

1/12

# Le Diagnostic Stratégique

## Les différentes stratégies.

### 1) - Infos stratégie:

Sont employés suivant les termes:

- Politique marketing, stratégie marketing et plan marketing
- Ne pas confondre les termes.

• Politique: général, un ensemble de règles visant à atteindre certains objectifs

• Stratégie: « la conduite de guerre »: diriger et coordonner des actions dans un système conflictuel = concurrence.

• Plan d'action: liste des actions précises (dates, moyens, ...)

### (A) Le diagnostic stratégique = SWOT

Le diagnostic stratégique est une démarche qui consiste à évaluer la situation de l'entreprise dans son environnement afin de déterminer ses possibilités de survie et de développement.

### (B) Analyse et diagnostic stratégique

Analyse interne

Analyse externe

Forces  
Faiblesses

Diagnostic stratégique **SWOT**

Opportunités  
Menaces

Choix stratégiques et  
fixation des objectifs

### III) l'analyse externe

L'analyse externe aide le marketing à identifier la nature de l'environnement → micro environnement : acteurs proches de l'É (fournisseurs) → macro environnement : environnement économique

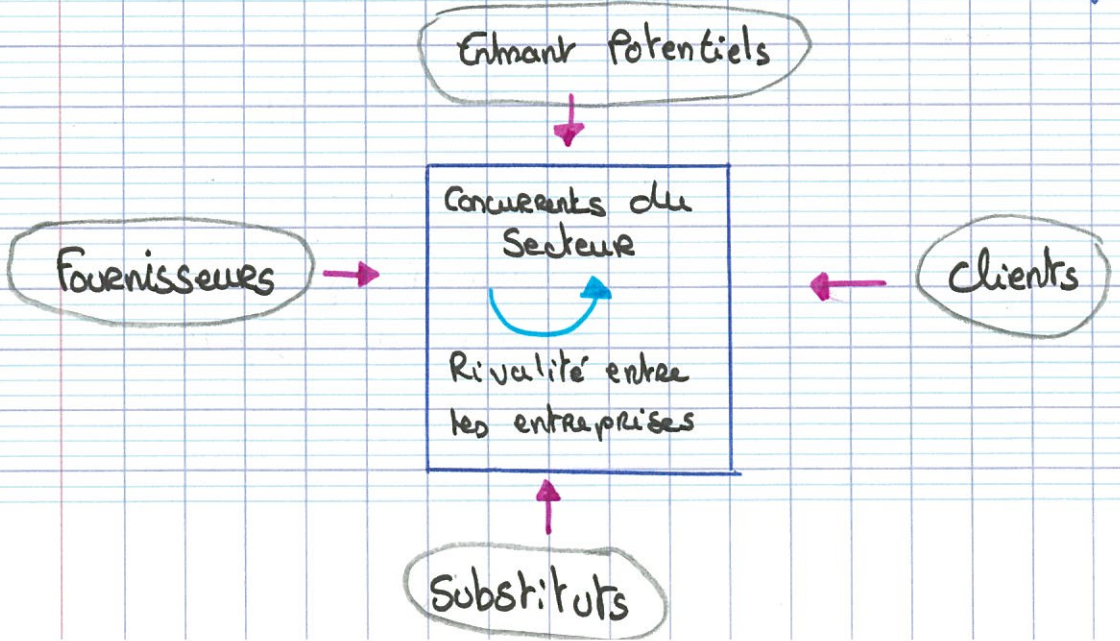
- Le macroenvironnement:
- P**olitique (pression gouvernementale, européenne, protection sociale)
  - E**conomique (croissance, chômage, pouvoir d'achat, crise, ...)
  - S**ocio-culturel (revenus, mode, style de vie, éducation)
  - T**echnologique (brevets, innovation, transfert)
  - E**cologique (protection de l'EnV, gestion des déchets)
  - L**égislatif (fiscalité, loi sur les monopoles...)

### • Analyse de la concurrence : micro environnement

Analyse du champ concurrentiel  
 → qui, combien, les substitués (concurrence indirecte)  
 Analyse des stratégies des concurrents  
 Analyse de la pression concurrentielle ...  
 → « pacifique », agressive  
 → Que faut-il connaître des concurrents ? **Tout ! = veille concurrentielle**

### • Les 5 forces concurrentielles de Porter

Il ne faut pas étudier que nos concurrents proches, mais également les concurrents potentiels → notion de concurrence élargie.



3/12

### → Menace des nouveaux entrants (entrant potentiels):

→ y a t il des barrières à l'entrée ?

