nature et la complexité des produits.
- La typologie et la disponibilité des prospects.
- Des moyens financiers et humains de l'entreprise.

L'entreprise optera alors pour différentes démarches commerciales :

- La prospection directe.
- La prospection téléphonique puis un RDV.
- La prospection téléphonique suivie ou précédée d'une campagne d'e-mailing avec ensuite un RDV face à face.
- Une campagne d'e-mailing suivie d'un RDV en face à face.
- La captation de leads sur un site internet suivie d'une prise de RDV par téléphone.
- La prospection via des RS tels qu'Instagram suivi d'une prise de RDV par téléphone.

Les démarches commerciales privilégient **l'omnicanalité afin de multiplier les points de contacts** avec les prospects et de favoriser la continuité dans le processus d'acquisition d'un client.

5. Préparation de la prospection

Le commercial veillera à se doter de différents outils et supports, numérisés ou non. Voici quelques exemples

Supports de négociation	Supports d'administration commerciale	Supports de communication	Supports d'organisation
Un speech ou guide d'entretien téléphonique Un argumentaire de vente Un traitement d'objections Des plans d'implantation dans le cadre d'une négociation en grande distribution par exemple	Une fiche prospect pour recueillir des informations Un dossier client Un état des stocks Des bons de commande, des devis Des supports de financement	Une plaquette de l'entreprise Une carte de visite Des fiches techniques Un plan publicitaire Des échantillons	Un agenda Un logiciel de GRC ou CRM

6. Analyser une action de prospection

Il est impératif d'analyser les retours d'une action de prospection à l'aide d'un tableau de bord et d'indicateurs de performance.

Les indicateurs de performance les plus utilisés seront :

- Le CA HT ou TTC.
- Le nombre de ventes.
- La marge brute.
- Le montant des devis et le nombre de devis.
- Le nombre de nouveaux clients.

Des **ratios de performance** peuvent être calculés (ex. taux de transformation devis → ventes). Leur analyse permettra d'identifier des axes d'amélioration et d'optimiser les actions futures.

Les axes d'amélioration peuvent alors concerner :

- **La stratégie commerciale de l'entreprise** : modification /amélioration du produit, ajustement du prix et des conditions de vente, changement de cibles...
- **L'organisation commerciale** : animation des équipes commerciales, rémunération, formation...
- **La démarche de prospection** : choix des méthodes de prospection, calendrier et offres promotionnelles...

Conclusion

La mise en œuvre des actions de prospection est indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise face à l'attrition.

ACTIVITÉ

L'entreprise **Domeoplus** est spécialisée depuis plusieurs années dans la conception et la commercialisation de **sièges monte-escaliers**, destinés aux personnes âgées ou à mobilité réduite afin de faciliter le maintien à domicile.

Afin de poursuivre son développement, Domeoplus a décidé, il y a deux ans, de **diversifier son activité** avec un **nouveau produit de confort et de sécurité pour les seniors vivant à domicile**.

Ce nouveau produit est une **station de confort et de sécurité pour seniors**, destinée à prévenir les chutes et à rassurer les personnes âgées ainsi que leurs proches.

Ce produit comprend une **veilleuse intelligente à détection de mouvement**, un **bouton d'appel d'urgence**, et une **connexion simple permettant d'alerter un proche ou un service d'assistance**.

Ce dispositif ne nécessite **aucuns travaux** et peut être installé rapidement au domicile du client. Ce produit vise à renforcer la sécurité des personnes âgées, prévenir les risques de chute, rassurer les proches et les aidants. Domeoplus commercialise ce nouveau produit à travers plusieurs canaux :

- Son **site internet marchand**,
- Une **force de vente interne** qui prospecte et vend à domicile, et qui intervient également auprès des magasins de matériel médical,
- Des **magasins de matériel médical**,
- Des **partenariats** avec des mutuelles, des CCAS et des services d'aide à domicile,
- Un **service de téléprospection** chargé de qualifier les prospects et de relancer les contacts.

Dans un contexte d'optimisation de la performance commerciale, Domeoplus s'interroge sur l'action de prospection la plus adaptée pour développer les ventes de ce nouveau produit, en tenant compte du produit, de la cible et des ressources de l'entreprise.

