



Marketing stratégique : *Du diagnostic au plan marketing stratégique*

Dossier 1 : Mener un diagnostic.

. Introduction : objectifs et démarche générale

.I. Mener un diagnostic externe

.II. Mener un diagnostic interne

**. Dossier 1. Mener un diagnostic -
Introduction : Objectifs et démarche générale.**

. Objectifs et méthodologie d'une démarche de diagnostic :

Toute réflexion et tout projet stratégiques liés à la création ou au développement d'un courant d'affaires doivent être initiés par un diagnostic qui s'exprime sous deux dimensions :

- **Diagnostic interne** : « Quelles sont les forces (atouts) et faiblesses de l'entreprise et de ses fonctions par rapport à un projet de création ou d'extension d'activité ? »
- **Diagnostic externe** : « Quelles sont les menaces et opportunités (attraits) liées aux différents environnements des marchés cibles ? »

Ces deux dimensions d'un diagnostic sont classiquement formalisées sous la forme de tableaux également appelés matrice SWOT :

Strengths / Weaknesses,
Opportunities / Threats

- Tableau ou matrice forces / faiblesses pour le diagnostic interne
- Tableau ou matrice menaces / opportunités pour le diagnostic externe

Donc les diagnostics interne et externe vont déterminer et évaluer les potentiels stratégiques et opérationnels de l'entreprise face à des projets de création ou de développement d'activité. De même, ils vont orienter l'action stratégique et commerciale.

**. Dossier 1. Mener un diagnostic -
Introduction : Objectifs et démarche générale.**

Diagnostic marketing

Diagnostic interne

Au niveau de mon organisation

S -Strengts- <i>forces</i>	W -Weaknesses- <i>faiblesses</i>
---	---

Analyser les capacités au niveau de chaque maillon de la chaîne de valeur : au niveau des activités ...

...principales

- logistique
- production
- marketing, vente
- services

... de support

- infrastructure
- GRH
- technologie
- gestion du réapprovisionnement

Diagnostic externe

Sur mon marché

O -Opportunities- <i>opportunités</i>	T -Threats- <i>menaces</i>
--	---

Macro-environnement

- démographie
- économie
- politico-légal
- socio-culturel
- technologique
- infrastructurel et logistique
- nature

Micro-environnement

- marché en valeur, en volume
- analyse de la demande
- analyse du système d'offre (*fournisseurs, distributeurs*)
- analyse concurrentielle

- **Evaluation des risques, des potentiels stratégiques et opérationnels.**
- **Orientation de l'action stratégique et opérationnelle**



Marketing stratégique : *Du diagnostic au plan marketing stratégique*

I. Mener un diagnostic à l'externe *Evaluer les opportunités et les menaces sur un marché .*

1.1 . La démarche de diagnostic à l'externe.