Ensemble d'obstacles naturels et artificiels qui rendent très difficile l'entrée de nouveaux concurrents.

→ Les entreprises d'un secteur proche sont-elles susceptibles de s'intéresser au marché ?

(Extension de gamme ou diversification).

### → Menaces liées aux produits de substitution

→ le produit de substitution répond au m même besoin mais en apportant une autre solution (par un autre produit et donc un autre marché)

→ souvent apportée par une autre technologie

### → Menaces liées au pouvoir de négociation des clients

→ pouvoir fort des clients quand leur nombre se restreint

→ le risque est que le client intègre l'activité en amont

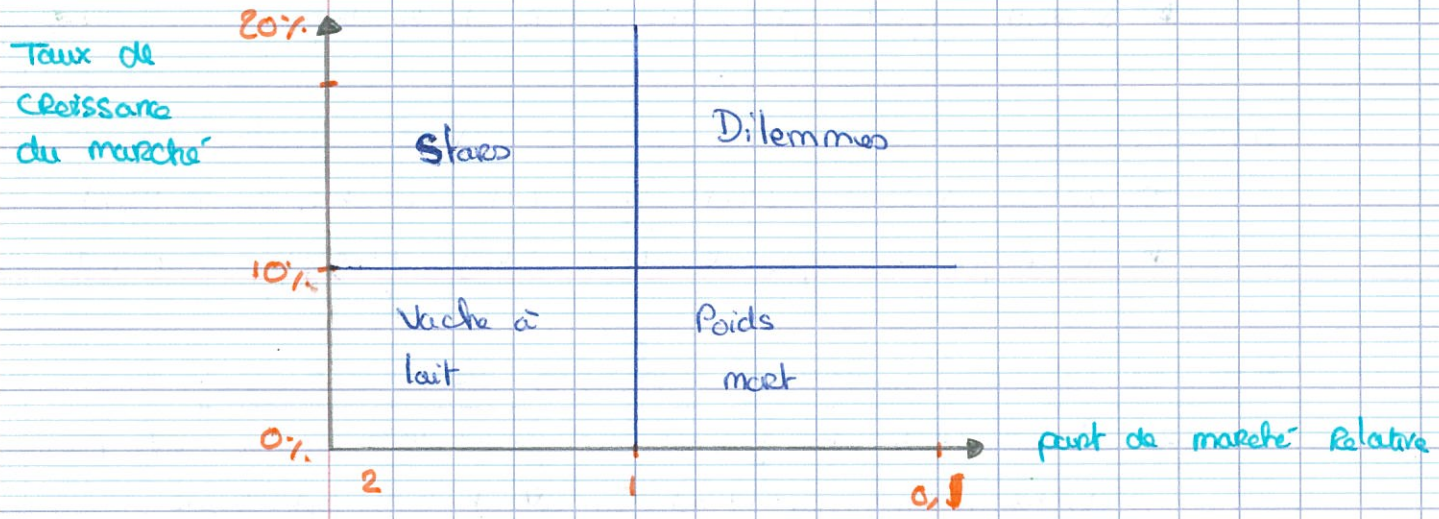
### → Menaces liées au pouvoir de négociation des fournisseurs.

→ Pouvoir fort des fournisseurs quand leur nombre est peu nombreux ou qu'il ont en attout bien spécifique (matières, savoir faire, ...)

### III) L'analyse interne

- Quel est mon savoir faire ?
  - Est-il bien maîtrisé ?
  - Mes compétences : techniques, industrielles, commerciales ...
- Quels sont mes compétences distinctives, mes avantages concurrentiels.
- Les matrices d'évolution : BCG et Mc Kinsey

#### La matrice BCG



- L'analyse BCG doit permettre d'évaluer
  - mon portefeuille est-il équilibré ? (produits dans les 4 zones ?)
  - Que faire des poids morts ?
  - les "dilemmes" peuvent-ils devenir des stars ?
  - les "vaches à lait" vont-elles durer encore longtemps pour alimenter mes produits nouveaux ?

5/12

## La matrice Mac Kinsey

Le modèle Mac Kinsey se base sur 2 critères généraux d'évaluation des domaines d'activités : les atouts de l'entreprise et l'attrait du marché, eux même comprenant de nombreux sous critères. Chaque critère note lieu à une note, de 0 à 5 par exemple.

