



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE  
**IAE PARIS**  
SORBONNE BUSINESS SCHOOL



## **MODULE COMMUNICATION & NÉGOCIATION**





## 12 sessions

- Session 1 - Introduction, fondamentaux de la vente
- Session 2 - Stratégie commerciale et Plan d'Action Commerciale
- Session 3 - Prospecter
- Session 4 - Conduire l'entretien
- Session 5 - Convaincre, Négociier & conclure
- Session 6 - Négociier : la préparation, la découverte
- Session 7 - Négociier : Le questionnement
- Session 8 - Négociier : Objections
- Session 9 - La fidélisation
- Session 10 - Négociier : Le closing
- Session 11 - Négociier : Négociations Difficiles
- Session 12 - Ventes « Expert »
- Session fin - Négociation CAS (50% par équipe, 50% individuel)



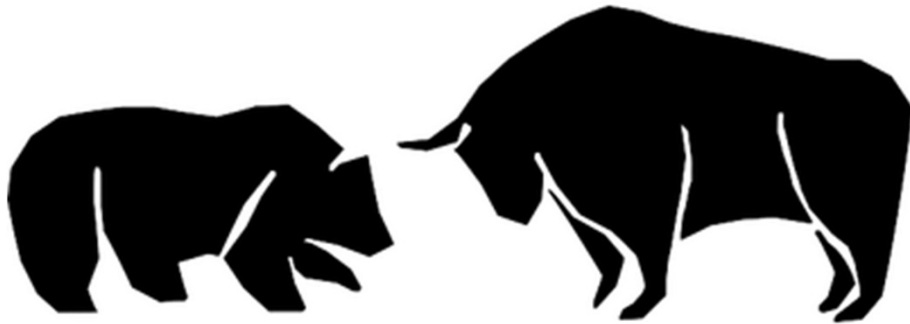
## ■ Rappel précédente session en 10 points

- Avant de vendre il faut comprendre le **besoin**
  - L'entreprise **répond** au besoin du marché / client
  - La fonction commerciale est souvent le **premier visage** de l'entreprise face au client.
  - La fonction commerciale **coordonne** les ressources de l'entreprise avec les attentes du marché / client, assure le **suivi** et valide la **satisfaction**
  - La « **vente** » se compose de plusieurs étapes (contact, client, retention)
- 
-



## ■ Rappel précédente session en 10 points (suite)

- La **performance commerciale** s'appuie sur différents fondamentaux de l'entreprise : Ses stratégies, son organisation, sa communication et ses ressources
  - Nécessité pour l'entreprise de **prospector** et de **fidéliser**
  - le **pilotage** commercial est un outil puissant pour maximiser les résultats commerciaux et guider la stratégie commerciale de l'entreprise.
  - La vente est différente en fonction des activité **B2B** (brand Mkg) vs **B2C** (brand content)
  - La vente est un métier **polyvalent** qui demande des compétences générales
- 
-



## SESSION 2

- L'importance de la stratégie commerciale
- Le diagnostic commercial
- Les Objectifs commerciaux
- Le Plan d'actions commerciales





Avant une négociation, il faut avoir  
assimiler la/sa stratégie et être clair

sur la **VISION**, la **MISSION**, les

**OBJECTIFS** et les **ACTIONS**

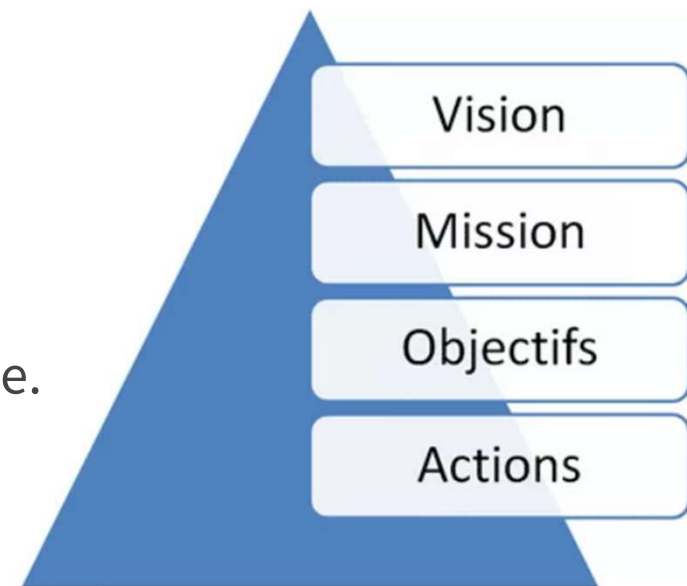


## ■ La pyramide de la stratégie

**Le principe d'une stratégie d'entreprise selon cette pyramide :**

Chaque niveau amène votre réflexion vers le niveau inférieur.

- De votre vision découle votre mission
- De votre mission découlent vos objectifs stratégiques
- Pour chaque objectif stratégique découle les actions que vous aurez à mettre en place.



La pyramide de votre stratégie d'entreprise

\* Source Marketing-bienveillant



## ■ La vision



- **La vision est l'ambition et la finalité de votre entreprise, pensez :**
  - à ce qui pourrait vous rendre unique ;
  - sur quoi vous souhaitez être reconnu ;
  - aux valeurs que vous souhaitez défendre.
- **Votre vision doit être une image globale**, qui indique à quoi aspire votre entreprise sur le long terme :  
exemple Mon entreprise [.....] aspire à acquérir la réputation d'être l'un des leaders dans le domaine de [.....] en aidant [.....]

**Définir votre vision d'entreprise vous permettra d'orienter vos efforts sur un seul point. Ce point sera votre « étoile polaire », il vous indiquera en permanence « le chemin » à suivre.**

---

\* Source Marketing-bienveillant



## ■ La vision



## Une image claire et inspirante

La vision projette l'organisation vers un futur ambitieux. Elle doit être suffisamment audacieuse pour mobiliser, mais suffisamment crédible pour être crue.

**« Devenir le leader mondial incontesté des solutions énergétiques durables »**





## ■ La mission



*La vision est l'endroit où nous voulons aller ou le cheminement que nous voulons suivre ; **la mission** est le moyen de transport.*

- l'énoncé de votre mission répond à une question très simple : **pourquoi votre entreprise existera ? Quelle est la vocation de votre entreprise ?**
- **Pour vous aider à définir d'une manière précise votre « mission », posez-vous les questions suivantes :**
  - Quels clients avez-vous l'intention de servir ? De quoi ont-ils besoin ?
  - Quelle est votre valeur ajoutée ? En quoi vos produits/ services sont-ils différents de ceux de vos concurrents.
  - Qu'apportez-vous à vos clients, à vos employés, à vos partenaires ?



## ■ La mission



La mission définit le cœur de métier, les valeurs et les parties prenantes. Elle répond à quatre questions essentielles :



### **Qui sommes nous ?**

Notre identité et nos valeurs fondatrices



### **Que faisons nous ?**

Notre activité principale et nos compétences clés



### **Pour qui ?**

Nos clients, partenaires et bénéficiaires



### **Comment ?**

Notre approche distinctive et nos engagements

**« Fournir des solutions énergétiques innovantes et écologiques pour un avenir plus propre, en engageant clients et employés dans une démarche de responsabilité »**



# ■ 6 frameworks de storytelling

- Pour partir du « pourquoi »

- Pour convaincre avec une logique claire

## 1 Le Cercle d'or de Simon Sinek

Inspirez l'action grâce à un storytelling guidé par le sens.



**Pourquoi** : la raison d'être ou la conviction qui anime votre entreprise.

**Comment** : votre manière unique de concrétiser cette raison d'être.

**Quoi** : le produit ou le service que vous proposez.

À utiliser quand : vous pitchez des clients, mobilisez votre équipe ou construisez un message de marque fort.

## 2 Le principe de la pyramide de Minto

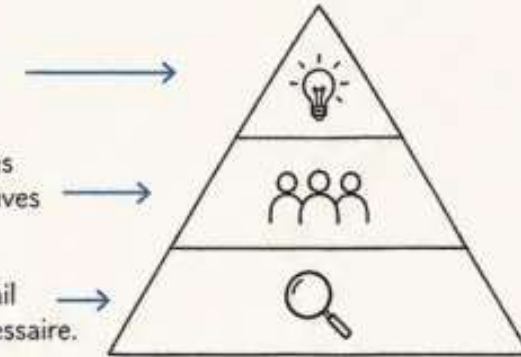
(Barbara Minto)

Convainquez avec une logique claire et une structure nette.

Commencez par l'idée principale (la réponse).

Soutenez-la par des arguments ou preuves regroupés.

Entrez dans le détail uniquement si nécessaire.



À utiliser quand : vous présentez un plan stratégique, un pitch investisseur ou un résumé exécutif.



# 6 frameworks de storytelling



- Narration émotionnelle

- Remettre le client au centre de l'histoire

### 3 Le pitch Pixar

(Pixar Studios)

Captez l'attention de façon émotionnelle.

1	Il était une fois...	→ poser le contexte
2	Chaque jour...	→ décrire la routine
3	Puis un jour...	→ déclencheur
4	À cause de cela...	→ conséquence
5	Jusqu'à ce qu'enfin...	→ résolution / transformation

À utiliser quand : vous engagez des clients, racontez une transformation de marque ou motivez une équipe.

### 4 Le framework StoryBrand

(Donald Miller)

Clarifiez votre message en faisant de votre client le héros.

Un personnage (le client) a un problème.	Il rencontre un guide (votre entreprise).	Il reçoit un plan (les étapes que vous proposez).	Il est appelé à l'action.	Il évite l'échec et atteint le succès.
1	2	3	4	5

À utiliser quand : vous créez un message marketing, des communications client ou un lancement produit.



## 6 frameworks de storytelling

- Pour transformer en plan d'action

- Pour construire un message court

**5** **Quoi, et alors, maintenant quoi ?**  
(adapté du modèle réflexif de Driscoll)  
Apportez de la clarté et débouchez sur l'action.

QUOI	ET ALORS ?	MAINTENANT QUOI ?
Énoncez clairement les faits ou l'événement.	Expliquez la pertinence et l'impact.	Recommandez les prochaines étapes concrètes.

**À utiliser quand :** vous faites un retour d'expérience, animez une réunion ou tirez des leçons d'un revers.

**6** **ABT (Et, Mais, Donc)**  
(Randy Olson)  
Créez rapidement des messages concis et persuasifs.

ET	MAIS	DONC
ET : commencez par un contexte partagé ou un point d'accord.	MAIS : introduisez un problème ou une tension.	DONC : proposez votre solution ou votre action.

**À utiliser quand :** vous voulez aller droit au but dans un message, un pitch ou une prise de parole.



## ■ Les objectifs



La vision de votre projet est un idéal abstrait qu'il faut concrétiser par des **objectifs**.



# La pyramide de la stratégie



**Vision**  
Pourquoi ? La destination ultime vers laquelle vous travaillez. Une image vivante du succès.

**Mission**  
Quoi ? Un résumé de vos activités, de vos publics et de l'impact que vous créez.

**Valeurs fondamentales**  
Comment ? Les principes qui définissent votre culture, façonnent vos décisions et inspirent l'action.



**Priorités stratégiques**  
Les 2 à 5 domaines critiques sur lesquels vous devez vous concentrer pour concrétiser votre vision.

