**Sarenza.com**: Un contrôle stratégique s’impose-t-il**?**

**Dossier élève**

***En vous aidant des documents fournis dans le dossier, vous réaliserez les dossiers suivants :***

**Le management suppose un contrôle stratégique qui repose sur des critères d’évaluation**

1. Caractérisez l’organisation Sarenza **à partir de l’annexe 1** (type, finalités, métier, taille, chiffre d’affaires et champ d’action).
2. Indiquez à partir de l’annexe 2 les objectifs stratégiques de Sarenza qui avaient été fixés en 2006 et identifiez les critères d’évaluation permettant d’évaluer le niveau de réalisation de ces objectifs. Identifiez les autres critères d’évaluation présentés dans les annexes ? Montrez que le contrôle stratégique ne repose pas que sur des critères d’évaluation quantitatifs

**Le contrôle stratégique peut conduire à des actions correctrices qui peuvent porter sur la redéfinition des objectifs et sur les moyens à mettre en œuvre.**

1. Indiquez si les objectifs fixés en 2006 ont été atteints en 2011 ? S’agit-il d’un succès pour Sarenza ?
2. Présentez les décisions stratégiques prises à partir de l’année 2011 ? Montrez que ces décisions sont liées à la réalisation des objectifs définis en 2006.
3. Identifiez les nouveaux objectifs stratégiques de Sarenza ?

**Le contrôle stratégique suppose la mise en place d’une veille stratégique**

1. Indiquer l’intérêt pour Sarenza de mettre en place une veille stratégique. Quels sont les domaines concernés par cette veille ?

**Le dossier comprend :**

**Les annexes :**

* Annexe 1 : Sarenza.com, le site de vente de chaussures par internet Vidéo Oséo
* Annexe 2 : Sarenza affiche ses ambitions
* Annexe 3 : Les ventes explosent sur Sarenza.com
* Annexe 4 : Sarenza.com en chiffres
* Annexe 5 : La satisfaction des clients du site de chaussures en ligne
* Annexe 6 : Sarenza est un « Great place to Work »
* Annexe 7 : Sarenza en 2011, quel bilan ?
* Annexe 8 : Sarenza se démultiplie en Europe
* Annexe 9 : veille stratégique, mode et e-commerce.

**Les ressources :**

* Ressource 1 : Critères d’évaluation quantitatifs ou qualitatifs ?

**Annexe 1 : Sarenza.com, le site de vente de chaussures par internet - vidéo Oséo**

<http://www.oseo.fr/a_la_une/paroles_d_entrepreneurs/archives_reportages_lci/lci/sarenza>

**Annexe 2 : Sarenza affiche ses ambitions**

Avec un modèle risqué mais une mécanique de précision, Sarenza ose le pari de l'hypermarché de la chaussure sur Internet. Objectif : 100 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2010. “La chaussure ne se vendra jamais sur Internet”, scandait une récente étude du Credoc pour le ministère de l'Industrie. Pas si sûr que cela, du moins pour Francis Lelong qui vient d'inaugurer l'ouverture de Sarenza, boutique en ligne et “temple de la chaussure”. Forte d'un stock de 10 000 paires de chaussures déclinées à travers 600 modèles issus de 50 grandes marques pour la seule saison automne-hiver, Sarenza ne fait décidément pas dans la demi-pointure… D'autant que, d'ici 2008, l'ambition du fondateur est de porter cette offre initiale à 300 marques et de faire de Sarenza la plus grande surface de vente où chacun puisse trouver chaussure à son pied.

Inspiré du modèle du précurseur américain Zappos, Sarenza vise le leadership du e-commerce de la chaussure en ligne. En France, dans un premier temps, puis en Europe, l'idée étant de convertir les consommateurs de chaussures à l'achat en ligne.