Attrait du marché

Attrait du marché	5	forte	rentabiliser	investir	investir
		moyen	désinvestir sélectionner	rentabiliser	investir
		faible	maintient sans investir ou désinvestir	désinvestir sélectionner	rentabiliser
	0		faible	moyen	forte
			atouts de l'entreprise		

- l'entreprise prendra alors les orientations stratégiques suivantes :
- Une fois l'analyse interne et externe effectuée, on présente notre SWOT sous forme de tableau : Forces / Faiblesses.  
Opportunités / Menaces.

## Matrice SWOT

- Opportunités** : évolution du marché, innovation techno  
l'entreprise pourra saisir les opportunités par lesquelles elle espère profiter et / ou développer un avantage concurrentiel.
- Menaces** : problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement.
- Forces** : un savoir faire, une compétence forte, un avantage différentiel / concurrentiel.  
→ doit permettre d'exploiter avec succès les opportunités.
- Faiblesses** : un manque de savoir faire, de compétence, un manque de résistance au marché.

Externe

Interne

Le diagnostic SWOT sert à faire des recommandations stratégiques

- options, scénarios possibles.
- Choix stratégiques avec la DG / actionnaires

## IV) - Les Stratégies

Il existe 2 niveaux de stratégie :

- Stratégie globale d'entreprise : choix des domaines d'activité stratégiques : DAS
- Au niveau des produits / gammes de produits

### Exemple de DAS

Bouygues : BTP, immobilier, Médias, télécommunications.  
 Disney : studio, média, parcs à thème, produit dérivé.

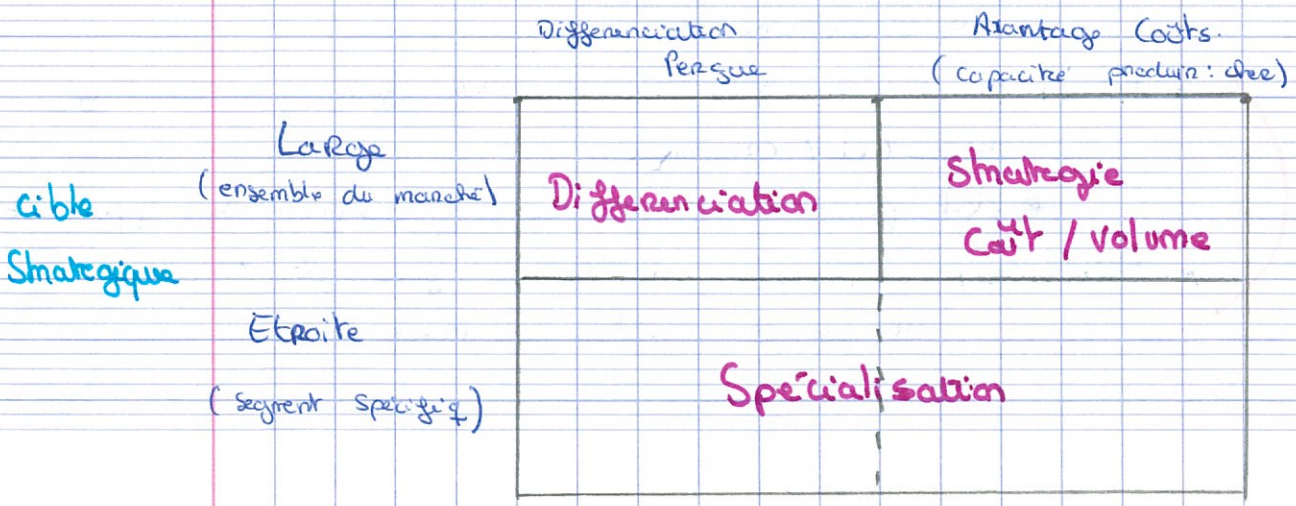
### A) Les stratégies de Bases de Porter

Il s'agit de stratégies sur les marchés existants

Porter regroupe l'ensemble des avantages concurrentiels en 2 types :

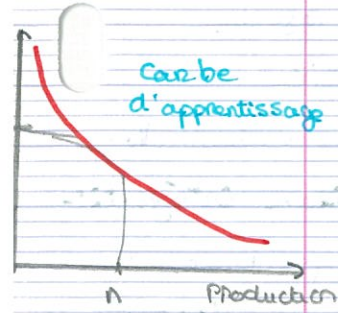
- l'avantage de coût
  - l'avantage de différenciation
- } offre à l'Entreprise une cible large ou restreinte

#### Avantage Concurrentiel



7/12

coût unitaire.



### \* Stratégie Coût / Volume : (pénétration par les coûts)

Repose sur la capacité à produire des biens ou services de façon efficace et bon marché

→ économie d'échelle

→ marge unitaire faible mais globale forte grâce aux gros volumes

Le rôle du marketing est ici ⊕ limité que dans les autres stratégies.