**Objectifs à long terme**  
Vos jalons mesurables : résultats spécifiques que vous souhaitez atteindre sur 3 à 5 ans.

**Initiatives**  
Vos thèmes d'action : programmes ou projets conçus pour atteindre vos objectifs à long terme.



**Stratégies**  
Approches de haut niveau pour atteindre les initiatives et les objectifs.

**Tactiques**  
Actions concrètes, outils ou méthodes pour exécuter des stratégies.

**Plan d'actions**  
Un plan détaillé étape par étape avec des échéanciers, des ressources et des responsabilités.

1. Vision (votre « pourquoi »)
  - ↳ Peignez l'avenir que vous voulez créer
  - ↳ Rendez-le assez audacieux pour inspirer, assez clair pour suivre
2. Mission (votre « quoi »)
  - ↳ Pas seulement ce que vous faites, mais qui vous servez et pourquoi
  - ↳ Restez concentré et significatif
3. Valeurs fondamentales (votre « comment »)
  - ↳ Choisissez des principes qui guident les décisions
  - ↳ Choisissez des valeurs selon lesquelles vous vivrez réellement
4. Priorités stratégiques
  - ↳ Concentrez-vous sur 2 à 5 zones clés seulement, dites non à tout le reste
  - ↳ Choisissez ce qui fait bouger l'aiguille
5. Objectifs à long terme
  - ↳ Fixez-vous des objectifs spécifiques et mesurables à 3 à 5 ans
  - ↳ Gardez-les ambitieux mais réalisables
6. Initiatives
  - ↳ Concevez des programmes qui comptent, des projets avec un but
  - ↳ Reconnectez tout à la vision
7. Stratégies
  - ↳ Choisissez des approches qui correspondent à votre culture
  - ↳ Gardez-les souples mais concentrés
8. Tactique
  - ↳ Choisissez des méthodes que votre équipe peut maîtriser
  - ↳ Choisissez des outils qui évoluent avec vous
9. Plan d'action
  - ↳ Divisez les grands objectifs en petits pas
  - ↳ Définissez des propriétaires, des délais et des contrôles hebdomadaires clairs



## ■ Les objectifs

- La vision de votre projet est un idéal abstrait qu'il faut concrétiser par des objectifs.
- L'objectif est quant à lui un but concret, compréhensible et accessible à court et moyen terme. Il est donc capital que vous puissiez définir chacun de vos objectifs de manière précise, en utilisant la méthode SMART.



# ■ Les objectifs stratégiques = 1<sup>ère</sup> étage



## Des orientations concrètes et ambitieuses

Les objectifs stratégiques traduisent la vision en grandes priorités pluriannuelles. Plus concrets que la mission, ils guident les décisions à long terme.

Part de marché

Augmenter de **15%** en 3 ans

Innovation produit

Lancer **3 nouvelles gammes** écologiques d'ici 2027



## ■ Les objectifs SMART = 2<sup>ème</sup> étage



Les objectifs stratégiques se déclinent en actions mesurables et temporellement définies.

1

### Spécifique

Un périmètre clairement défini

2

### Mesurable

Des indicateurs quantifiables

3

### Atteignable

Réaliste au regard des ressources

4

### Réaliste

Ancré dans le contexte actuel

5

### Temporel

Avec une échéance précise





# La pyramide de la stratégie



**Vision**  
Pourquoi ? La destination ultime vers laquelle vous travaillez. Une image vivante du succès.

**Mission**  
Quoi ? Un résumé de vos activités, de vos publics et de l'impact que vous créez.

**Valeurs fondamentales**  
Comment ? Les principes qui définissent votre culture, façonnent vos décisions et inspirent l'action.



**Priorités stratégiques**  
Les 2 à 5 domaines critiques sur lesquels vous devez vous concentrer pour concrétiser votre vision.

**Objectifs à long terme**  
Vos jalons mesurables : résultats spécifiques que vous souhaitez atteindre sur 3 à 5 ans.

**Initiatives**  
Vos thèmes d'action : programmes ou projets conçus pour atteindre vos objectifs à long terme.



**Stratégies**  
Approches de haut niveau pour atteindre les initiatives et les objectifs.

**Tactiques**  
Actions concrètes, outils ou méthodes pour exécuter des stratégies.

**Plan d'actions**  
Un plan détaillé étape par étape avec des échéanciers, des ressources et des responsabilités.

1. Vision (votre « pourquoi »)
  - ↳ Peignez l'avenir que vous voulez créer
  - ↳ Rendez-le assez audacieux pour inspirer, assez clair pour suivre
2. Mission (votre « quoi »)
  - ↳ Pas seulement ce que vous faites, mais qui vous servez et pourquoi
  - ↳ Restez concentré et significatif
3. Valeurs fondamentales (votre « comment »)
  - ↳ Choisissez des principes qui guident les décisions
  - ↳ Choisissez des valeurs selon lesquelles vous vivrez réellement
4. Priorités stratégiques
  - ↳ Concentrez-vous sur 2 à 5 zones clés seulement, dites non à tout le reste
  - ↳ Choisissez ce qui fait bouger l'aiguille
5. Objectifs à long terme
  - ↳ Fixez-vous des objectifs spécifiques et mesurables à 3 à 5 ans
  - ↳ Gardez-les ambitieux mais réalisables
6. Initiatives
  - ↳ Concevez des programmes qui comptent, des projets avec un but
  - ↳ Reconnectez tout à la vision
7. Stratégies
  - ↳ Choisissez des approches qui correspondent à votre culture
  - ↳ Gardez-les souples mais concentrés
8. Tactique
  - ↳ Choisissez des méthodes que votre équipe peut maîtriser
  - ↳ Choisissez des outils qui évoluent avec vous
9. Plan d'action
  - ↳ Divisez les grands objectifs en petits pas
  - ↳ Définissez des propriétaires, des délais et des contrôles hebdomadaires clairs



## ■ Les actions

- Le plan d'action est le document clé qui vous permettra de définir comment vous allez mettre en place et gérer votre projet pour atteindre vos objectifs.
- Un plan d'action peut être présenté de différentes manières. Le plus simple reste toutefois un tableau présentant graphiquement les différents indicateurs de la méthode **SMART** :
  - l'objectif à atteindre et les actions qui en découlent (**S**pécifique) ;
  - le résultat attendu (**M**esurable) ;
  - les ressources dont vous disposez pour atteindre chaque action (**A**tteignable) ;
  - la ou les personnes responsables de l'action à réaliser (**R**esponsable) ;
  - la date à laquelle l'action doit être effectuée (**T**emporellement défini).
- Vous aurez bien évidemment de nombreuses actions à réaliser pour chacun de vos objectifs opérationnels. Il est donc préférable de créer un tableau pour chacun d'entre eux.

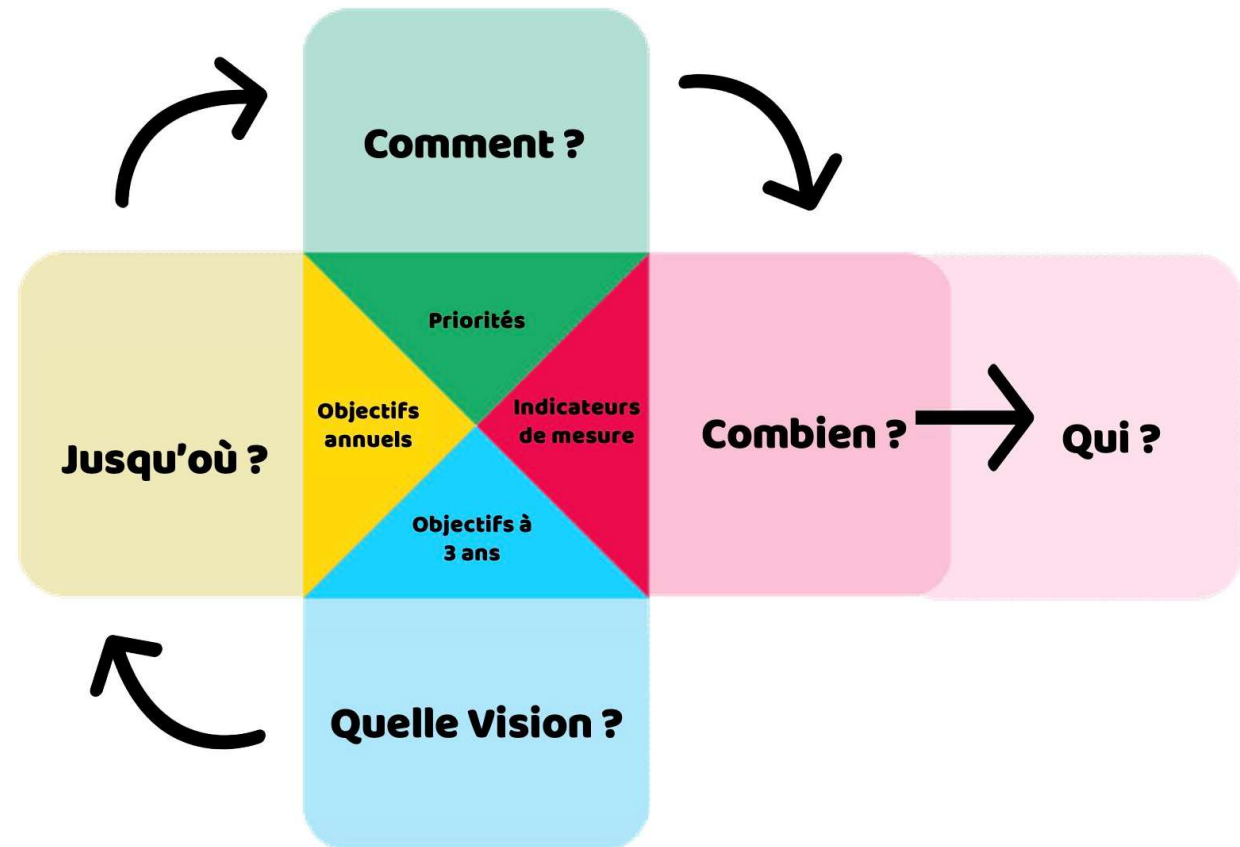
« *L'action est la clé fondamentale de tout succès* » - Picasso

# ■ La matrice HOSHIN KANRI



**Pour passer du stratégique à l'opérationnel**

1. Clarifier les priorités
2. Aligner les équipes
3. Transformer les objectifs en actions concrètes



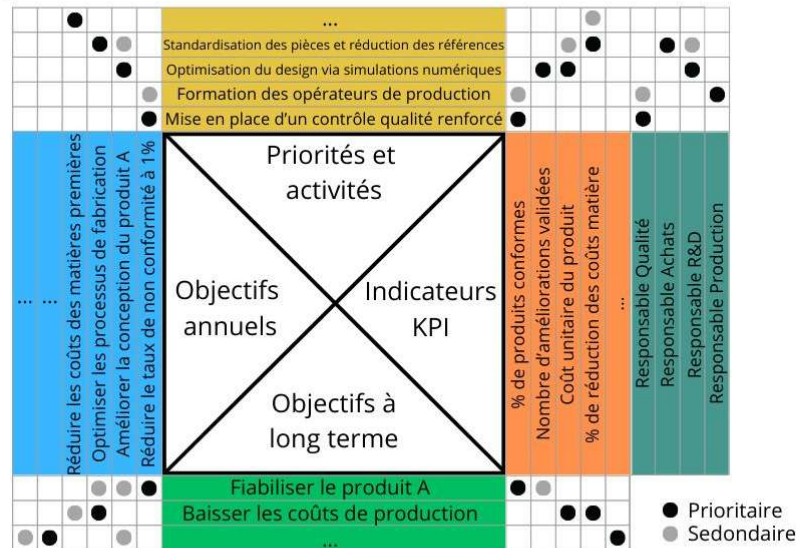
# La matrice HOSHIN KANRI



## METHODOLOGIE

### Description

La matrice Hoshin Kanri est un outil de gestion stratégique qui permet aux entreprises de déployer leur vision et leurs objectifs à long terme de manière structurée et cohérente à tous les niveaux de l'organisation. Elle vise à assurer l'alignement des efforts, la coordination entre les différentes équipes et une exécution efficace des plans d'action impliquant l'ensemble des parties impliquées.



