

## **Diagnostic commercial**

Si elle veut réussir, l'entreprise doit avant tout vendre son produit. Pour cela, la fonction commerciale en son sein lui est d'une grande utilité. Ceci est dû à la finalité même de cette fonction, finalité qui n'est autre que de faire converger le client et le produit.

Pour accomplir la tâche qui lui incombe, la fonction commerciale va tout d'abord tenter de discerner ce que cherche le client grâce à des tests et des sondages de qualité. Puis elle va proposer de modifier le produit en ce sens. Mais aussi, elle va susciter le désir d'acheter chez le consommateur en usant de campagnes de promotion et de publicité. Enfin, il ne faut pas oublier qu'elle doit se charger de rapprocher le produit du client grâce à un réseau de distribution.

Le diagnostic de la fonction commerciale va tout naturellement porter sur les points suivants : le produit ; le marché ; le prix ; la communication et la distribution.

### **1. Le produit :**

L'analyse du produit peut révéler et expliquer une partie non négligeable de la force ou de la faiblesse commerciale de l'entreprise. Lors de cette analyse on doit s'interroger sur :

- Les améliorations successives apportées aux produits. S'il n'y en a pas on doit essayer d'en comprendre la raison : difficultés ; incompetence de la fonction commerciale ; qualité déjà très appréciable ...
- La catégorie de clientèle à laquelle est destiné chaque produit.
- Les caractéristiques techniques et fonctionnelles des produits et leur aptitude à répondre aux besoins des clients.
- La position des produits sur leur cycle de vie (lancement, croissance, maturité, déclin). Notons ici que l'entreprise doit avoir un portefeuille de produits équilibré : trop de produit en phase de déclin et la pérennité de l'entreprise est menacée ; trop de produits en phase de lancement et elle risque de manquer de liquidités pour assurer le développement de ces produits.
- La présentation du produit (l'emballage).
- Le volume et l'évolution des ventes par produit
- La part de marché (importance et évolution) de chaque produit et sa position concurrentielle

Tous ces points doivent être appréciés en comparaison avec ce qui se fait dans le secteur par la concurrence. Ce n'est qu'ainsi qu'on aura une idée sur le positionnement de l'entreprise et de son produit.

Par ailleurs, on doit procéder à la détermination des marges commerciale et de distribution par produit pour apprécier la rentabilité de chacun d'eux ainsi que sa participation à l'essor de l'entreprise. Ceci se fait comme suit :

$$\begin{array}{r} \text{Chiffre d'affaires hors taxes } (\Sigma \text{ ventes du produits}) \\ - \text{ Coûts de distribution} \\ \hline = \text{ Marge commerciale} \\ - \text{ Coûts de production} \\ \hline = \text{ Marge de contribution} \end{array}$$

### 2. Le marché :

L'intégration du facteur marché par la fonction commerciale est essentielle à sa cohérence et à sa crédibilité. Le diagnostiqueur doit de ce fait s'interroger sérieusement sur ce point.

L'étude du marché peut se faire soit par la direction des études si elle existe, soit par un institut spécialisé. Dans les deux cas, il est important d'identifier l'objectif final de l'étude : si on veut comprendre un phénomène on effectuera une étude qualitative (tests, questionnaires, ...), par contre si on veut mesurer un phénomène on effectuera une étude quantitative (statistiques, sondages,...). Dans le cas où on cherche à comprendre et à mesurer un phénomène on effectuera les deux types d'études.

En général, les éléments essentiels à étudier sont :

- Le pouvoir d'achat des différents groupes de consommateurs
- Les besoins et leur évolution : ce point est particulièrement important pour l'Algérie car en termes de consommation, la société algérienne évolue d'une manière surprenante avec les nouvelles lois de marché. Le consommateur algérien découvre de nouveaux produits et exprime de nouveaux besoins.
- Les motivations d'achat : comprendre pourquoi le consommateur va vers tel ou tel produit et quelles sont ces préférences ?
- La configuration de la clientèle : ce point concerne la localisation des clients, leur nombre, l'existence de clients stratégiques, l'homogénéité du Profil des clients ...
- L'analyse de la concurrence : ici on analyse les parts de marché et les politiques des prix.
- L'image de marque de l'entreprise : comment est perçue l'entreprise par les consommateurs ?

Lors du diagnostic, le diagnostiqueur doit aussi faire son enquête sur les sources d'information dont dispose l'entreprise (sondages, tests, statistiques, enquêtes,...) ; sur la prise en compte de la

concurrence lors de l'élaboration des prévisions de marché ; sur la part de marché actuelle et visée ; sur les moyens humain et matériels mis en œuvre pour conserver et améliorer la part de marché.

### **3. Le prix :**

Dans ce volet nous aborderons la fixation du prix et les stratégies de prix.