### \* Stratégie de différenciation :

Donne au produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur qui le différencient des produits concurrents.

→ attributs et performances du produit

→ éléments intangibles (se retrouvent dans la marque : style de vie, prestige, origine)

→ réseau de distribution ou SAV unique.

Permet de vendre au client et en prix supérieur.

### \* Stratégie de Spécialisation ou Concentration

Se concentre sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de clients sans prétendre s'adresser au marché tout entier.

→ Stratégie qui repose sur : Coût / Volume et différenciation.

→ permet de réduire la pression concurrentielle

## ③ Les stratégies de Croissance

\* Croissance interne : résulte des seuls efforts de la firme, sans qu'elle s'associe ou se regroupe avec d'autres firmes.

↳ mode privilégié de croissance des PME

\* Croissance externe : obtenue par acquisition extérieure des compétences et moyens d'autres firmes

Elle permet un dev ⊕ rapide grâce à un regroupement ou à une association avec d'autres firmes.

8/12

### \* 3 niveaux de Stratégie de Croissance :

- objectif de croissance au sein du marché de référence dans lequel opère l'entreprise = **croissance intensive**
- objectif de croissance au sein de la firme industrielle : extension latérale, en amont ou en aval = **croissance intégrative**
- objectif de croissance s'appuyant sur des opportunités en dehors du domaine d'activité principal = **croissance par diversification**

### \* Stratégie de Croissance intensive

Il existe des opportunités offertes par les produits sur les marchés de l'entreprise cursive.

Matrice d'Ansoff

Produit \ Marché	Existant	Nouveau
Existant	Pénétration de marché	Développement de produit
Nouveau	Développement de marché	Diversification

### \* Stratégies de croissance intégrative

Cette stratégie se justifie quand une entreprise peut améliorer sa rentabilité en contrôlant des activités stratégiques situées dans sa filière.

- **Intégration en amont** : Pour stabiliser ou protéger une source d'approvisionnement stratégique :
  - achat d'un fournisseur
  - achat d'une technologie nouvelle de base
- **Intégration en aval** : Pour assurer et contrôler les débouchés sans être dépendant de sociétés extérieures :
  - Contrôle de sa distribution par des franchises
  - permet d'être ☺ proche du client



9/12

## \* Stratégie de Croissance par Diversification

Création de nouveaux produits sur des nouveaux marchés pour l'entreprise.

### \* Diversification Concentrique

L'entreprise utilise des synergies technologiques ou commerciales.

### \* Diversification pure

L'entreprise entre dans de nouvelles activités sans rapport avec son activité principale, tant technologiques que commerciales :

→ stratégie à  $\oplus$  risque

→ obligatoire si marché principal en déclin.

## © Les Stratégies Concurrentielles

Quelle est la position de l'entreprise souhaitée avec compte tenu de la concurrence sur son marché ?

### \* Stratégie de Leader

Le leader occupe la position dominante, reconnue comme telle et que tous les concurrents attaquent, imitent ou évitent.

Le leader a souvent initié le marché et contribue largement au marché.

→ augmenter la demande primaire.

→ stratégie défensive (protéger son part de marché)

### \* Stratégie de Challenger

Le challenger choisit clairement d'attaquer le leader et le fait savoir.

→ Stratégies agressives dont l'objectif déclaré est de prendre le place du leader.

→ 2 possibilités :

• attaque frontale : attaque avec les mêmes armes, sans chercher les points faibles de l'adversaire : Rapport de force (3 pour 1)

• attaque latérale : on attaque une faille de l'adversaire.

ex : son réseau de distribution.

## \* Stratégie de Suiveur :

Le suiveur n'a pas l'ambition ni les moyens de devenir leader ou challenger. Il y a une faible part de marché.

→ S'aligne sur les décisions prises par la concurrence.

« coexistence pacifique »

→ Compense leur faible part de marché : par segmentation créative du marché, spécialisation sur des concurrents spécifiques

## \* Stratégie de Spécialiste

\* Correspond à la stratégie de base de concentration

\* L'entreprise s'intéresse à un ou plusieurs segments et non à la totalité du marché.

Très petit segment = une niche

\* L'entreprise doit par cela posséder une vraie compétence unique et distinctive.

## \* Cas particulière : pionnier

Est pionnière l'entreprise qui est la première à vendre une nouvelle catégorie de produits ou services.