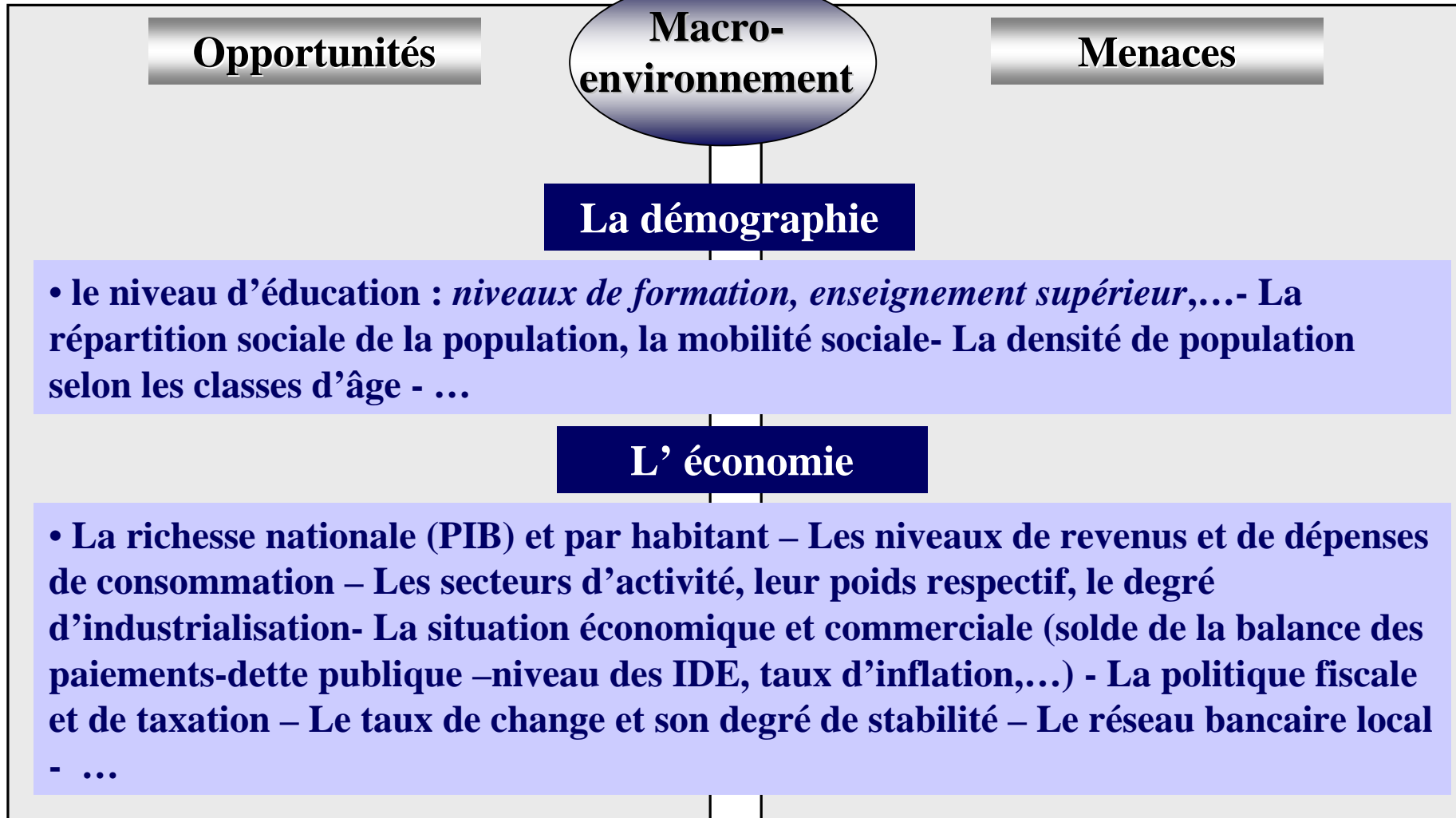
1.2 . Des sources d'informations à exploiter pour mener un diagnostic externe.