### Les avantages

- **Alignement stratégiques :**
  - Cohérence entre vision long terme et actions quotidiennes
- **Engagement des équipes :**
  - Participation active et la responsabilisation des collaborateurs
- **Meilleure communication :**
  - Transparence et collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques
- **Prise de décision basée sur des données concrètes :**
  - indicateurs de performance précis, facilitant une gestion objective et rationnelle

### Les points d'attention

- **Simplifier la mise en œuvre :** adapter l'outil à la taille et à la structure de l'entreprise pour éviter une bureaucratie excessive.
- **Former et sensibiliser les équipes :** s'assurer que chaque niveau hiérarchique comprend son rôle et l'importance du processus.
- **Favoriser la flexibilité :** intégrer des révisions plus fréquentes et des ajustements en fonction des évolutions du marché.



## ■ La matrice HOSHIN KANRI

### Exemple dans un secteur B2C (Cosmétique)

- **Objectif stratégique (vision)**

Augmenter de 30 % le chiffre d'affaires global d'ici la fin de l'année.

- **Déploiement stratégique**

Afin de parvenir à cet objectif ambitieux, l'entreprise met en place des objectifs annuels prioritaires qui contribuent chacun à l'atteinte de l'objectif stratégique :

Objectif	Responsable
Augmenter le trafic de 20 % sur le site e-commerce de la marque	Équipe marketing
Augmenter le taux de réachat de 50 % sur l'année à venir	Équipe de vente et marketing
Proposer une expérience client omnicanale fluide	Équipe marketing
Lancer deux nouvelles gammes premium	Équipe produit

---

---

## ■ La matrice HOSHIN KANRI



### Exemple dans un secteur B2C (Cosmétique) - suite

#### ■ La mise en place de plans d'action

Une fois les objectifs définis, il est temps de lister les activités et projets qui permettent de les atteindre. L'entreprise met en place les projets clés suivants :

- ✓ De nouvelles campagnes payantes sur les réseaux sociaux.
- ✓ Élaboration d'une stratégie de contenu pour les réseaux sociaux (créations de vidéos au format vertical, partenariat avec des influenceurs connus du secteur, etc.).
- ✓ Optimisations UX du site.
- ✓ Création d'une nouvelle gamme bio ainsi que d'une nouvelle gamme premium, toutes deux prévues pour être lancées en Q2.

#### ■ Suivi et ajustements :

L'entreprise souhaite pouvoir être réactive face aux éventuels changements du marché. Pour cela, elle met en place plusieurs types de réunions de suivi :

- Des réunions hebdomadaires pour suivre les [KPI marketing](#) et e-commerce (trafic, taux de conversion, panier moyen, nombre clics depuis les newsletter, etc.).
  - Des bilans mensuels où sont passés en revue les KPI commerciaux (nouveaux clients acquis, taux de réachat, taux de fidélisation, etc.).
  - Des réunions trimestrielles qui permettent de passer en revue le trimestre passé et éventuellement procéder à des mesures correctives si les performances ne sont pas à la hauteur des attentes.
  - Une réunion annuelle qui sert de bilan global pour l'année passée.
- 
-

## ■ La méthode « OVAR »



La méthode OVAR est une approche qui permet de **piloter la performance**, quelle que soit la structure organisationnelle de l'entreprise.

Cet outil stratégique est conçu pour favoriser le consensus entre les dirigeants et veille au **déploiement des objectifs stratégiques** au sein de l'entreprise.

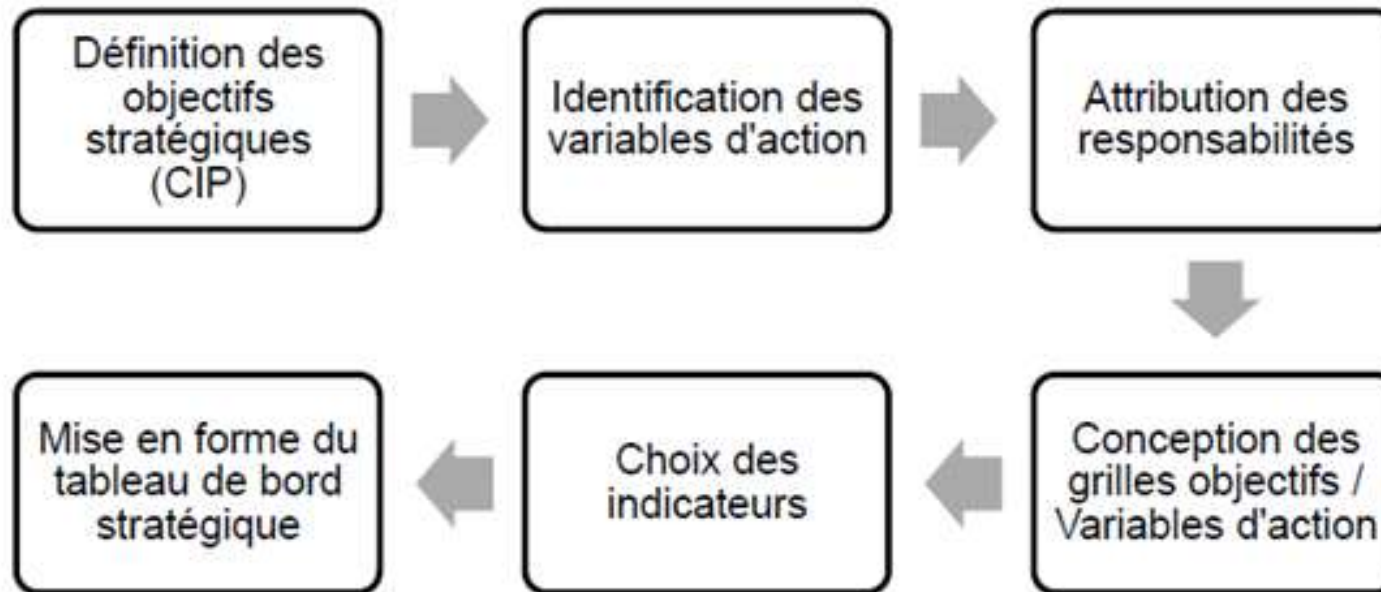
Il vise ainsi à mettre en place des **stratégies cohérentes** avec **les plans opérationnels** conduits par les responsables.

La méthode OVAR favorise notamment la mise en place d'une **communication interne efficace** et percutante. À travers une méthodologie bien structurée, elle contribue à améliorer continuellement le dialogue interhiérarchique et fonctionnel.

Cette situation développe un **sentiment d'appartenance** chez les collaborateurs, ils sont plus motivés et mieux engagés dans leurs missions.

En effet, **la collaboration et l'implication de tous les acteurs** de l'entreprise garantissent l'efficacité de la formule OVAR. Il est donc important que chaque collaborateur bénéficie d'une parfaite connaissance des objectifs individuels et collectifs, cela facilite leur engagement dans les actions. L'amélioration de la communication permet également d'apporter des réponses aux deux questions stratégiques de ce processus : « **Où allons-nous ?** » et « **Comment y allons-nous ?** ».

■  **La méthode « OVAR »**





# ■ La méthode « OVAR »

## Formaliser la stratégie en UNE page

- Comment créer de la valeur
- Quels moyens vont supporter ses objectifs
- Comment envisager les impacts
- Qui va aider à exécuter les variables d'action

Si vous pouvez répondre à la question « pourquoi ? » d'un de vos objectifs, alors la réponse devient le nouvel objectif et l'ancien une variable d'action

<b>PBU Consumer</b>		<b>OBJECTIF 1 :</b>																
<b>Name</b>		<b>OBJECTIF 2 :</b>																
<b>Job</b>		<b>OBJECTIF 3 :</b>																
<b>Mission :</b>		<b>OBJECTIF 4 :</b>																
		<b>OBJECTIF 5 :</b>																
		<b>OBJECTIF 6 :</b>																
		<b>ACTION CONTRIBUTOR</b>																
		0	0	0	0	0	0	DC	other KAM	CVR	AC	Mkg	S&OP	ADV	Fin	RH	Cust. Sce	Autres
		1	2	3	4	5	6											
VA																		
01																		
VA																		
02																		
VA																		
03																		
VA																		
04																		