Vous disposez des données suivantes pour l'année 2024

	Prospects/ contacts	Nb de ventes	Panier moyen HT	Coût annuel de l'action de prospection	Nature des coûts
Site internet marchand	3 200 leads qualifiés	420	890	65 000	Publicité sur Internet – Maintenance du site – Gestion des leads
Force de vente en prospection à domicile	900 prospects contactés	610	1 050	380 000	Rémunération – Frais de vie
Magasins de matériel médical	1 400 clients renseignés	360	900	145 000	Commission – Animation / PLV
Partenariats	520 prospects contactés	210	1 100	55 000	Communication – Gestion des contacts
Service de téléprospection	2 000 prospects appelés	180	820	95 000	Rémunération – CRM et outils

Le prix du produit est de 890 € HT et n'intègre pas les coûts liés aux services complémentaires nécessaires au fonctionnement du dispositif (abonnement de téléassistance, services de téléphonie ou de connexion, maintenance optionnelle, frais de prise en main).

1. À partir des données chiffrées fournies, analysez les résultats commerciaux des différents canaux de commercialisation de Domeoplus. Concluez.
2. Analysez les avantages et limites de chaque canal de distribution.
3. Déterminez l'action ou les actions de prospection à privilégier en justifiant votre choix.

PROPOSITION DE CORRIGÉ

1. À partir des données chiffrées fournies, analysez les résultats commerciaux des différents canaux de commercialisation de Domeoplus. Concluez.

	Prospects/ contacts	Nb de ventes	Panier moyen	Coût annuel de l'action de prospection	Taux de transfor- mation ⁽¹⁾	CA HT ⁽²⁾	Répartition du CA ⁽³⁾	Coût de prospection/ produit vendu ⁽⁴⁾
Site internet marchand	3 200 leads qualifiés	420	890	65 000	13,13 %	373 800	21,8%	155
Force de vente en prospection à domicile	900 prospects contactés	610	1 050	380 000	67,78 %	640 500	37,3%	623
Magasins de matériel médical	1 400 clients renseignés	360	900	145 000	25,71 %	324 000	18,9%	403
Partenariats	520 prospects contactés	210	1 100	55 000	40,38 %	231 000	13,5%	262
Service de télé- prospection	2 000 prospects appelés	180	820	95 000	9 %	147 600	8,6%	528
						1 716 900		

$$(1) \text{ Taux de transformation} = \frac{\text{Nb de ventes}}{\text{Nb de prospects}} \times 100$$

$$(2) \text{ CA HT} = \text{Nb de ventes} \times \text{Panier moyen}$$

$$(3) \text{ Répartition du CA} = \frac{\text{CA HT du canal}}{\text{CA HT de tous les canaux}} \times 100$$

$$(4) \text{ Coût de prospection /produit vendu} = \frac{\text{Coût annuel de prospection}}{\text{Nb de ventes}} \times 100$$

	Commentaire
Site internet marchand	Taux de transformation faible – Nombre de contacts élevé coût de prospection faible – Mode de prospection peu adapté compte tenu de l'âge de la cible (davantage utilisé par les aidants) et de la nature du produit ?
Force de vente en prospection à domicile	Taux de transformation élevé en raison d'un contact direct certainement privilégié par la cible en raison de la nature médicale du produit – Part importante dans le chiffre d'affaires de l'entreprise – Coût élevé de prospection
Magasins de matériel médical	Taux de transformation modéré lié sans doute à la présence de produits de substitution et peut-être à une faible implication des revendeurs (penser à la commission insuffisante ?) – Coût important de la prospection en raison de la négociation d'animations commerciales et de commissions
Partenariats	Taux de transformation élevé en raison de la qualité du prescripteur auprès des utilisateurs et des aidants – Faible part dans le CA – Coût de prospection faible
Service de téléprospection	Peu de ventes – Canal à utiliser davantage pour qualifier la demande et non pour vendre.

En conclusion : le canal à privilégier semble être la force de vente avec une action de prospection à domicile, en raison du chiffre d'affaires et du taux de transformation. Toutefois, son coût élevé impose de ne pas l'utiliser seule et de l'intégrer dans une action de prospection multicanale, alimentée en amont par des canaux moins coûteux, et pertinents pour optimiser la préparation des RDV clients.