Pour gagner ce pari, Francis Lelong mise sur trois variables d'ajustement : la marge, plus ou moins gourmande, de façon à jouer sur l'attractivité de l’offre ; l'expansion rapide en Europe, génératrice d'économies d'échelle ; enfin, le marketing du site où l'accent est mis sur la valorisation des marques. Ne reste plus qu'à mettre en œuvre la règle des trois V, visibilité-visites-ventes, le but étant de capter 0,3 % de parts du marché européen de la chaussure, soit 100 millions d'euros de chiffre ­d'affaires d'ici quatre ans.

***Source : ecommercemag.fr, 2006***

**Annexe 3 : Les ventes explosent sur Sarenza.com**

La crise du pouvoir d'achat affecte-t-elle nos ventes ? Pas du tout. Chez Sarenza.com, le business explose. L'entreprise ne connaît pas la crise. Nous allons vendre cette année trois fois plus que l'an dernier. La situation ne peut pas être meilleure ! Cet essor tient à trois raisons de fond. Premièrement, nous profitons mécaniquement de la croissance du nombre d'internautes. Deuxièmement, nous offrons un choix inégalé : les consommateurs, notamment de province, accèdent via le net à une diversité de produits qu'ils n'ont pas en magasins physiques. Le site Sarenza propose 250 marques, contre 10 dans une petite boutique et 80 dans un grand magasin. Enfin, les clients peuvent faire leurs achats sans contraintes d'horaires. Les marchands en ligne sont ouverts 24 heures sur 24, et 7 jours sur 7. Et ils proposent une qualité de service de plus en plus compétitive, notamment sur les délais de livraison. Avec la hausse des prix du pétrole, certains consommateurs renoncent à prendre leur voiture et font leurs courses devant leur écran.

***Source : l’Express***

**Annexe 4 : Sarenza.com en chiffres**

- Rentable depuis septembre **2008**.

- **300 000 paires** de chaussures vendues depuis sa création en 2005.

- **75 000 paires** en stock.

- **1,145 million** de visiteurs en juillet.

- **Principaux concurrents :** laredoute.fr, vente-privee.com, et spartoo.com.

***Source : l’Express***

**Annexe 5 : La satisfaction des clients du site de chaussures en ligne**

« Très chères équipes de Sarenza, merci ! Vous n’avez pas fini de « m’avoir sur le dos »… Et moi, de vous avoir fièrement à mes pieds… », écrit Anouchka le 14 janvier 2010.Elle, comme Violette, Jackie, Sophie et beaucoup d’autres témoignent de leur satisfaction sur le site numéro 1 de la vente de chaussures en ligne : Sarenza. Une satisfaction confirmée par l’étude réalisée par Fia-Net.com qui donne au site une note globale de 9.3/10 sur seulement 6 mois ! D’après l’étude réalisée par fia-net, 96% des clients de Sarenza sont satisfaits des services du vendeur de chaussures et sont prêts à réitérer l’expérience. Si la majorité d’entre eux a choisi Sarenza pour la gratuité des frais de transports, près de 60% ont commandé pour la disponibilité des produits et plus de 50% pour la rapidité de l’envoi. Cette étude reflète les efforts fournis par Sarenza afin d’améliorer constamment ses services. Pari réussi à en croire les statistiques : 92% des clients apprécient la ponctualité de la livraison de leurs chaussures, 96% attestent de la conformité des produits commandés et 95% rachèteront sur le site. Quelque chose est sûre : chez Sarenza les chaussures sont sacrées !

***Source : Humeo.fr***

**Annexe 6 : Sarenza est un « Great place to Work »**

Pour sa première participation, Sarenza.com entre directement au palmarès des meilleures entreprises de moins 500 salariés où il fait bon travailler ! La dixième édition du palmarès «Great Place To Work» permet d’établir le climat social d’une entreprise. Une vraie reconnaissance pour les valeurs de Sarenza au cœur de la stratégie managériale : transparence et proximité des équipes dirigeantes et aussi l’enthousiasme au travail. Rendez-vous l’année prochaine pour faire encore mieux !