**EXEMPLE**



# La méthode « OVAR »

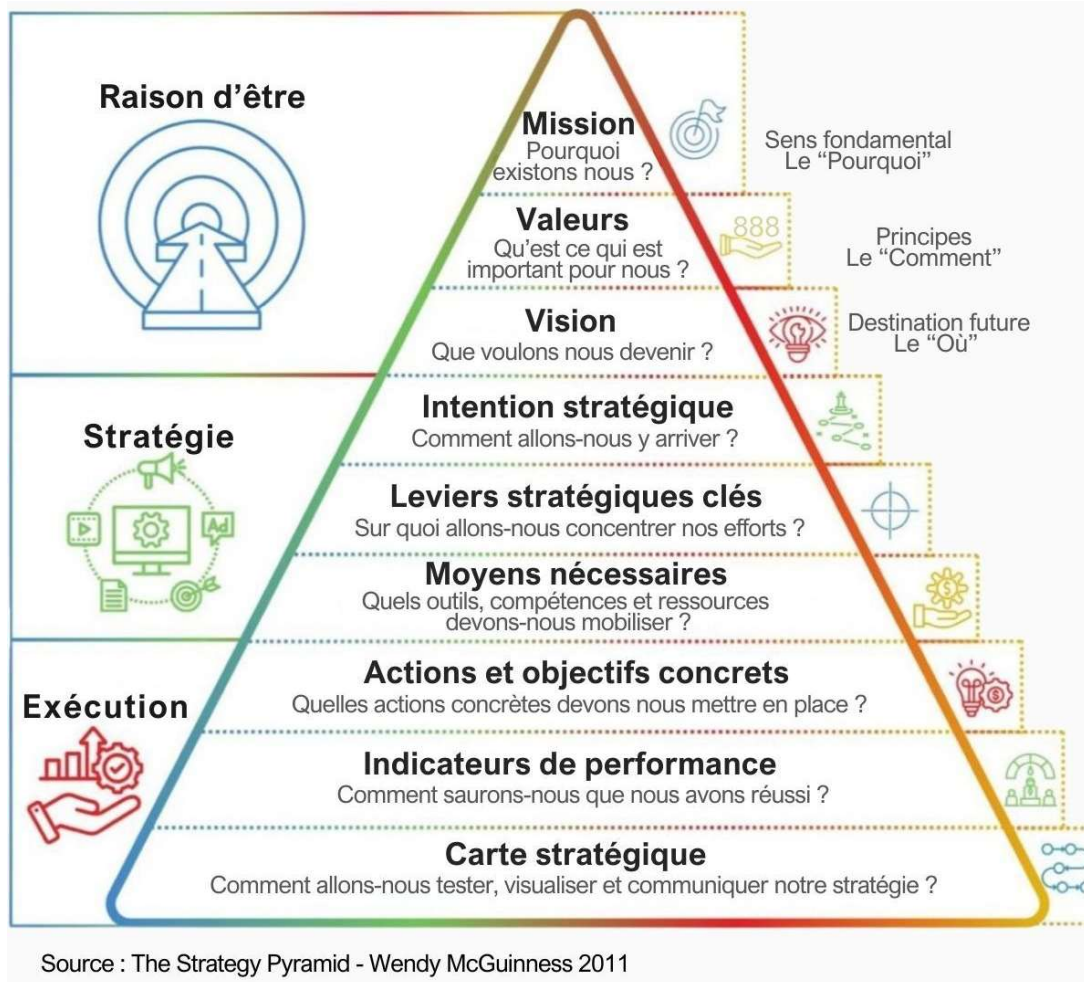


PBU Consumer		OBJECTIF 1 : Deliver results and build capabilities																	
Frédéric SOULET		OBJECTIF 2 : Align management to One team concepts (Sales capability)																	
Directeur Commercial PBU Consumer		OBJECTIF 3 : Drive operational excellence																	
<b>Mission :</b> Adapt the strategy of Goodyear group to french consumer activity by identifying customer needs, appreciating the management leverages and the power areas, understanding the environment and building market and customer approaches to develop, pilot and sustain consumer sales		OBJECTIF 4 : Sell innovation for market back (Aligned distribution)																	
		OBJECTIF 5 : Upgrade talents and team building																	
		OBJECTIF 6 :																	
		RESPONSABLES DES VARIABLES D'ACTION																	
		O	O	O	O	O	O	DC	KAM	CVR	AC	Price	Mkg	S&O P	ADV	Fin	RH	Cust Sce	Other contributor
		1	2	3	4	5	6												
VA 01	Build customer targeting in line with potential, mix, image and SOM achievable in order to develop business on short, mid and long term	X					X												
VA 02	Achieve 4.6 Mu , 1170 ku TMS and 19,2 M\$ EBIT	X		X			X	X	X										
VA 03	Optimize cash recovery, limit bad debt and deploy AMEX solution in order to hit 16 days of DSO (end of year)	X					X	X						X					
VA 04	Build up with HR a training program for KAM to develop competences within management, finance and product skill in order to confirm 100% of them as Business consultant through the sales certification		X	X	X		X			X					X				
VA 05	Support the launch of new UHP products and maintain the push on Vector 4 seasons	X					X	X			X								
VA 06	Recover more customer sales data in order to have a better reading of the replacement market and use its to improve FC bias (+/- 7%) and accuracy (65%)		X				X	X			X								
VA 07	Understand cost structure by distribution channels to define customer margin needs according to sell out price positioning	X	X				X			X									
VA 08	Build value propositions by channel and customer to strengthen GD competitive position	X	X				X	X		X	X	X	X	X		X			
VA 09	Set up sell-out & sell-in operation planning to boost business and drive customer prioritization monthly to sales force	X					X	X			X								
VA 10	Work with S&OP organization to anticipate customer requirements and improve delivery flow		X				X	X				X							
VA 11	Maintain a good reading of customer sales rebates and budgets to secure result forecast quarterly	X	X				X	X		X				X					
VA 12	Respect HR Calendar (PMP process, talent reviews, bonus plan, Sales Certification, Training, e-learning) and challenge the organization on the quality of the PMP's (Smart goals, KPIs). PMP's individualization. Work on tailor-made IDP				X		X								X				

EXEMPLE



# La pyramide de la stratégie



Outil simple et structurant pour toute personne qui souhaite :

- ✓ Lancer un business
- ✓ Développer un projet ou son entreprise
- ✓ Structurer une stratégie claire
- ✓ Donner du sens à ses actions
- ✓ Impliquer les partenaires et les équipes



### Apple Mission Statement and Vision Statement

Apple's mission is "to bring the best user experience to its customers through its innovative hardware, software, and services." And in a manifesto dated 2019 Tim Cook set the vision specified as "We believe that we are on the face of the earth to make great products and that's not changing."



FourWeekMBA

- **Apple mission** est "d'apporter la meilleure expérience utilisateur à ses clients grâce à du matériel, des logiciels et des services innovants".
- Apple est désormais une représentation de la culture ou du mode de vie.
- **Vision** : «Nous pensons que nous sommes sur la face de la terre pour fabriquer d'excellents produits et cela ne va pas changer. Nous sommes ici pour fabriquer les meilleurs produits au monde et laisser le monde meilleur que nous ne l'avons trouvé. »





L'énoncé de vision de la société Coca-Cola est de «**rédigier les marques et les choix de l'avenir tout en remportant le cœur et l'esprit des consommateurs partout**». Cette déclaration montre l'engagement de l'entreprise à l'innovation et à faire progresser son rôle de leadership dans l'industrie.

### NOTRE VISION

Quand le nom de votre entreprise est reconnu dans le monde entier et visible partout, il est essentiel de rester à l'écoute de chacun. C'est pourquoi, The Coca-Cola Company s'engage dans une nouvelle démarche responsable qui place le **consommateur au cœur de sa stratégie**.

Nous nous sommes engagés depuis plusieurs années dans une transformation profonde de notre choix **de boissons afin de répondre à toutes les attentes de tous les consommateurs avec une offre diversifiée : des formats adaptés à tous les besoins, avec ou sans sucres, avec ou sans bulles, avec ou sans fruits**.



vision de VW : « **Façonner la mobilité – pour les générations venir** » ! Une réponse aux défis d’aujourd’hui et de demain

- Notre objectif est de rendre la mobilité durable pour nous et pour les générations futures.
- Notre promesse : Grâce à la conduite électrique et à la conduite autonome, nous fabriquons des véhicules propres, silencieuses, intelligentes et sécuritaires.
- Dans le même temps, nos véhicules deviennent encore plus émotionnels et offre une expérience de conduite unique.



construire la valeur de nos marques, aider nos clients à gagner sur leurs marchés et devenir le choix préféré des consommateurs



Rendre nos marques accessibles aux consommateurs au travers de tous les canaux de distribution



Vous ne vendez pas des services ou des produits.

Vous proposez bien plus que cela.

Ces entreprises en sont un parfait exemple.



Ce ne sont pas des produits qu'ils vendent. C'est tellement plus grand.

Tout comme vous. Ce que vous vendez, en réalité, c'est une expérience, des émotions, de la **VALEUR** !

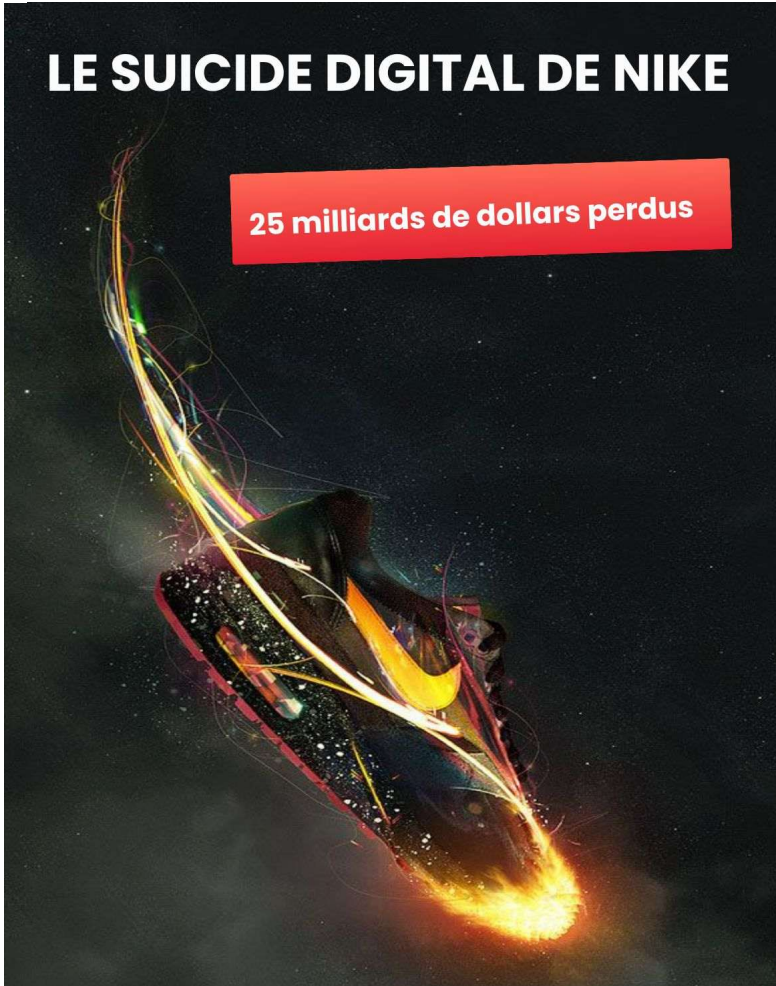
---

---



## LE SUICIDE DIGITAL DE NIKE

25 milliards de dollars perdus



Nike a perdu 25 milliards \$ en une journée.  
Parce qu'ils ont remplacé l'émotion par des chiffres stériles.

28 juin 2024, Wall Street est en panique.  
L'action de Nike s'effondre complètement.  
Mais cette séance boursière ne tombe pas du ciel.  
Elle est le résultat d'une stratégie catastrophique.

Mais que s'est-il passé ?  
Retour en arrière :

2 ans avant, l'ancien patron d'eBay débarque chez Nike.  
**Sa vision : tout miser sur le numérique.**

Exit les ventes en magasin avec des distributeurs comme Foot Locker.  
Fini, le budget faramineux dépensé en storytelling.  
Stop aux catégories sport (basket, running, foot)

Désormais, Nike misera tout sur les pubs Google Ads et Facebook Ads.  
Le tout, en ciblant par démographie : enfant, homme, femme.

Nike a remplacé : 800 marketeurs créatifs par des growth hackers.  
Et 2000 commerciaux terrains par des chatbots.

amazon

*facilité*



« Être l'entreprise la plus centrée sur le client au monde, où nos clients peuvent trouver et découvrir tout ce qu'ils veulent acheter en ligne »



MISSION

- 1. Des prix bas**
  - 2. Meilleure sélection**
  - 3. Confort maximal**
- 
-



*bonheur*



« Être l'endroit et le moyen préféré de nos clients pour manger et boire »

« Avancer rapidement pour générer une croissance rentable et devenir un McDonald's encore meilleur, en servant chaque jour à davantage de clients des plats délicieux dans le monde entier »



**MISSION**

**1. Améliorer la santé**

**2. Endroit préféré des clients**





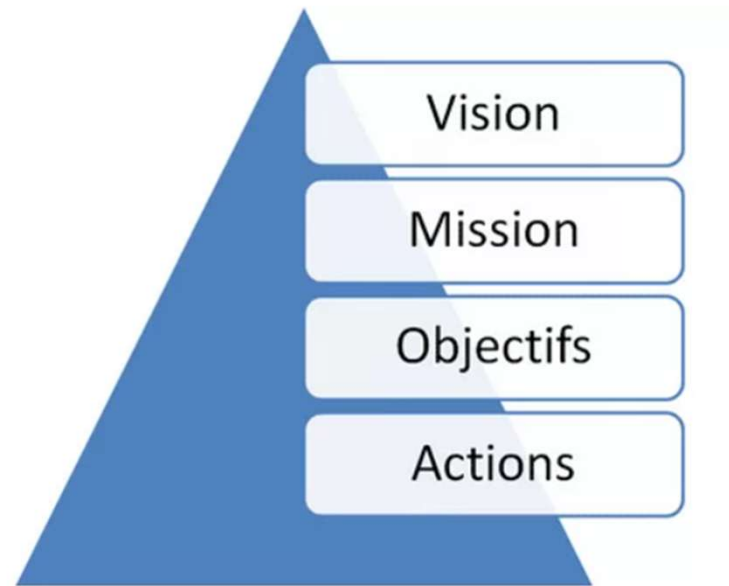
## ■ Quelle est ma pyramide de stratégie ?