**.I. : Mener un diagnostic externe -
Évaluer les opportunités et les menaces sur un marché .**

1.1. La démarche de diagnostic à l'externe :

⇒ **Macro-environnement**

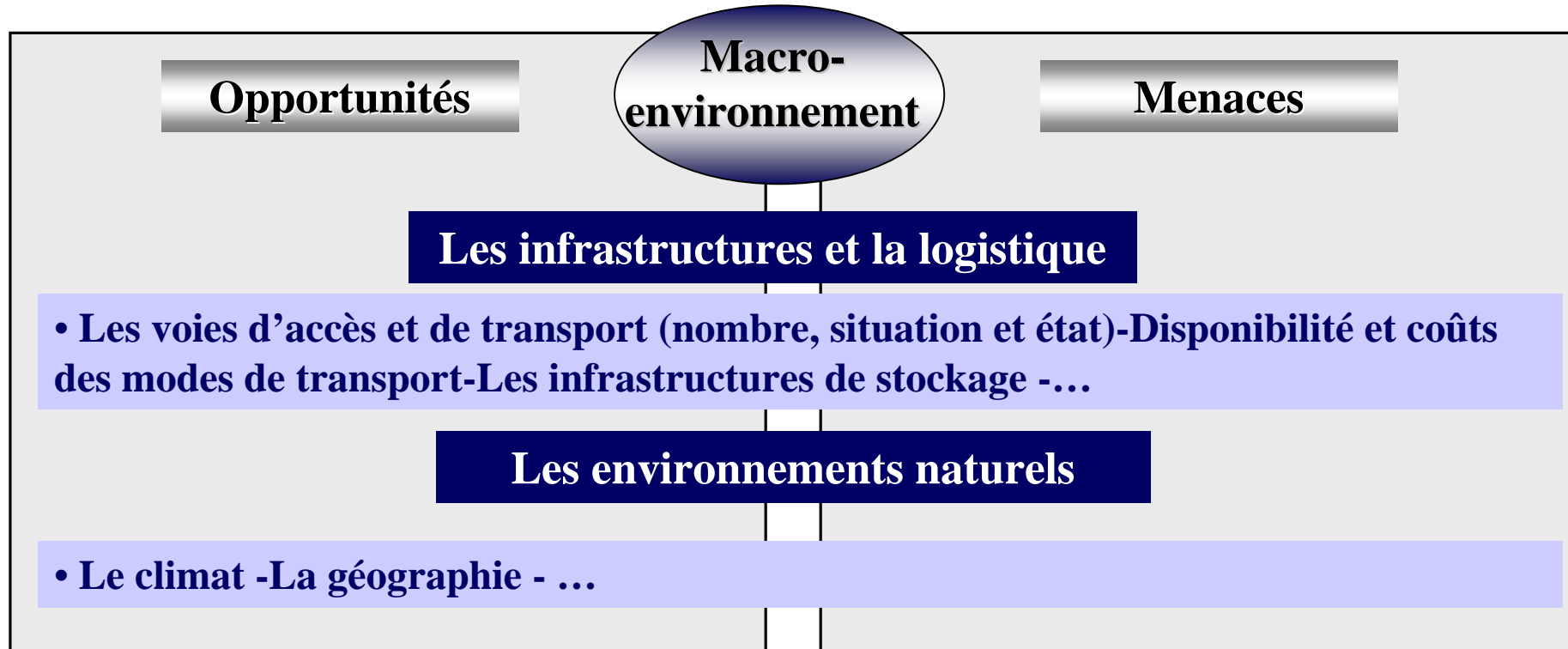
⇒ **Micro-environnement**



1.1 . La démarche de diagnostic à l'externe :