***Source : Sarenza.com***

**Annexe 7 : Sarenza en 2011, quel bilan ?**

Peu auraient parié, lors de son lancement il y a cinq ans en France, sur l'avenir de sarenza.com, spécialiste de la chaussure sur Internet, un produit qui a priori s'essaye avant de s'acheter. Non seulement le site existe toujours, mais il emploie désormais une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros (20 fois plus qu'en 2007). «Ça a marché parce que l'on s'est mis à la place des gens, explique Stéphane Treppoz. Objectivement, c'est presque comme si vous achetiez dans un magasin», argumente le dirigeant.

Près de 20 000 modèles couleurs sont actuellement référencés sur le site. « Sans parler des pointures, précise Stéphane Treppoz. L'idée, c'est que vous soyez une femme, un homme ou un enfant, de 1 à 99 ans, avec une pointure allant du 12 au 54, vous pouvez trouver chaussure à votre pied chez Sarenza.»

***Source : le Figaro***

**Annexe 7 : Fort de son succès, Sarenza se démultiplie en Europe**

Le site de vente de chaussures et maroquinerie en ligne, Sarenza, s’installe en cette fin d’année 2011 en Italie, Espagne, Allemagne et aux Pays-Bas. Le succès de l’enseigne en France pousse l’entreprise à reproduire son modèle économique à l’étranger en escomptant que les mêmes recettes produiront les mêmes résultats. Il sera ainsi présent dans six pays européens. Un peu plus d’un an après l’inauguration de sa plateforme en Grande-Bretagne, Sarenza récidive ainsi dans ces quatre autres pays européens. Le site de vente de chaussures et maroquinerie en ligne a pris pied en Italie. Et d’ici à la fin de l’année, il s’implantera en Espagne, aux Pays-Bas et en Allemagne. “L’Angleterre est un marché leader en termes de mode et e-commerce dont nous avons tiré beaucoup d’enseignements. Ils nous sont aujourd’hui très bénéfiques à l’aube de nos différentes ouvertures européennes, indique Stéphane Treppoz PDG de Sarenza. Nous avons initié notre développement international avec le marché le plus complexe d’Europe, le plus dur est fait ! ” Avec ses nouveaux marchés, Sarenza entend consolider sa position de leader sur le créneau et redevenir rentable dès 2014.

***Source : les auteurs à partir du site Fashiondailynews.com***

**Annexe 9 : veille stratégique, mode et e-commerce.**

Faire de la veille stratégique est à la portée de toutes les entreprises. Loin des questions de budgets et de temps, la veille est une attitude, une attention portée à son environnement. Pas toujours facile pour une PME de mobiliser les moyens financiers et le temps nécessaire pour mettre en place un système de veille. Et pourtant la veille représente un atout stratégique pour les entreprises, de toutes tailles, qui plus est si la concurrence est forte. Anticiper les tendances en matière réglementaire, concurrentielle, sociale, et être en première position pour développer une innovation ou se lancer sur un nouveau marché, sont autant d’avantages décisifs pour une entreprise. Une entreprise comme Sarenza a tout intérêt à mettre en œuvre des dispositifs de veille stratégique. Tout d’abord pour les produits que propose cette entreprise : le succès de ses ventes dépend en grande partie de l’adéquation de son offre à la demande de ses clients et donc à la mode. L’enseigne doit être très réactive et donc être au fait des dernières tendances pour proposer les derniers modèles de chaussures à la mode. Au niveau technologique ensuite, Sarenza doit être au fait des innovations qui peuvent lui permettre de livrer toujours plus rapidement ses clients. Enfin, il est absolument indispensable de vérifier sans cesse la visibilité de la marque sur internet et le bon référencement du site. Cela passe par l’achat de certains mots-clés stratégiques auprès des moteurs de recherche : chaussures bien sur mais aussi Converse, Adidas, Guess, Ugg, Sebago…

***Source : Les auteurs à partir du Journaldunet.com***

**Ressource : Critères d’évaluation quantitatifs ou qualitatifs ?**

*Source : Les auteurs*