Exercice pratique



START NOW



**OU**

Partage d'expériences







## ■ Exercice



- Vous venez de prendre vos nouvelles fonctions de commercial au sein d'un opérateur télécom
- Quels sont les éléments à analyser pour faire un bon diagnostic commercial ?



Exercice pratique



START NOW





## ■ Faire un diagnostic commercial

Le diagnostic permet de répondre à un certain nombre de questions : Lesquelles ?

- **Historique**
- **Activité / secteur**
- **Les acteurs du Marché**
- **Concurrence**
- **Clients**
- **Produits**
- **Outils**





# 1- Questions sur l'historique



## Pas de culture d'entreprise sans « histoire » de l'entreprise

- Quelle est l'historique de la société ?
  - Fondateur(s), Genèse, Vision, Identité, Valeurs...
- Changements de dirigeants ?
- Les dates clés ?
- Appartenance à un groupe ?
- Acquisitions ?
- Développement à l'international ?
- Prix, distinctions, certificats ?
- Communication externe ?
  - Sponsoring
  - Mécénat...



« *On connaît l'avenir par le passé* »

---



## 2 - Questions sur l'activité du secteur



- Qu'est-ce qui la caractérise ? **PESTEL** = Impact



### FACTEURS

Politiques

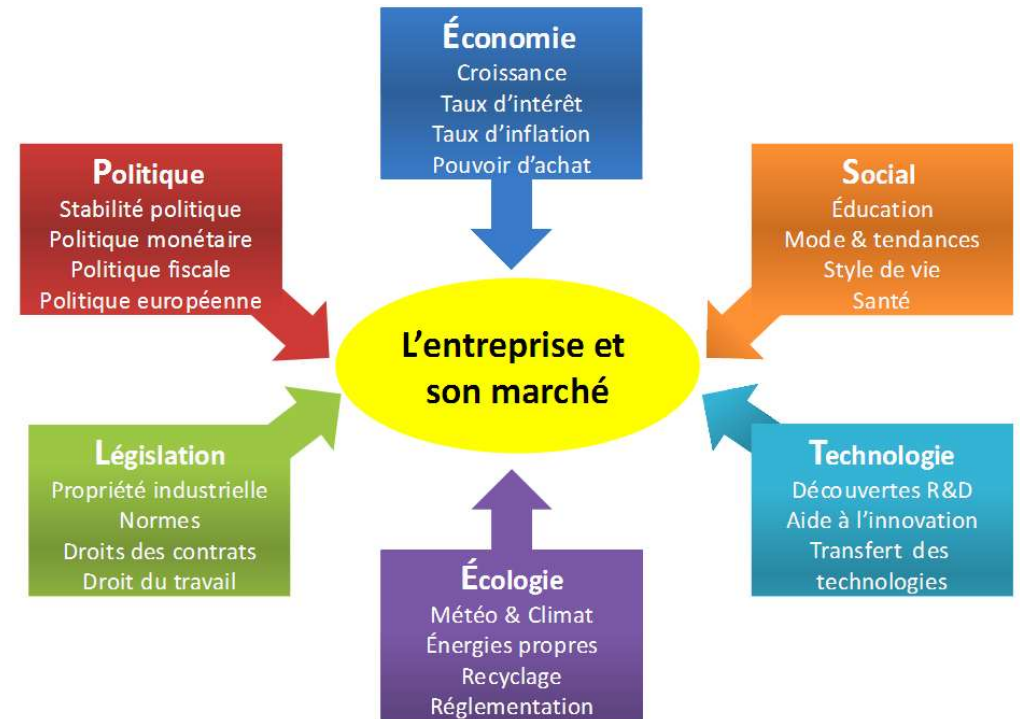
Economiques

Socio-culturels

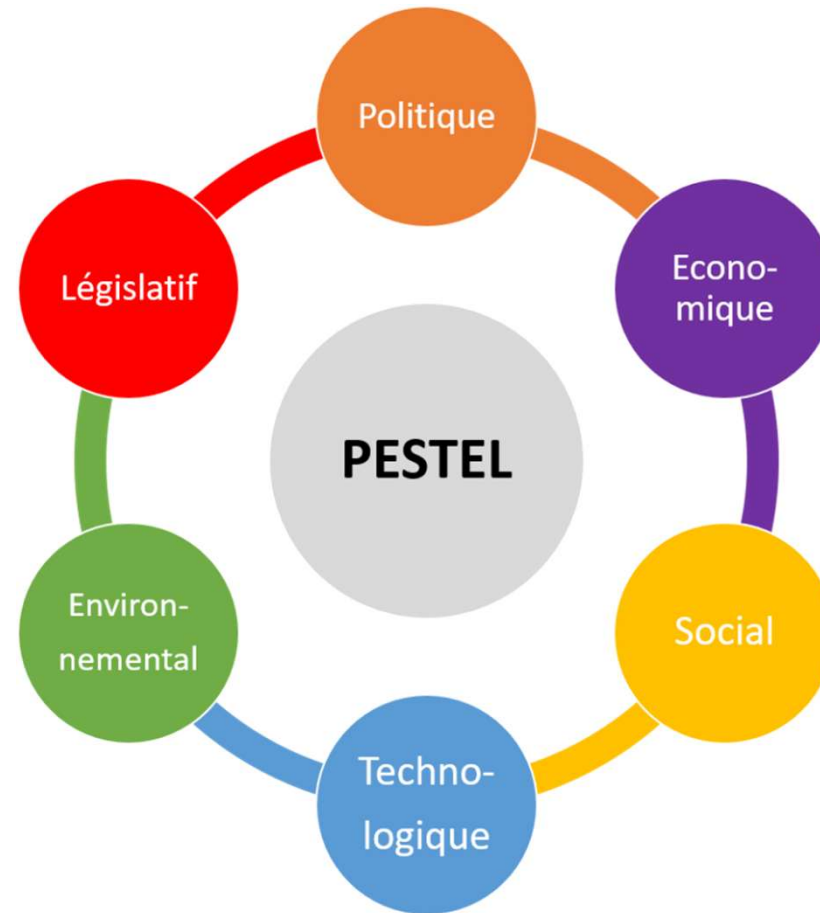
Technologiques

Ecologiques

Légaux



# PESTEL pour s'en rappeler plus facilement





## 2 - Questions sur l'activité du secteur



### Exemple

Louis, directeur commercial d'un émetteur de titres-restaurants, a anticipé avec l'analyse PESTEL l'évolution de son macroenvironnement lors du passage du titre papier à la carte restaurant. Les conclusions sont les suivantes :

- **Politique** : Avec la dématérialisation, l'État a voulu dynamiser le produit, réduire les coûts pour les employeurs et les restaurateurs, et faciliter l'usage du titre-restaurant.
  - **Économique** : Les consommateurs et les restaurateurs ont manifesté une réaction négative au moment des annonces, perdant la souplesse d'utilisation du papier et certaines tolérances accordées.
  - **Social** : La carte s'inscrit dans la transformation numérique de notre mode de consommation.
  - **Technologique** : Ce nouveau produit facilite l'entrée de nouveaux acteurs.
  - **Environnemental** : La dématérialisation permet d'éviter les énormes quantités de papier utilisées, la consommation d'encre pour l'impression et la pollution liée au transport des titres.
  - **Législatif** : Un décret préserve les caractéristiques qui ont fait le succès social du titre-restaurant et adapte les modalités d'utilisation en fonction du nouveau support.
- À partir du PESTEL, Louis a défini ses priorités, et notamment l'accompagnement et la communication auprès des utilisateurs de titres et des restaurateurs afin de lever les freins au changement identifiés.

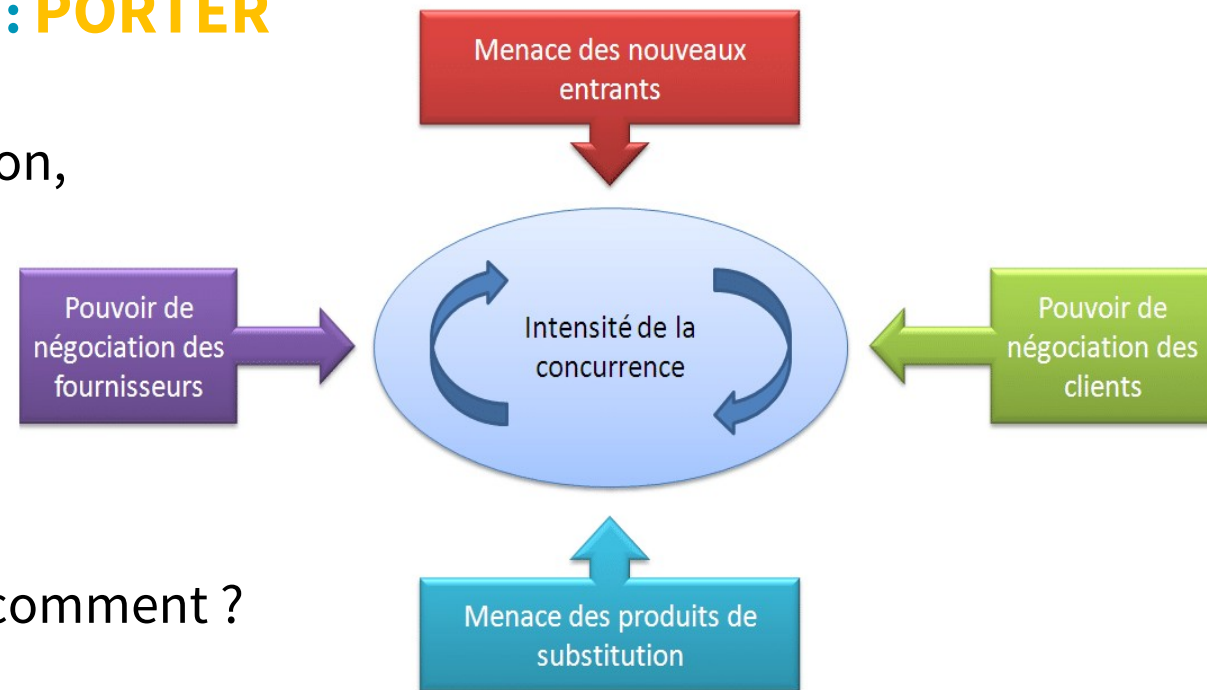


## 2 - Questions sur l'activité du secteur



### Analyse Marché concurrentiel : PORTER

- Menace sur produits de substitution,
  - Rivalité entre les concurrents,
  - Menaces des nouveaux entrants,
  - Pouvoir des fournisseurs,
  - Pouvoir des clients.
- 
- Le marché a-t-il évolué, quand ? comment ? pourquoi ?