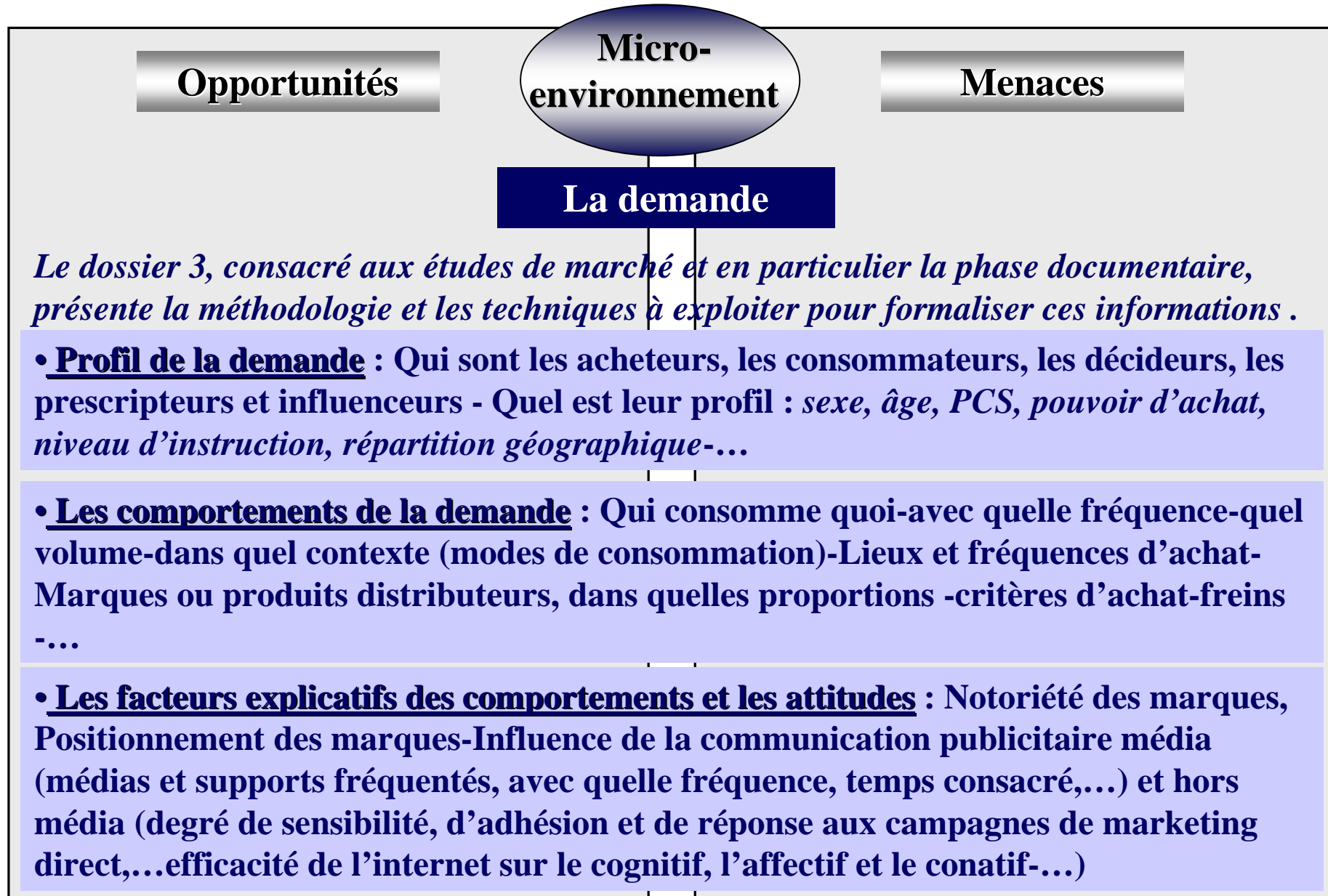


1.1 . La démarche de diagnostic à l'externe :



Cette approche du macro-environnement est fondamentale, notamment quand le diagnostic est motivé par un développement à l'international afin de bien comprendre les particularismes sur le marché visé.

1.1. La démarche de diagnostic à l'externe :



Opportunités

Micro-
environnement

Menaces

L'offre

- Structure du marché (concurrence, oligopolistique,...) - Le cycle de vie du produit sur le marché visé-Degré d'attractivité du marché -...

Le système d'offre : *les fournisseurs et la distribution*

- **Les fournisseurs** : Quels sont les fournisseurs possibles-Leur localisation géographique-La qualité des produits et services qu'ils proposent-Délais de livraison-Délais de paiement et la politique de recouvrement—Leurs liens avec la concurrence-Leurs capacités à intégrer l'aval-*(rque : le poids et la capacité de négociation d'un fournisseur est à intégrer car il peut correspondre à terme à une force concurrentielle au sens de Porter -voir après analyse concurrentielle dossier 2)*

- **Les distributeurs** : Quels sont les canaux de distribution exploités-dans quelle proportion (*degré de couverture du marché*)-nombre d'intermédiaires – Positionnement et localisation des enseignes-Leur assortiment-la nature et la forme des relations avec les différents types de circuit de distribution – le profil de la clientèle par circuit et par enseigne - Sont-ils concentrés (*centrales d'achats dans la grande distribution*)- Ont-ils la capacité de gérer des marques de distributeurs-Quelles sont leurs marges-...

1.1 . La démarche de diagnostic à l'externe :

Opportunités

Micro-
environnement

Menaces

L'analyse de la concurrence :

- **Les concurrents actuels** : leur PDM, marges dégagées, couverture, positionnement, plan de marchéage, leur maîtrise technologique et leur capacité à innover,..
- **Les Facteurs Clefs de Succès** sur le marché et en particulier des leaders : analyse qui permet de formaliser les potentialités stratégiques et les facteurs à l'origine d'un avantage concurrentiel. Une FCS est une capacité particulière, une compétence qui permet à une entreprise de conquérir et d'exploiter un avantage concurrentiel – Une FCS est souvent spécifique à une industrie (*exemple – les délais d'approvisionnement et les coûts amont pour la grande distribution alimentaire*).
- **Approche par l'analyse concurrentielle et les matrices de portefeuille** : L'approche concurrentielle de Porter (*5 forces concurrentielles+1*) et son analyse en terme de chaîne de valeur peuvent enrichir une démarche de diagnostic (*à l'externe comme à l'interne*) – Il en est de même des matrices d'analyse stratégique de portefeuille (*Ces approches et modèles font l'objet d'un dossier spécifique : voir dossier 2*).

**.I. : Mener un diagnostic externe -
*Evaluer les opportunités et les menaces sur un marché .***

1.2 . Des sources d'informations à exploiter :

La démarche de diagnostic est souvent motivée par la volonté de développer un courant d'affaires à l'international – De nombreuses références présentées répondent à cette dimension et sont également exploitables pour une démarche de prospection.

Typologie des sources classiquement exploitables :

- Les administrations et organismes publics : Ministères, INSEE, Greffes des tribunaux de commerce, les C.C.I., ...
- Les syndicats professionnels
- Les organismes privés (sociétés de conseil – voir la liste sur le site de l'Adetem : <http://www.adetem.org>
- La presse générale, professionnelle et spécialisée
- Les banques de données en particulier celles proposées par Kompass
- Les sites Web et les catalogues des concurrents
- Les salons professionnels - ...