2. Analysez les avantages et limites de chaque canal de distribution.

	Avantages	Limites
Site internet marchand	• Coût • Élargissement de la cible • Possibilité de mettre en démonstration le produit	• Absence de contact direct • Frein/ âge des utilisateurs et des aidants potentiels • Produit technique
Force de vente en prospection à domicile	• Possibilité de démontrer le produit • Accompagnement et solution personnalisée	• Coût de la démarche
Magasins de matériel médical	• Conseil personnalisé • Multiplication des contacts	• Concurrence de produits de substitution • Pouvoir de négociation des distributeurs • Augmentation du prix de vente en raison de la marge du distributeur
Partenariats	• Bénéficier d'une prescription « institutionnelle » • Coût moindre de la démarche de prospection	• Résultats incertains car prospection indirecte

	Avantages	Limites
Service de téléprospection	• Coût plus limité que la prospection en face à face • Élargir la couverture du marché • Gain de temps • Qualification de la demande	• Contraintes de la prospection téléphonique au niveau réglementaire (heures, d'appels, données personnelles...) et commercial (lassitude des prospects...)

3. Déterminez l'action ou les actions de prospection à privilégier en justifiant votre choix.

Les actions de prospection à privilégier semblent être

- La prospection téléphonique en amont de la visite de la force de vente auprès des particuliers pour qualifier la demande et préparer les RDV de la force de vente.
- Maintenir les partenariats pour la crédibilité apportée aux produits de l'entreprise.
- Favoriser la démonstration du produit grâce au site internet et qualifier des leads, gérés ensuite par la force de vente terrain.

Fixer ses objectifs et prévoir ses ventes

La fixation d'objectifs oriente l'action commerciale, motive le vendeur et permet de mesurer la performance de l'entreprise. Ils sont définis à partir de l'analyse des résultats passés et de prévisions afin de piloter l'activité commerciale selon la stratégie et le marché.

1. Pourquoi fixer des objectifs ?

A Définir les objectifs

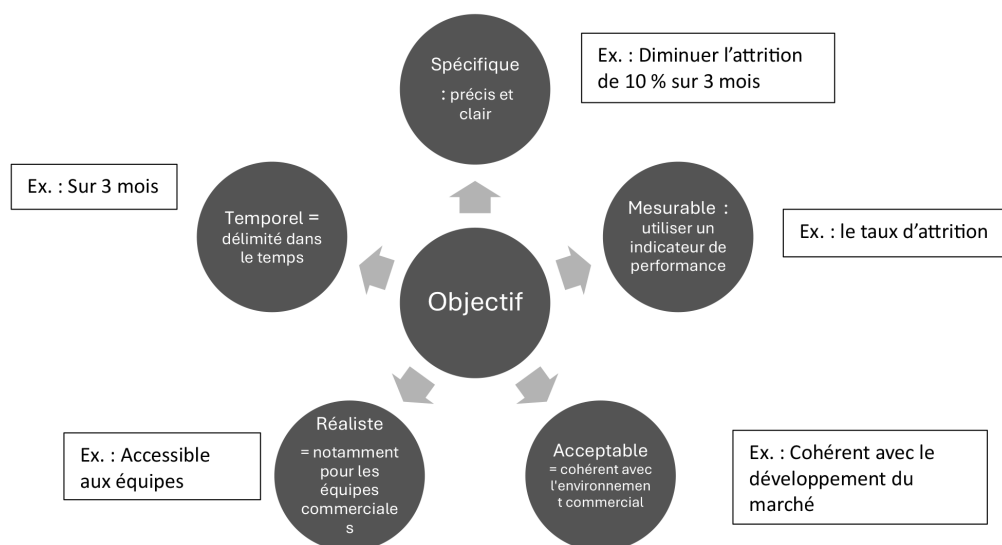
Un objectif est un **résultat à atteindre à court, moyen ou long terme**, défini dans le cadre de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Il s'appuie sur des indicateurs de performance et permet d'orienter les actions commerciales des collaborateurs.

Les objectifs peuvent être :

- **Quantitatifs** : chiffre d'affaires, marge, taux de pénétration, panier moyen, nombre de nouveaux clients, ventes, taux d'attrition, etc.
- **Qualitatifs** : satisfaction client, image de marque, qualité de service, fidélisation...

Les objectifs doivent être **SMART**



Les objectifs sont **globaux ou déclinés par produit, secteur de vente ou vendeur**.

B Quels intérêts ?