## 3 - Questions sur les acteurs du marché



### Exemple

Philippe, responsable commercial d'une société de transport, réunit ses huit directeurs régionaux des ventes tous les ans afin de travailler sur sa stratégie et son plan d'action commerciale. L'un de leurs premiers ateliers de travail consiste à étudier les cinq forces concurrentielles de Porter afin d'identifier les faits marquants qui sont intervenus depuis l'année précédente dans le secteur concerné et les évolutions à noter et à surveiller. L'étoile sectorielle qui en découle ainsi que les principaux écarts apparus depuis l'année dernière sont ensuite partagés et étudiés avec le marketing avant d'être présentés à tout le comité de direction.

L'exercice a ainsi conforté les avantages concurrentiels de l'entreprise, précisé la dynamique commerciale à atteindre et anticipé les orientations stratégiques à mener.



## 4 - Questions sur la concurrence



### Qui sont vos concurrents ?

- Quels sont leurs états de santé ?
- Quels sont vos points forts et vos points faibles par rapport à eux ?
  - Déterminer vos avantages concurrentiels
  - L'avantage concurrentiel doit être : décisif, distinctif, défendable et durable.
- Connaissez-vous vos concurrents, les rencontrez-vous : Chambre prof. Syndicat prof., séminaires etc ... ?





## 4 - Questions sur la concurrence



- Avant de connaître ses concurrents il faut se connaître soi-même !!!



### **FORCES**

Ce que l'entreprise fait bien. Ses points forts, sa façon de travailler au quotidien et ce qui la fait passer devant ses concurrents.



### **FAIBLESSES**

Là où l'entreprise est moins performante. Les manques, les limites ou les tâches faites moins bien que chez les concurrents.



### **OPPORTUNITÉS**

Éléments externes qui peuvent aider l'entreprise. Tendances, changements ou besoins clients sur lesquels elle peut se distinguer.



### **MENACES**

Pressions ou risques extérieurs. Concurrents, changements brusques ou événements qui peuvent causer du tort à l'entreprise.



## 4 - Questions sur la concurrence



- Avant de connaître ses concurrents il faut se connaître soi-même !!!

### EXEMPLES :

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bon usage des nouvelles technologies</li><li>• Chaîne logistique efficace</li><li>• Stratégie marketing claire et organisée</li><li>• Équipe bien formée</li><li>• Collaborateurs engagés</li><li>• Image de marque solide</li><li>• Situation financière saine</li><li>• Produit ou service vraiment innovant</li><li>• Base de clients fidèles</li><li>• Équipe de direction efficace</li><li>• Accès facilité à certaines ressources</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Systèmes anciens et fragiles</li><li>• Ressources financières limitées</li><li>• Processus lents et manuels</li><li>• Parcours d'intégration des nouveaux peu clair</li><li>• Service client peu satisfaisant</li><li>• Beaucoup de départs dans les équipes</li><li>• Manque de compétences en marketing</li><li>• Présence en ligne faible et irrégulière</li><li>• Gamme d'offres limitée</li><li>• Image de marque peu claire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nouvelles technologies à exploiter</li><li>• Marchés en croissance encore peu occupés</li><li>• Changement des habitudes des clients</li><li>• Nouvelles solutions de financement</li><li>• Partenariats et collaborations utiles</li><li>• Développement du travail à distance</li><li>• Nouveaux marchés à l'international</li><li>• Règles du secteur parfois moins strictes</li><li>• Usage concret de l'intelligence artificielle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence plus forte, aussi à l'international</li><li>• Ralentissement économique ou récession</li><li>• Mauvaise presse et critiques publiques</li><li>• Nouvelles technologies et automatisation rapides</li><li>• Risques de cyberattaques et fuites de données</li><li>• Hausse du prix des matières premières</li><li>• Incertitudes sur le commerce international</li><li>• Arrivée de nouveaux concurrents agressifs</li><li>• Règles et contrôles plus stricts</li></ul>

# LET'S SET UP THE SCENE !



N°4 group : 11,3% of SOM (-3,5pts vs 2016)

3rd brand of the market : 8,6% of SOM and up

#2 Top of Mind awareness & awareness



**MICHELIN**

**EXEMPLE**



4th in spontaneous awareness

Iconic brand in France (Le Mans)

Significant drop in SOM over the years : only 1,9%

Poor weighted Distribution,

Brand positioning : Premium or Value

Leading iconic brand in France

1<sup>st</sup> group : 31,1% (-0,3pt) & 1st brand :25,5% (-0,1pt)

Highest Top of Mind awareness(67%), and general awareness!

Strong OE pull overall and on French Car makes

Strong in Premium and Value /Budget

Source – Toluna Dec 2019  
GFK FY 2019 & YTD2020

**We are playing in Michelin homeland, where it has a strong historic, powerful partnership with car dealers and strong partners (Allopnus & Euromaster).**



# LET'S SET UP THE SCENE !



Winner of the year  
 Group SOM Move from 3<sup>rd</sup> to 2<sup>nd</sup> group in  
 2020 with 13,7%  
 Strong Premium and Value offering  
 7th in awareness & Top of Mind



Group SOM moved from 2<sup>nd</sup> to 3<sup>rd</sup>  
 Loss with Uniroyal ( Value )  
 Relative high SOM In 18' &+ driven by OE pull  
 6th in Top of Mind awareness



Group SOM 7,2% and growing  
 Growing awareness, 4th in Top of Mind  
 Very strong on 16 – 18', summer & winter



Group SOM of only 3%  
 3rd in spontaneous awareness ( 5th in TOMA)  
 Very aggressive on price

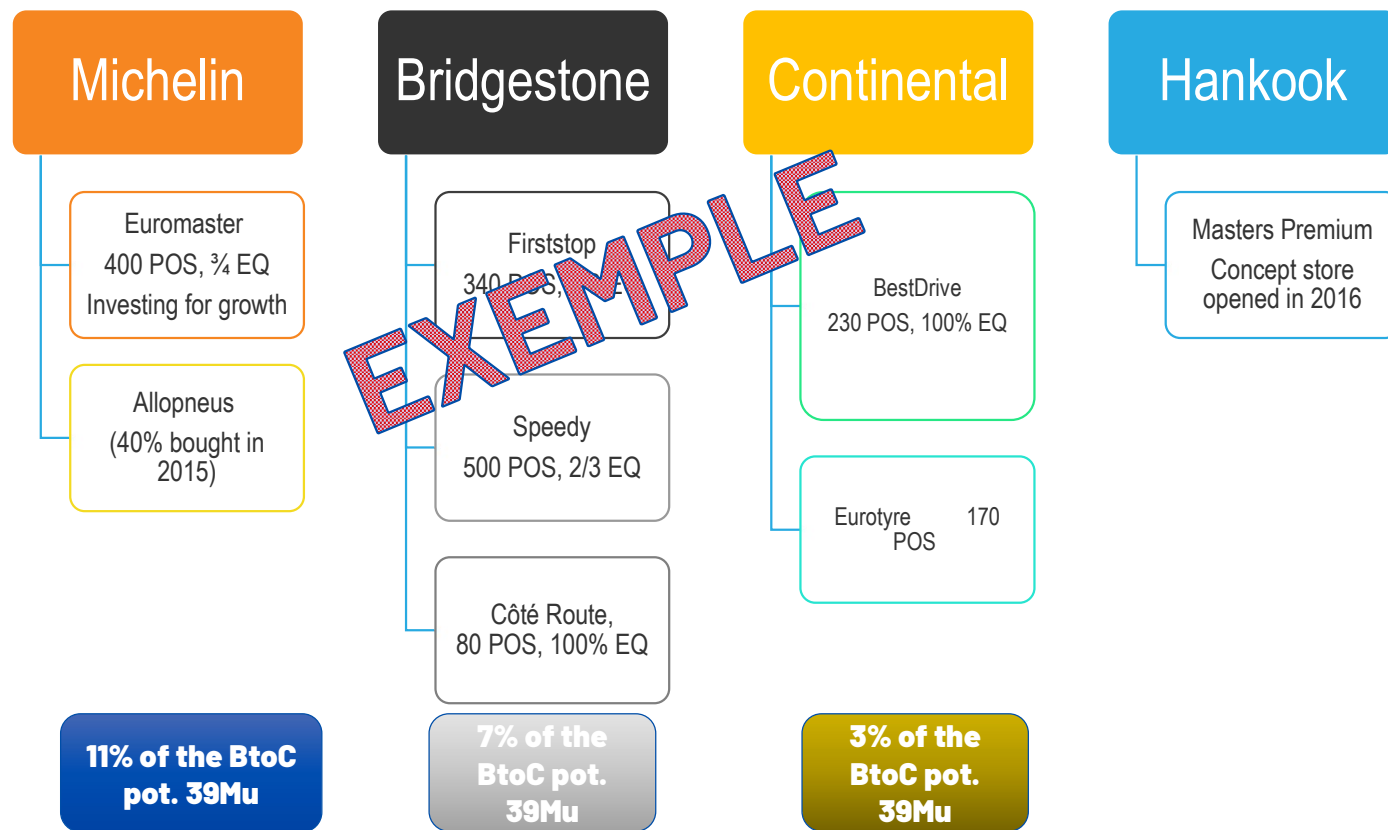
**EXEMPLE**

Source – Toluna Dec 2019  
 GFK FY 2019 & YTD2020

**Strong correlation between SOM evolution & ability to provide premium & value brands.  
 Real impact of tenders and owned distribution on results.**



# All our competitors are investing in retail networks



Access to consumers is key for tire manufacturers in a landscape dominated by powerful distributors. Our accessible SOM keeps on shrinking : 75% in 2016 , 50% in 2020 (Tire Dealers only)



### Strengths

- #2 brand awareness with Goodyear (TOMA, sport and aided awareness). 24h Le Mans ACO contract supports Dunlop and drives A volume
- Product quality recognized by customers
- Overall product coverage. **Increasing OE coverage on French OEMs**
- **Effectiveness of national promotions on SOM**
- Higher GP on All Seasons than on Summer and higher sell-out price positioning
- Increased EBIT over the past years.
- Strong satisfaction from customers

### Weaknesses

- Limited investment to support 2 premium brands => Brand KPI weakening & low differentiation perceived vs competitors
- **Low attractiveness of our Tier-2 brand** : aided awareness on Fulda is below 10. No or negative GP on budget brands
- **GY/DU lowest sell-out price amongst premiums**
- Parallel flows with lower sell-in prices than FR can offer
- Limited visibility on @ : low traffic to website vs retailers, lacking content strategy
- **Owned retail network Vulco is a small player on the market.** Limited interaction with garages
- Rather low level of spot availability

### Opportunities

- French Economics back to growth
- Car park back to growth. **New cars registration increase with 32% of SUV**
- **Big and stable tire market increasing A and All Season mix**
- Digital equipment and smartphone penetration help shopper prepare their purchase and make their mind on their own (67% of purchases)
- Auto-center channel growing faster than tire dealers. Car dealer after sales are transforming and @ channel still growing
- Availability is a key factor of satisfaction

### Threats

- Fragmented distribution - high CTS. Pressure on cash availability for smaller retailers
- **Decreasing access to market : competition buying stores**
- Distribution driving traffic through media investments (higher than manuf) and low prices / promotion. Premium market decreasing. Imports growing also on 17'.
- Tough competition on tire market with media investment and price competitiveness. Michelin homeland.
- **Tier-2 growing. High aided awareness of players on this segment (all above 60)**

**Goodyear will grow gaining SOM over competition by covering more of the market (segments - sizes - avail – distribution) and creating more pull demand**

EXEMPLE



## 5 - Questions sur les clients



### Qui sont vos clients ?

- Grâce à une analyse du portefeuille clients sur les 3 dernières années, identifier les clients :

- **Fidèles** : Pourquoi ?
- **Volatiles** : Pourquoi ?
- **Gagnés** : Pourquoi ?
- **Perdus** : Pourquoi ?