Des sources d'informations à exploiter sur le net :

Pour connaître les caractéristiques économiques, socio-culturelles et démographiques d'un marché:

Des sources en ligne

Sur les marchés nationaux :

- **INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques- <http://www.insee.fr> – Nombreuses informations sur les territoires, les secteurs économiques,...**
- **INED : Institut National des Etudes Démographiques**
- **Les centres de gestion agréés qui diffusent des données sectorielles :<http://www.infotpe.com> et <http://www.fcga.fr>**
- **L'Agence Pour la Création d'Entreprise APCE – des informations sectorielles <http://apce.com>**
- **Le CRÉDOC, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie - dispositif permanent d'enquêtes sur les modes de vie, opinions et aspirations des Français <http://www.credoc.fr/>**
- **Le site industrie français : <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/> de nombreuses informations sectorielles**
- **<http://www.societe.com/> S'informer sur un concurrent, un fournisseur, sur la solvabilité d'un client**
- **Les sites boursiers comme boursorama.com donnent des informations sur les sociétés cotées, les marchés,..**
- **Les forums des sites consommateurs : pour évaluer les perceptions : produit ou marque concurrent – exemple ciao.fr - ...**

Des sources d'informations à exploiter sur le net :

Pour connaître les caractéristiques économiques, socio-culturelles et démographiques d'un marché:

Des sources en ligne

A l'international : - La Direction des Relations Economiques DREE-DRCE [www.dree.org - www.commerce-exterieur.gouv] -informations sur le pays et aide à la stratégie export

-Direction des Relations Economiques DREE-DRCE [www.dree.org - www.commerce-exterieur.gouv] -informations sur le pays et aide à la stratégie export

-Les Chambres de Commerce et d'Industrie Française à l'étranger CCIFE [www.uccife.org] – Informations économiques, juridiques et commerciales sur le pays

- Ubifrance - Agence française pour le développement international des entreprises, pour les salons à l'étranger- Propose des fiches de synthèse par pays, par secteurs,...

<http://www.ubifrance.fr>

- Mondissimo.com le site portail du Commerce International et de la Mobilité Internationale : Exportation, implantation, expatriation, Gestion des RH . Egalement des fiches de synthèse

-...

Des sources d'informations à exploiter sur le net :

Disposer d'informations réglementaires :

- **DREE-DRCE** [www.dree.org - www.commerce-exterieur.gouv.fr]- règles, incitations et obstacles
- **Douanes** [www.finances.gouv.fr/douanes] - statistiques et réglementations
- **AFNOR** [www.afnor.fr] – normes et adaptation du produit aux marchés
- **JURIS International** – droit international <http://www.jurisint.org/fr/index.html>International -
- DGCCRF** – **Direction Générale de la Concurrence et de la Répression des Fraudes**
- ...

Disposer d'informations sur la technologie et l'innovation

- **INPI** [www.inpi.fr] – protection de la propriété industrielle (brevet, marques)
- **Le site Web de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), point d'entrée pour des informations sur la propriété industrielle et le droit ...**
www.wipo.org/index.html.fr
- Anvar** – **L'Agence française de l'innovation réalise des bilans sectoriels présentant notamment un état du secteur, les tendances.**

Evaluer les risques, les couvrir

- **DRCE** [www.commerce-exterieur.gouv.fr] –évaluation des risques et règlements de litiges - **DREE** [www.dree.org] - évaluation des risques, de la solvabilité d'une entreprise et gestion litiges
- COFACE** [www.coface.fr] – **Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur** évaluation risques, contrôle solvabilité, couverture export contre risques, gestion litiges, - ...



Marketing stratégique :

Du diagnostic au plan marketing stratégique

II. Mener un diagnostic à l'interne

Face aux caractéristiques du marché, évaluer son potentiel d'action en identifiant ses forces et faiblesses

*L'analyse de la chaîne de valeur permet de structurer un diagnostic interne .
(elle est également très utile pour analyser la concurrence)*