Les intérêts sont multiples

Pour l'entreprise	Pour les commerciaux
• Orienter l'activité commerciale • Prévoir les efforts financiers et humains de l'entreprise • Faciliter le contrôle de l'activité	• Orienter leurs efforts à destination de certaines cibles, produits, secteurs de vente... • Motiver les commerciaux • Stimuler et donc inciter au dépassement des objectifs

2. Comment déterminer les objectifs ?

A Les différentes méthodes

	Avantages	Limites
Analyse des ventes passées et fixation d'un % d'évolution	• Méthode simple à mettre en œuvre et qui s'appuie sur l'historique	• Ne prend pas en compte les changements de l'environnement (concurrents, demande, réglementation...) • Peu adaptée pour les produits nouveaux ou en fin de cycle.
Analyse des ventes d'un produit similaire et extrapolation	• Utile pour prévoir le lancement d'un nouveau produit.	• N'intègre pas l'attrait spécifique du nouveau produit ni son positionnement, ni le Mix
Méthode empirique basée sur des enquêtes auprès des vendeurs, des clients	• Permet de prendre en compte les informations du terrain et les intentions d'achat.	• Mesure souvent des intentions et non des achats réels.

B Les outils

L'entreprise va s'appuyer sur des données

Internes	Externes
• Historique des ventes • Structure du portefeuille client • Performances par vendeur...	• Résultats de la concurrence (PdM, taux de pénétration...) • Indicateurs de consommation et tendances • Analyse de l'environnement économique...

Elle va utiliser des outils de suivi : tableau de bord, CRM, indicateurs de performance (taux de pénétration, taux de fidélisation, taux de marge...)

3. Les méthodes de prévision statistiques

A L'approche par les taux d'évolution

Il s'agit de multiplier les ventes de l'année précédente par le taux d'évolution observé sur l'année précédente ou plus justement un taux d'évolution moyen sur une période de plusieurs années.

B L'approche par les méthodes d'ajustement linéaire

Ces méthodes consistent à extrapoler la tendance des ventes passées en considérant que les ventes peuvent être représentées par une courbe de tendance dont la forme est celle d'une droite à l'équation

$$y = ax + b$$

y correspond aux ventes et x aux années. On cherche donc a et b pour déterminer l'équation de la droite de tendance. Par convention, les années sont numérotées 1, 2, 3, 4...

a. Méthode des points extrêmes

On prend les coordonnées des 2 points extrêmes (1^{er} et dernier point de la série) pour résoudre l'équation de la droite $y = ax + b$

Point A (X_A ; Y_A)

Point B (X_B ; Y_B)

$$a = \frac{(Y_B - Y_A)}{(X_B - X_A)} \text{ puis } b = Y_A - a X_A$$

Cette méthode est **utilisable si la tendance est régulière**.

b. Méthode des moindres carrés

Elle permet de tenir compte de tous les points de la série étudiée et est donc plus précise.

On cherche toujours l'équation de la droite de tendance $y = ax + b$

$$a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2} \text{ et } b = \bar{y} - a\bar{x}$$

Avec $X_i = x_i - \bar{x}$ sachant que $\bar{x}$ = moyenne des x_i

$Y_i = y_i - \bar{y}$ sachant que $\bar{y}$ = moyenne des y_i

On met en place le tableau suivant

	x_i (années)	y_i (ventes)	$X_i = x_i - \bar{x}$	$Y_i = y_i - \bar{y}$	$X_i Y_i$	X_i^2
Σ			0	0		
Moyenne						

C Tenir compte de la saisonnalité des ventes

Certaines entreprises connaissent **une activité saisonnière**.

Il est donc nécessaire de calculer des coefficients saisonniers pour ajuster les prévisions trimestrielles ou mensuelles. L'entreprise utilise soit **les coefficients saisonniers simples** (Coefficient des ventes de mai = total des ventes en mai (sur plusieurs années) / total des ventes sur les différentes années), soit **les coefficients saisonniers moyens** (moyenne des ventes en mai / moyenne des mois moyens).

4. Contrôler et ajuster les objectifs

Le contrôle des objectifs permet de

- Mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés,
- Identifier les causes internes (plan de prospection, stratégie commerciale, performance de l'équipe, organisation) ou externes (évolution de la demande, concurrence, conjoncture, environnement réglementaire),
- Mettre en œuvre des actions correctives pour améliorer la performance et ajuster la stratégie.

L'utilisation d'outils de pilotage, tels que les tableaux de bord et les indicateurs de performance (KPI), permet d'assurer un suivi régulier selon une périodicité définie par l'entreprise (hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle).

Conclusion

Fixer, prévoir et contrôler les objectifs commerciaux permet à l'entreprise de piloter efficacement sa performance, d'anticiper les évolutions du marché et de mobiliser ses équipes autour d'une stratégie claire et mesurable. En maîtrisant ces étapes, le commercial devient un véritable acteur du développement et de la rentabilité de l'entreprise.