- Sont-ils satisfaits ?

Établir un questionnaire d'enquête de satisfaction auprès d'un panel clients :  
**10 à 15%** de détection de nouveaux projets sont en moyenne réalisés

---

---




## 5 - Questions sur les clients



### Les outils de satisfaction client : le NPS (Net Promoteur Score)

VOTRE AVIS NOUS INTERESSE

 **RENAULT**  
La vie, avec passion

10%

Recommanderiez-vous le garage Renault AMIENS DURY Groupe GUEUDET à un ami, un parent ou un collègue qui souhaite effectuer des travaux sur sa voiture?

Non, certainement pas			Non, probablement pas			Oui, probablement		Oui, certainement	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

< Retour    > Suivant

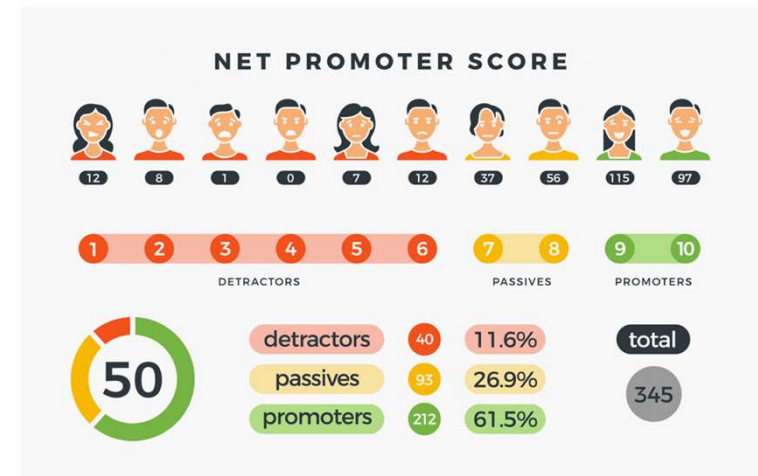
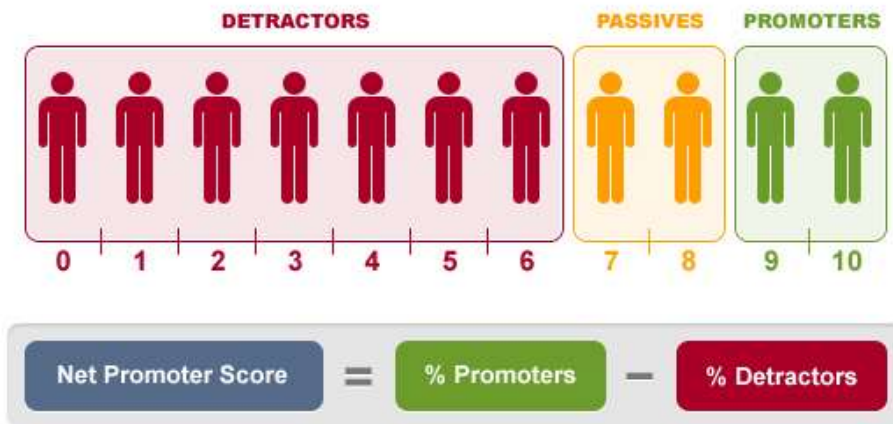


## 5 - Questions sur les clients



### Les outils de satisfaction client : le NPS

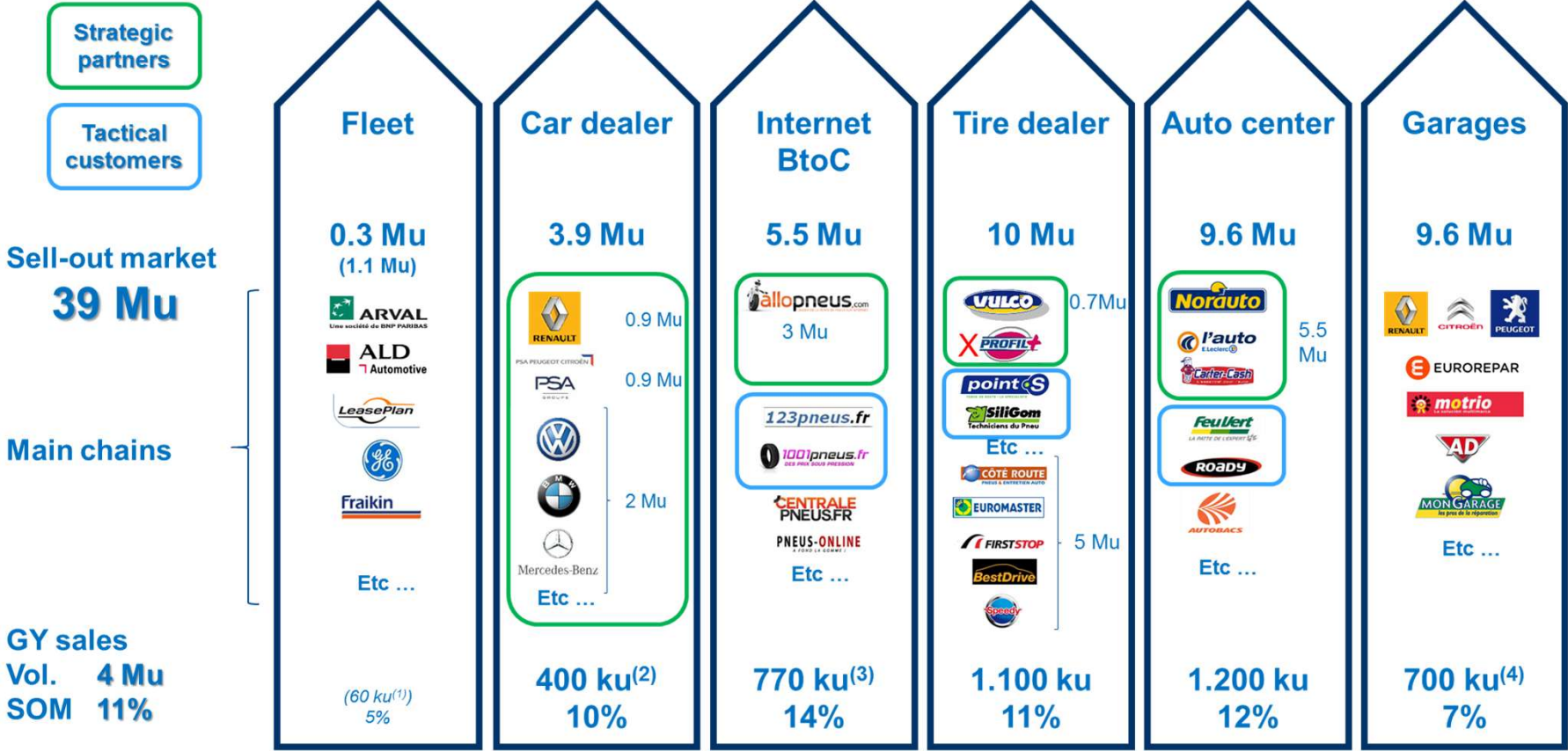
- Le **NPS** est calculé en prenant le pourcentage de promoteurs et en y soustrayant le pourcentage de détracteurs. Le NPS n'est pas exprimé en pourcentage, mais comme **nombre absolu** qui se situe entre -100 et +100.



- Par exemple : si vous avez **25% de Promoteurs**, 55% de Passifs et **20% de Détracteurs**, le **NPS sera +5**. Un NPS positif (>0) est considéré comme l'indication d'une bonne satisfaction des clients



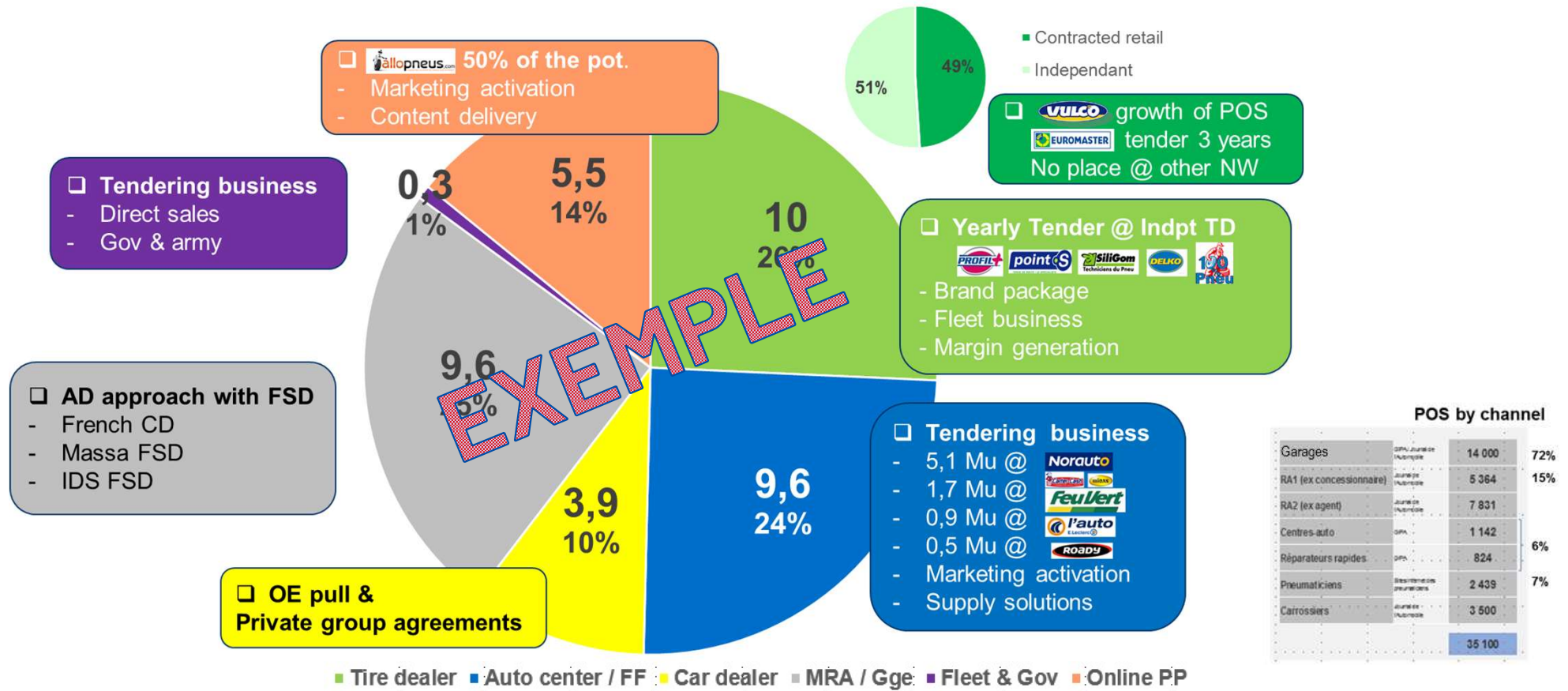
# French Customer landscape



<sup>(1)</sup> LLD only  
<sup>(2)</sup> CD Fr. = 40% of sales  
 CD Imp. = 100% of sales  
<sup>(3)</sup> Allopnus. = 80% direct  
 Others through distributors  
<sup>(4)</sup> 80% of distributor sales