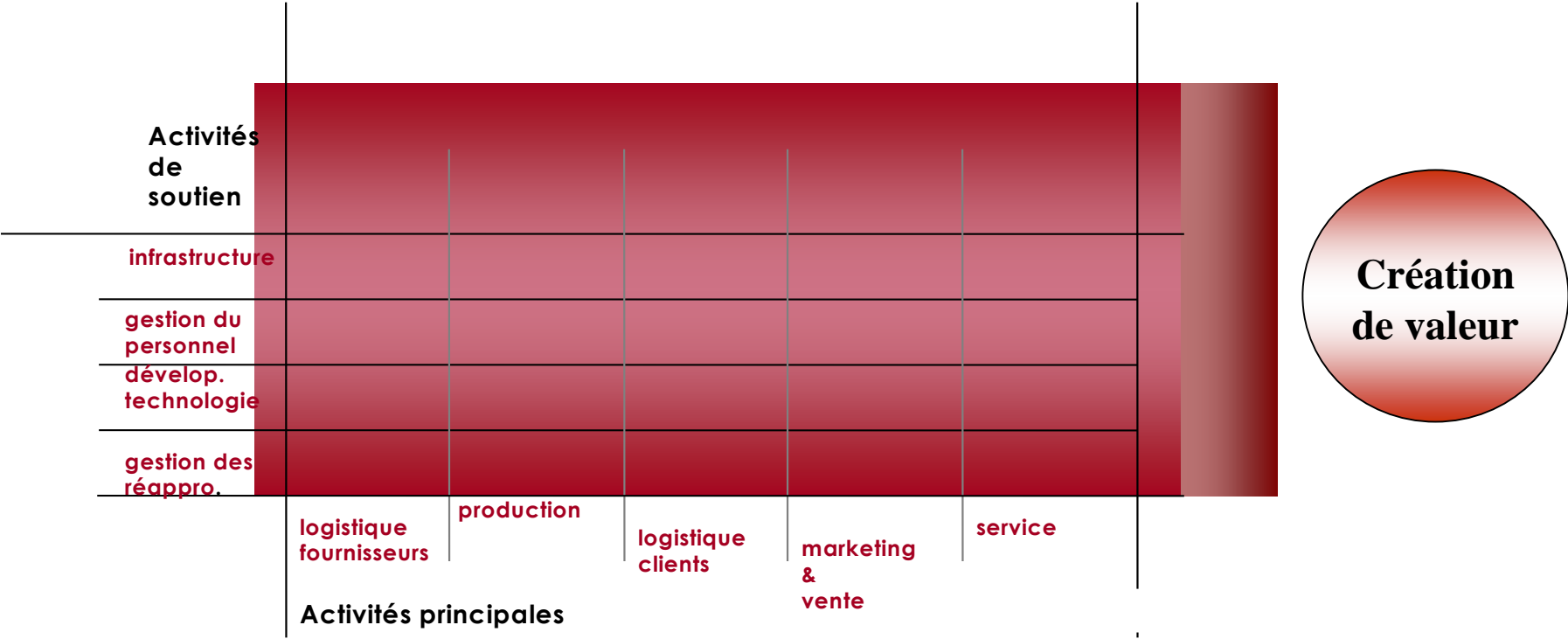
2.1 Le concept de chaîne de valeur – Présentation

2.2 Le concept de chaîne de valeur appliqué au diagnostic interne

.II. : Mener un diagnostic interne
Face aux caractéristiques du marché, évaluer son potentiel d'action en identifiant ses forces et faiblesses .

2.1 Le concept de chaîne de valeur – Présentation

L'entreprise est décomposée en activités de soutien *cad celles qui gèrent l'ensemble des produits ou services et permettant son bon fonctionnement* et en activités principales *cad les fonctions qui contribuent principalement à la création de valeur pour l'entreprise... et le client :*



2.1 Le concept de chaîne de valeur – *Présentation*

Activités principales

- logistique “fournisseurs”
-réception, stockage et distribution des fournitures
- production
-transformation en produits finis
- logistique “clients”
-stockage et distribution des produits
- marketing et vente
-promotion et force de vente
- service