#### **3.1. La fixation du prix de vente :**

La fixation du prix d'un produit devrait obéir à cinq facteurs :

- la valeur perçue par le client (prix psychologique) : si l'entreprise propose son produit à un prix jugé par les clients supérieur à sa valeur réelle, ces derniers refuseront d'acheter le produit. Par contre, si elle le propose à un prix inférieur à la valeur perçue par les clients, elle aura un manque à gagner. Pour éviter ces deux phénomènes l'entreprise doit rapprocher le plus possible son prix de la valeur perçue par le client.
- Les prix de la concurrence : si le produit de l'entreprise n'est pas très différencié de celui de la concurrence et qu'en plus elle ne dispose pas de moyens financiers appréciables, l'entreprise devra appliquer un prix proche de celui de la concurrence car un prix plus élevé causerait des méventes et un prix plus bas irriterait les concurrents qui pourraient entreprendre des mesures de représailles (baisse des prix, campagnes agressives de promotion et de publicité). Cependant, si ses moyens financiers le permettent, l'entreprise peut être agressive envers ses concurrents et appliquer des prix bas durant une certaine période pour éliminer les plus faibles d'entre eux.
- Les coûts de production et de commercialisation : l'entreprise cherchant à générer des profits et non pas des pertes, il est élémentaire que lors de la fixation du prix de vente de son produit, elle doit prendre en considération les coûts liés à sa production et à sa commercialisation. Cependant, il se pourrait que l'entreprise, pour des raisons stratégiques, accepte de subir des pertes à court terme (dissuasion des entrants éventuels, prévision d'augmentation de la demande et donc des prix, ...etc.).
- La réaction du marché : Selon la quantité du produit et le type de consommateur visé, différents niveaux de prix pourront être pratiqués. C'est notamment le cas pour les produits de luxe.
- La législation : Il existe un certain nombre de lois sur les pratiques du commerce et sur la protection du consommateur, qui réglementent l'établissement des prix et l'entreprise se doit de les observer.

**Remarque :** certaines entreprises adoptent une démarche inverse et fixent le prix de vente de leur produit avant d'en connaître les coûts liés à sa production, puis elles s'arrangent pour que les

coûts de revient et de commercialisation soit inférieurs à ce prix. Cela a été le cas pour la « Twingo » de Renault.

### **3.2. La stratégie de prix :**

La stratégie de prix adoptée dépend des objectifs de survie, de croissance, et de rentabilité fixés à court terme et à moyen terme. Ainsi, l'action sur les prix pourra être une tactique ponctuelle par laquelle l'entreprise répond à une situation passagère. L'atteinte de ces objectifs dépendra de la situation concurrentielle de l'entreprise et la marge de manoeuvre sera fonction des conditions d'exploitation et de commercialisation.

Les stratégies possibles sont :

- **Le prix de pénétration :** En pratiquant un prix inférieur aux prix des produits concurrents, on cherche à augmenter le volume produit et, donc, la part de marché. Le différentiel de prix pratiqué par rapport aux concurrents dépendra de la capacité de l'entreprise à sacrifier la rentabilité à court terme au profit d'une rentabilité restaurée à moyen terme.
- **Le prix d'écrémage :** Il s'agit de pratiquer un prix relativement élevé soit en s'adressant à des segments particuliers du marché, soit en présentant des produits fortement différenciés aux yeux de l'acheteur ou encore de nouveaux produits aux clients innovateurs.
- **Le prix évolutif :** Dans un premier temps, on recherchera à récupérer plus rapidement les investissements consentis en pratiquant un prix d'écrémage. Ensuite, dès que la particularité du produit s'estompe sous la pression de la concurrence, on réalisera une baisse de prix en menant ainsi une politique de pénétration décourageant l'entrée de concurrents moins expérimentés.

Le rôle du diagnostiqueur consiste précisément à vérifier que la fixation du prix de vente du produit de l'entreprise intègre bien les éléments précédemment évoqués. S'il y'a un écart, il doit essayer d'en comprendre les raisons et d'en mesurer les conséquences sur les ventes de l'entreprise. D'autre part, si l'entreprise a adopté une stratégie de prix, il doit en avoir connaissance pour ensuite procéder à son évaluation.

### **4. La communication :**

L'offre de l'entreprise n'est pas toujours en parfaite adéquation avec la demande exprimée sur le marché. C'est pourquoi elle doit être accompagnée d'un ensemble d'actions d'information et de communication visant l'entourer d'une image favorable. Si cela ne se faisait pas, l'image du produit serait sujette aux perceptions aléatoires du marché.

D'autre part, le marché peut receler des offres similaires à celle de l'entreprise. Il se peut aussi que l'offre précède la demande, ou encore on peut être en présence de secteurs où l'image est primordiale (les produits de beauté, les parfums ...etc.). Dans tous ces cas, la communication a un rôle essentiel à jouer.

En effet, grâce à des campagnes d'information, de publicité et de promotion, l'entreprise peut faire en sorte que son produit soit perçu comme étant différent des autres, susciter chez le consommateur le désir d'acheter un produit qu'il ne connaît pas encore et enfin, elle peut se fabriquer une bonne image de marque.