ACTIVITÉ

La société DOMEPLUS fabrique et commercialise des sièges monte-escaliers sur Internet, des dispositifs destinés aux personnes âgées ou à mobilité réduite pour monter et descendre les escaliers en toute sécurité. Pour assurer la commercialisation de ses produits, elle dispose d'une force de vente interne de 15 commerciaux qui prospecte les particuliers à domicile ainsi que les magasins de matériel médical. Elle a enregistré les ventes suivantes :

	2021	2022	2023	2024
Ventes en unités	95 620	103 270	101 680	121 830

1. Elle souhaite prévoir ses ventes en 2025 de façon à anticiper sa fabrication, en utilisant les taux d'évolution moyens.
2. Elle souhaite confirmer les résultats obtenus précédemment en utilisant la méthode des moindres carrés
3. En quoi ces prévisions peuvent-elles orienter l'activité de l'entreprise ? Quelles en sont, selon vous, les limites ?

PROPOSITION DE CORRIGÉ

1. Elle souhaite prévoir ses ventes en 2025 de façon à anticiper sa fabrication, en utilisant les taux d'évolution moyens.

Taux d'évolution = $\frac{\text{Valeur arrivée} - \text{valeur départ}}{\text{valeur départ}} \times 100$

Le taux global d'évolution permet de calculer un taux sur une plus longue période et de calculer un taux moyen annuel d'évolution, qui va faciliter la comparaison.

	2021	2022	2023	2024
Ventes en unités	95 620	103 270	101 680	121 830
Taux d'évolution	-	$= \frac{103\,270 - 95\,620}{95\,620} \times 100 = 8 \%$	- 1,54 %	+ 19,82 %
Taux global (2024/2021)	$= \frac{121\,830 - 95\,620}{95\,620} \times 100 = 27,41 \%$			
Taux moyen annuel	$= \frac{\text{Taux global}}{n-1}$ $n = \text{nombre d'années}$ $= \frac{27,41 \%}{4 - 1} = 9,14 \%$			

L'entreprise peut ainsi prévoir ses ventes pour 2025

Ventes 2025 = ventes 2024 $\times (1 + \text{taux moyen annuel}) = 121\,830 \times 1,0914 = 132\,966$ unités

2. Elle souhaite confirmer les résultats obtenus précédemment en utilisant la méthode des moindres carrés

Nous cherchons la droite de tendance de la forme $y = ax + b$

a ?

b ?

	x_i (années)	y_i (ventes)	$X_i = x_i - \bar{x}$	$Y_i = y_i - \bar{y}$	$X_i Y_i$	X_i^2
	1	95 620	$1 - 2,5 = -1,5$	$95\,620 - 105\,600 = -9\,980$	$-1,5 \times -9\,980 = 14\,970$	$(-1,5)^2 = 2,25$
	2	103 270	$2 - 2,5 = -0,5$	$-2\,330$	$1\,165$	$0,25$
	3	101 680	$3 - 2,5 = 0,5$	$-3\,920$	$-1\,960$	$2,25$
	4	121 830	$4 - 2,5 = 1,5$	$+16\,230$	$24\,345$	$0,25$
Σ	10	422 400	0	0	38 520	5
Moyenne	2,5	$422\,400/4 = 105\,600$				

$$a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2} = 38\,520 / 5 = 7\,704 \quad b = \bar{y} - a\bar{x} \quad b = 105\,600 - (7\,704 \times 2,5) = 86\,340$$

$$y = 7\,704 \times x + 86\,340$$

Pour 2025, les ventes seront donc $y = 7\,704 \times 5 + 86\,340 = 124\,860$ unités

Les ventes semblent donc moins importantes avec cette méthode.

3. En quoi ces prévisions peuvent-elles orienter l'activité de l'entreprise ? Quelles en sont, selon vous, les limites ?

Ces prévisions peuvent permettre à l'entreprise de

- Définir les besoins de production et en matières premières.
- Prévoir le nombre de vendeurs.
- Définir les objectifs commerciaux des vendeurs et les moyens commerciaux.
- Prévoir les rémunérations des vendeurs.

Les limites principales sont que

- Ces méthodes de ventes s'appuient sur les ventes passées.
- L'entreprise ne semble pas tenir compte de son environnement : attentes des clients, existence et actions de la concurrence, évolution économique...