Activités de soutien

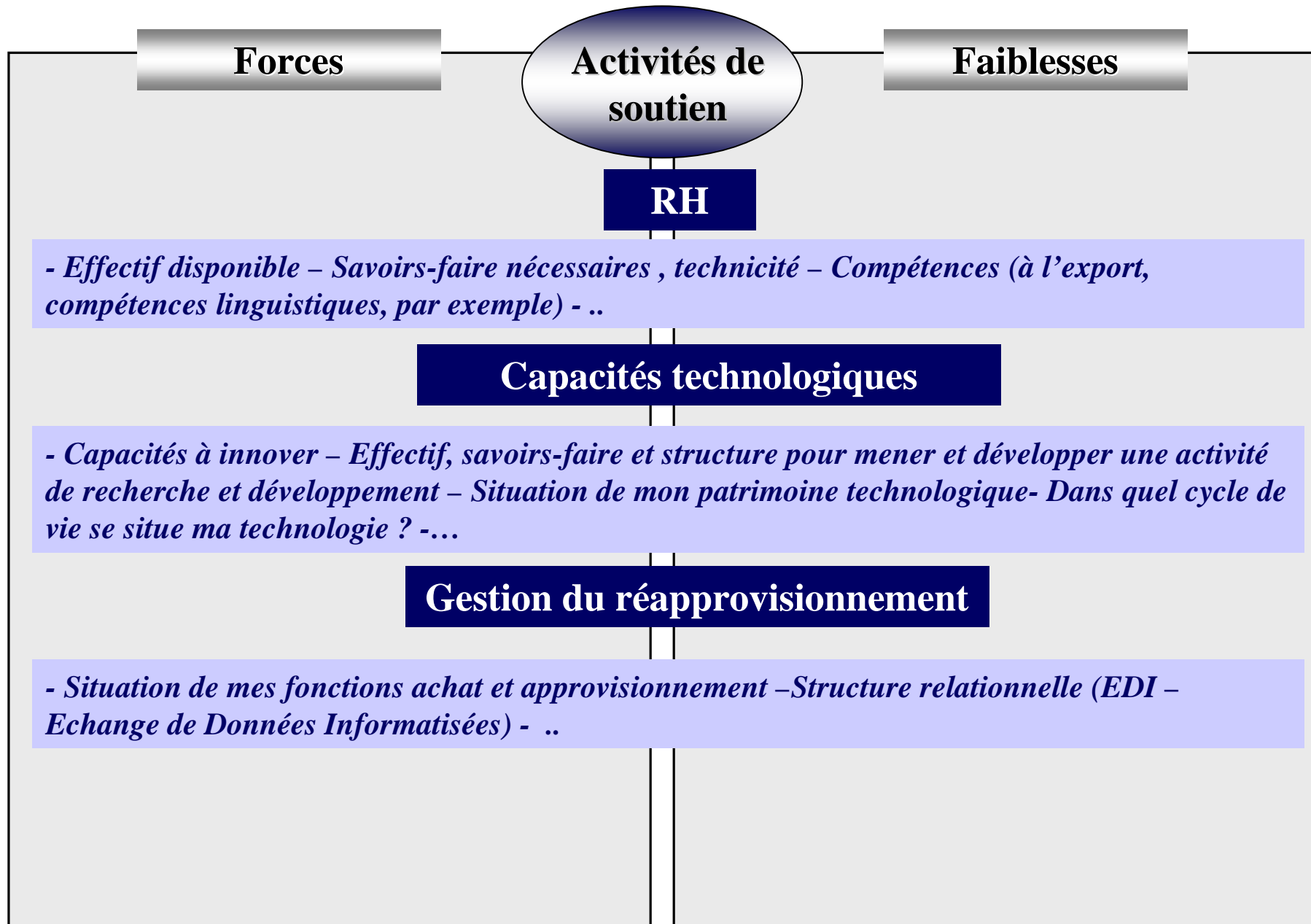
- infrastructure (d’entreprise)
-soutien à la chaîne de valeur complète
- planification, finance, comptabilité, juridique, qualité
- gestion du personnel
-recrutement, formation et développement
- développement de la technologie
-amélioration des produits et des processus de fabrication-innovation

Ainsi élaborée, cette analyse popularisée par M.E. Porter, permet d’analyser les potentialités stratégiques de l’entreprise à l’origine de la plus grande création de valeur cad ses facteurs clés de succès (FCS) qui sont explicatifs d’un avantage concurrentiel. L’activité de l’entreprise peut alors être décomposée en segments stratégiques (ou DAS Domaines d’Activités Stratégiques) qui présentent les mêmes FCS à l’origine de la création de valeur (*ce qui facilite les choix en matières d’allocation des ressources, les choix stratégiques comme un recentrage, par exemple*).