Désormais que la démonstration de l'importance qu'a la communication pour une entreprise est faite, on peut aisément affirmer que le diagnostiqueur doit se pencher sérieusement sur les efforts de l'entreprise diagnostiquée en la matière. Ce faisant, il se posera les questions suivantes :

- Quelles sont, pour l'entreprise, les grandes lignes de la communication ?
- Quels sont les moyens utilisés pour la promotion et la publicité (affichage ; sponsoring; presse ; radio ; cinéma ; télévision ; Internet) ?
- Les efforts fournis sont-ils suffisants pour atteindre la clientèle ciblée ?
- Quelle est l'importance du budget alloué ?
- L'entreprise procède-t-elle à l'analyse de l'impact de la publicité et de la promotion sur les ventes ? Si oui, quels en sont les résultats ?
- Quelles sont les compétences des personnes chargées de la communication et quels sont les moyens dont ils disposent ?

Rappelons que faute de campagnes d'information et d'incitation du consommateur suffisamment élaborées, beaucoup d'entreprises n'ont pas réussi à maintenir leur produit sur le marché bien que celui-ci présentait des avantages techniques et technologiques.

*Le client achète ce qu'il croit être meilleur et non pas ce qui est vraiment meilleur. Cependant il faut éviter les campagnes mensongères car elles affectent la confiance qu'a le consommateur en l'entreprise et son produit. Par conséquent, elles causent la perte de l'entreprise sur le long terme.*

### **5. La distribution :**

En matière de distribution l'entreprise a le choix entre vendre son produit à des grossistes ou le vendre directement au consommateur final.

Dans le premier cas, si en plus elle se charge de la livraison, il lui faudra soit faire appel à une société de livraison, soit assurer elle-même la livraison si elle veut récupérer la marge qu'aurait pris la société de livraison. Et dans ce cas elle devra mobiliser des ressources pour acquérir les moyens de transports nécessaires.

Il faut savoir qu'en choisissant l'option de passer par des grossistes l'entreprise encoure le risque de voir sa marque absorber par le grossiste. Ceci est notamment le cas des entreprises qui vendent leur produit à DARTY (revendeur de matériel Hi-fi, de télévisions,...etc.) qui occulte la marque d'origine des produits et fait prévaloir sa marque « DARTY ».

L'entreprise peut opter pour la deuxième option à savoir vendre son produit directement au client final, dans le cas où elle voudrait faire valoir sa marque et mettre son produit à la disposition des clients dans des conditions optimales. Ici, en plus des investissements en moyens de transport, elle devra investir dans des magasins se trouvant dans des endroits stratégiques. Il est clair que cette option nécessite des moyens financiers énormes et peu d'entreprises peuvent s'offrir ce luxe.

Selon la politique de distribution adoptée, les moyens financiers à utiliser seront plus ou moins importants. Ceci est illustré par la figure suivante :

moyens financiers  
nécessaires

vente à des grossistes sans livraison	vente à des grossistes avec livraison	vente au consommateur final
--	--	--------------------------------

**Figure 1 les moyens financiers pour chaque option de politique de distribution**

Notons que pour chaque option, l'entreprise peut inclure un service après vente (garantie, maintenance, montage, assistance téléphonique pour l'utilisation) afin de satisfaire au mieux les

besoins de ses clients et augmenter ainsi ses ventes. Néanmoins, ce service nécessitera des moyens financiers supplémentaires.

L'appréciation de la force de vente et du service après vente méritent une attention particulière de la part du diagnostiqueur :

- ***L'efficacité de la force de vente :*** La force de vente est un élément dynamisant pour les ventes. Elle contribue massivement à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Pour apprécier l'efficacité et la performance de la force de vente il faut se pencher sur les points suivants :

- Le nombre et la qualification des vendeurs
  - La connaissance des concurrents et des clients par les vendeurs
  - Les arguments déployés par les vendeurs
  
  - Les moyens logistiques utilisés : supports publicitaires, manuel du vendeur, catalogues, échantillons, cadeaux, support audiovisuel et conditions tarifaires
  - La couverture et la répartition géographique des locaux ainsi que leur taille
- ***Performance du service après vente :*** Il existe des activités et des secteurs où le service après vente est un facteur important pour la réussite des entreprises. Par exemple pour les logiciels, les entreprises offrent un service d'aide à distance : par téléphone ou par Internet. Un autre exemple, les sociétés de ventes de meubles. Celles-ci offrent souvent de livrer à domicile et de monter les meubles.

La performance du service après vente dépend des éléments suivants :

- sa cohérence avec le produit
- sa contribution à la qualité et à l'image perçue par le client
- les moyens utilisés (téléphones, moyens de transport modernes, outils performants, ...etc.)
- la qualification des personnes assurant ce service et leurs rapports avec les clients (écoute du client)

Notons que pour le coût du service après vente l'entreprise peut soit l'inclure dans le prix du produit, soit le facturer séparément.