**Customer strategy build up within strategic and tactical accounts channel by channel**

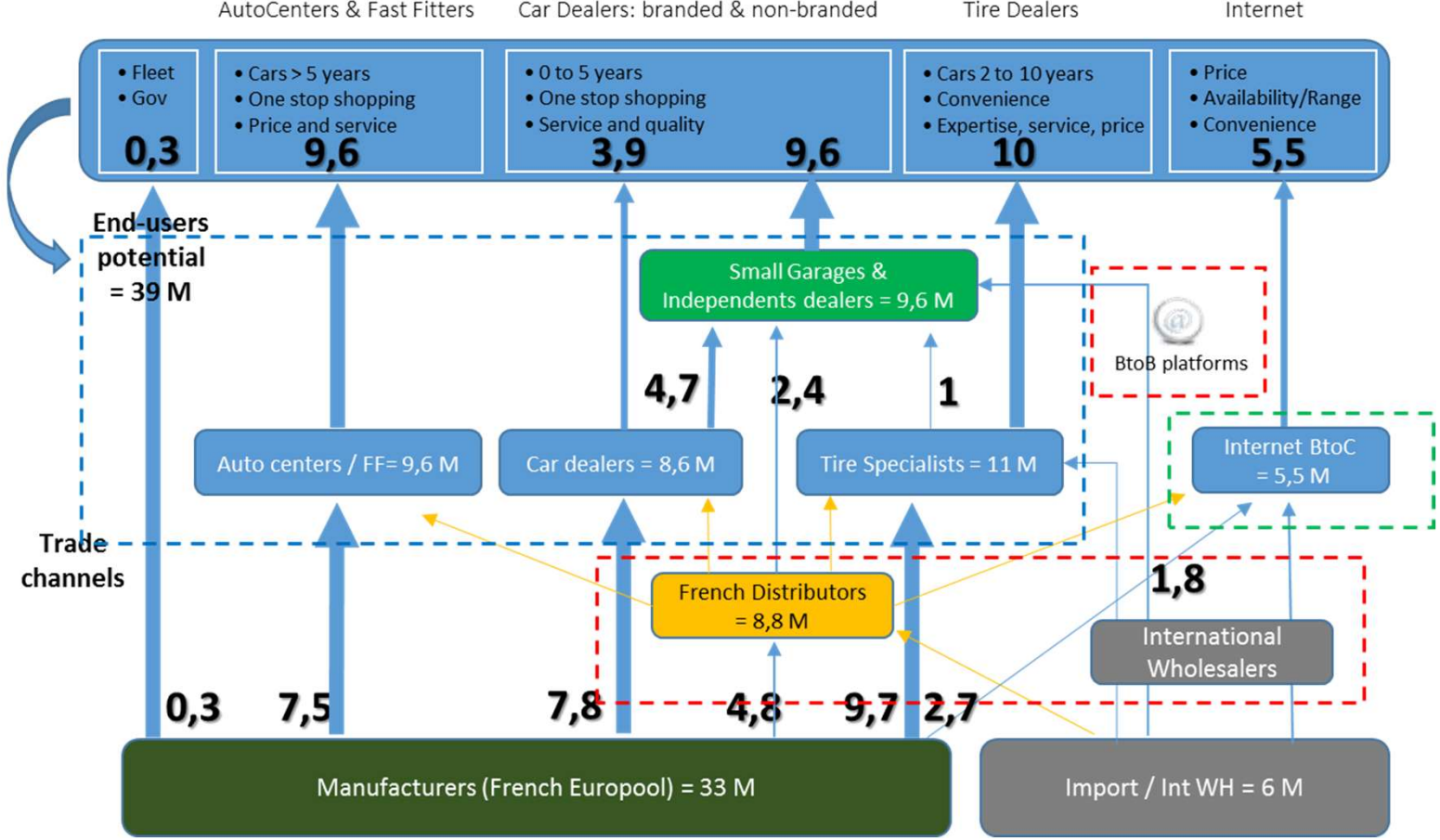
# FRENCH CUSTOMER LANDSCAPE



Value proposition focus on Marketing support, Supply & IT solutions and margin requirement



# FRENCH CUSTOMER LANDSCAPE



3 routes to market: --- direct retail, --- distributor, --- online.

Car Dealers & French distributors are the main routes to small garages & independant dealers





## 6 - Questions sur les produits

### Quels sont les différents Produits et Services que vous commercialisez ?

- Correspondent-ils à des familles de clients ?
  - Quels sont :
    - Les vaches à lait
    - Les vedettes
    - Les dilemmes
    - Les poids morts
- Pourquoi ?**
- Quelles parts du chiffre d'affaires représentent-t-ils ?
  - Quelle évolution des prix ?
  - Cette répartition vous convient-elle ?
  - Quelle répartition souhaiteriez-vous ?... Pourquoi ?





## 7 - Questions sur les outils



### Quels sont les outils mis à votre disposition ?

- **Les outils de suivi de votre activité** : Tableaux de bord, Rapports de visite, Accompagnement terrain, Entretiens individuels...

Cela répond-t-il à votre attente ? Pourquoi ?

- **La prospection**

- Comment s'organise la prospection
- Comment sont les fichiers ?
- Comment sont-ils renseignés ?



- **Les outils d'aide à la vente pour aller en clientèle** : leaflets, présentations, ...
  - **Les actions de marketing direct mises en place** : campagnes mail, sms, publicité...
- 
-



## ■ 2 - Les objectifs Commerciaux



- Quel budget pour l'année en cours, où en sommes-nous, quelles explications en cas d'écarts ?
- Comment voyez-vous votre entreprise dans 3 ans ?
- Quelle progression et pourquoi ?
- Quels sont vos objectifs : quanti, quali, individuels, collectifs
- Que se passe-t-il si ces objectifs ne sont pas atteints ?



**C'est sur la base de bonnes informations  
que l'on peut construire une bonne stratégie**

---

---



## ■ 3 – Le Plan d’Action Commercial - PAC

- **Volet commercial de la stratégie.** Il décrit l’ensemble des actions concrètes à mettre en place pour atteindre les objectifs de vente annuels
  - **Le PAC** détaille votre démarche commerciale à court, moyen et long terme. Ainsi, vous savez où vous allez, mais également comment agir
  - Accompagnement dans les actions commerciales de prospection et/ou fidélisation de clientèle :
    - Campagnes de prospection : mailing, phoning, Emailing...
    - Visites de clientèle et tournées terrain
    - Salons professionnels
    - Évènements: portes ouvertes, démonstrations, sponsoring...
    - Campagnes promotionnelles...
  - **Suivi : Outils, reporting, tableau de bord**
- 
-

# 2020 H2 Marketing Plan

- Focus on consumer & customer insights.



Shopper study



Mystery shopper

- To adapt our media plan, key messages & supports

- Develop strong relationships with customers, be helpful

Carry on training teams :

- 2 videos training on all season
- General knowledge on tires

Share our consumer knowledge

Newsletters



- Develop our value proposition, improve our brands perception

Know & understand better our customers and consumers to deliver best service and offer.

# 2020 H2 Marketing Plan

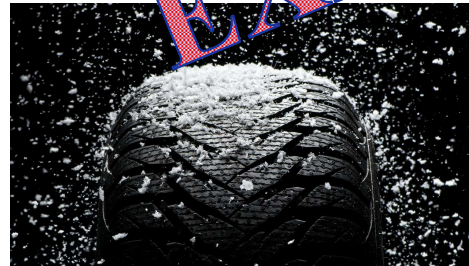
Increase visibility & sales on our innovations (EGP2/ V4S/ DUAS) & key products (winter range)

➤ POS visibility



WIP

➤ Online visibility



Develop digital assets to be shared with customers and amplified

Product training for our salesforce & customers



➤ Video for consumers on 4 seasons advantages



Value our products thanks to superiority claims & adapted communication.

# 2020 H2 Marketing Plan

➤ Develop attractive promotion plan

12 Jun - 25 Juillet

8 - 22 aout

Fin Sept – mi oct

12 oct – 21 nov

25 - 28 nov

National promotion



EXEMPLE



100% digital promotion

NEW



NEW



NEW



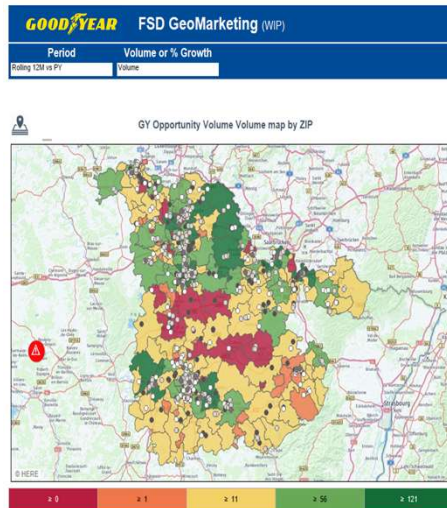
Drive traffic & generate conversion thanks to strong activation plan

ONE TEAM Driving Performance

GOODYEAR

# 2020 H2 Marketing Plan

- Work closely with FSD through geo marketing analysis & yearly support



- First test WIP . 60 POS selected :  
Market Share x 2  
2<sup>nd</sup> test on winter : mid october.



- Product training on massa salesforce



- Adapted supports depending on FSD strategy to POS selected



**EXEMPLE**

- Optimize & test marketing tools with our agent model



Focus on products, promotion, content, consumers reviews.

**Propose tailored marketing plan to selected customers to develop their sales & our market share.**

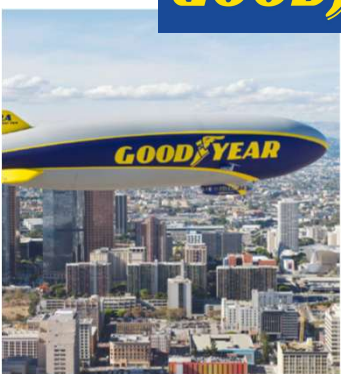
# 2020 H2 Marketing Plan

Amplify content to highlight our brands on digital : paid, owned, earned & shared !



**GOODYEAR**

**DUNLOP**



- ❖ KPI targeted :
  - Engagement rate
  - Qualified traffic on website
  - Conversion

Talking about our iconic Goodyear blimp, about motorsport, performances & passion to value our brands !



## ■ Le Plan d'Action Commercial - PAC

Le **Plan d'Action Commercial** répond à la question :

- Que faut-il vendre ?
- A qui faut-il le vendre ?
- Comment le vendre ?





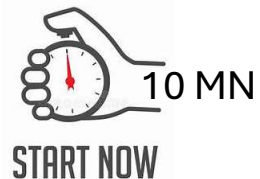
## ■ Exercice PAC



- Vous venez de prendre vos nouvelles fonctions de commercial au sein d'un opérateur télécom
- Quelles sont les actions que vous pourriez mettre dans votre PAC pour développer votre clientèle de "jeunes" (18-25ans)?



Exercice pratique



[A vous de jouer !](#)





**5 avis sur cette session !**



**Les points positifs**  
**Les points à améliorer**





**Merci !**

---

---