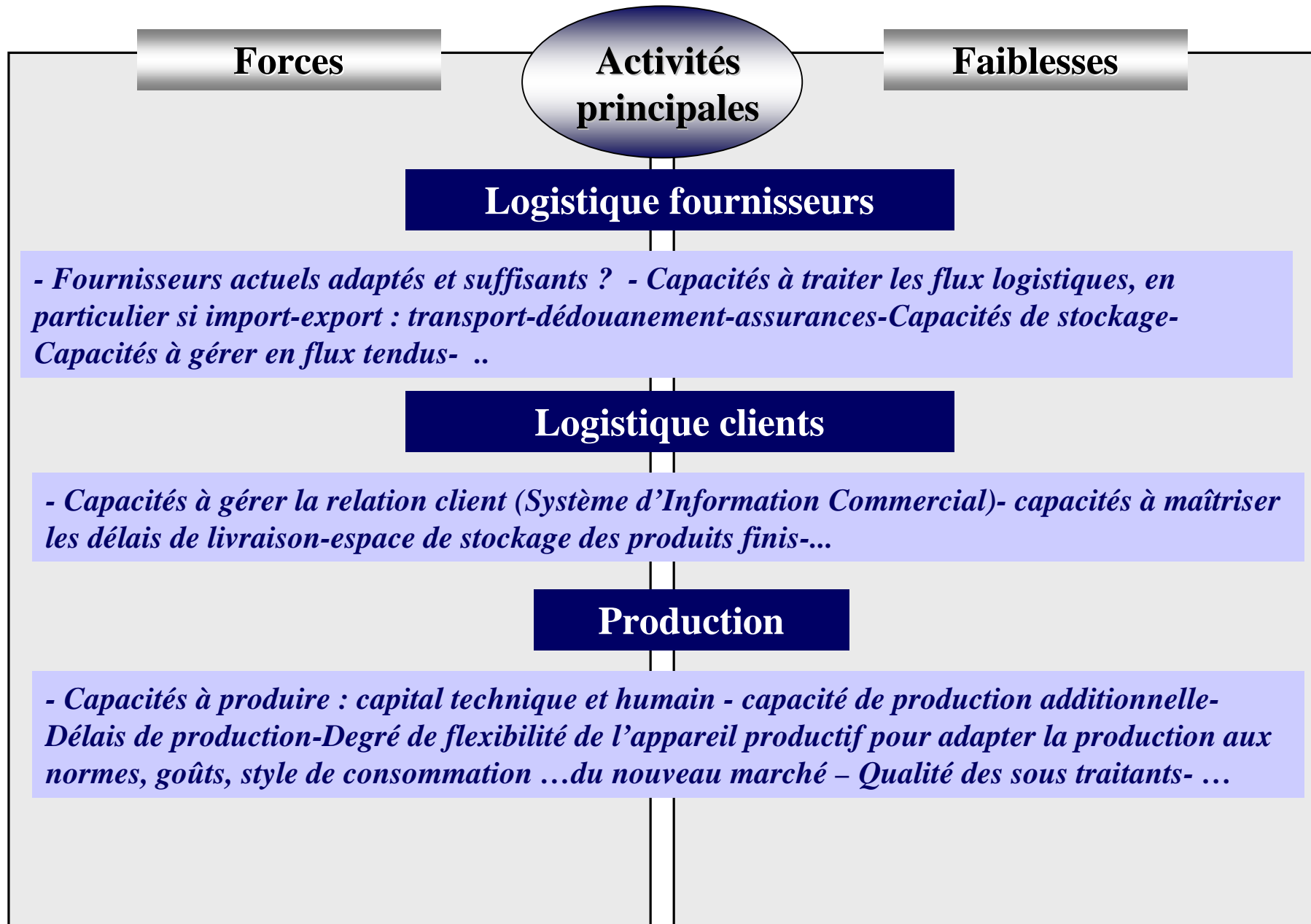
2.2 Le concept de chaîne de valeur appliqué au diagnostic interne



2.2 Le concept de chaîne de valeur appliqué au diagnostic interne



2.2 Le concept de chaîne de valeur appliqué au diagnostic interne



2.2 Le concept de chaîne de valeur appliqué au diagnostic interne



2.2 Le concept de chaîne de valeur appliqué au diagnostic interne

Pour décliner un diagnostic interne de manière moins binaire (forces/faiblesses) et donc plus nuancée, on peut formaliser d'autres types de matrices; par exemple :

	1	2	3	4	5
Activités de soutien					
<i>Infrastructure</i>					
<i>Organisation</i>					
. SI		X			
. Taille			X		
...					
<i>Finance</i>					
. Capitaux propres			X		
. Fonds de roulement			X		
. Capacités endettement				X	
...					
<i>Juridique</i>					
...					
<i>Qualité</i>					
...					

1. Très faible maîtrise 2. Faible maîtrise 3. Maîtrise moyenne 4. Bonne Maîtrise 5. Très forte maîtrise