→ forte notoriété, ventes importantes immédiates

→ Mais aussi désavantage, surtout par rapport à des entreprises aux moyens très puissants.

## ① Les stratégies de Croissance internationale

\* Dans un contexte de mondialisation

Concernent aussi bien les grands groupes que les PME

\* Les objectifs de la croissance internationale :

→ élargir le marché potentiel

→ Réaliser de gros volumes et des économies d'échelle

→ prolonger le cycle de vie du produit

→ diversifier le risque

→ Réduire ses coûts d'approvisionnements

- \* La croissance internationale prend généralement 6 formes (modèles ERPG de Perreault et Dawling)

### \* Ethnocentrisme

- l'entreprise est d'abord centrée sur son marché national.
- la part de l'export est marginale ( $< 10\%$ )
- les décisions sont prises au siège social
- l'entreprise investit un minimum dans le marché étranger : peu d'établissements, peu de savoir-faire local.
- Elle respecte au minimum les obligations locales
- peu ou pas d'adaptations locales de l'offre.

### \* Polycentrisme

- c'est le stade d'un flux régulier d'affaires
- CA export au moins  $25\%$
- l'entreprise améliore ses services, se présente auprès des clients étrangers
- Gros effort de distribution
- Début d'une démarche marketing différenciée
- Pas de production sur place : les biens viennent encore du pays d'origine

### \* Régiocentrisme

- c'est la phase de multinationnalisation.
- % des ventes  $> 50\%$  hors pays d'origine
- filiales de production et commercialisation sur plusieurs continents.
- Organisation en « régions » au niveau mondial, avec système de management régionaux
- Les décisions sont prises au niveau « régional »
- Plans d'actions différenciés par régions
- c'est l'étape la plus difficile pour les entreprises de taille moyenne (gros risques).

12/12

## \* Géocartisme

- On parle de mondialisation et non plus d'internationalisation
- CA hors frontières > 80%
- l'entreprise considère son marché domestique de base comme n'importe quel autre marché
- Croissance due travers de partenariats clés et alliances stratégiques (beaucoup de croissance externe)
- Stratégies mondiales standardisées, déclinaison en actions tactiques
- Flexibilité et adaptation permanente (en fonction de l'environnement)

⚠ le terme "Export" n'est pas valable pour l'U.E.

**BRIC** : Brésil, Russie, Inde, Chine.

## ⑤ Autres stratégies

- **Stratégie de Recartage** = contrecoup d'une diversification non réussie
  - l'entreprise abandonne une partie de ses activités pour revenir à son cœur de métier

## \* **Stratégie d'imposition (d'alliance)**

La société recherche un ou plusieurs partenaires indépendants ayant des potentiels complémentaires :

- pas ou peu d'investissement en propre
- on peut se séparer du partenaire
- flexibilité

↳ **Sous-traitance** : Confier à une autre E tout ou une partie de l'activité

- coût des changes

pour les grands E : ↑ Compétence technique sp, souplesse de fonctionnement

↳ **Franchise** = contrat par lequel une E concède à une autre E indépendante en contrepartie d'une redevance

- assistance technique du franchisé

franchise industrielle et de service.

↳ **Concession** = contrat liant un fournisseur à un consommateur. Possibles exclusifs

↳ **GEI** : **groupement d'intérêt économique** = groupement de personnes physiques ou morales dont le but est de faciliter l'exercice de l'activité

↳ **Joint Venture** : Deux entreprises décident de créer une structure indépendante (jointe)

→ peut être obligatoire pour pénétrer certains marchés étrangers

## Le SIM: Système d'information marketing

### \* Qu'est qu'un SIM?

Un SIM associe des hommes, des équipements et des procédures en vue de rassembler, trier, analyser et diffuser des informations utiles nécessaires et pertinentes aux responsables marketing pour les aider à prendre leurs décisions.

### \* Pourquoi un SIM?

- Suivre en permanence l'évolution des besoins et les attentes des acteurs du marché (l'évolution est parfois très rapide).
- Les informations sont souvent diffusées, trop abondantes ou mal traitées
- Aide à la prise de décisions stratégiques (cf: SWOT) et opérationnelles (quel prix, quel design, quel packaging? ...)

## I) - L'organisation d'un SIM

### \* Le système comptable interne

- CA, évolution, par produit, par région
- Quantités commandées
- Fréquences d'achat
- Nombre de clients, fournisseurs ...

Intégré à un ERP, style SAP, Sage, il donne de nombreux statistiques précieuses utiles au service commercial et marketing

### \* Le système de renseignements marketing

Notamment pour les données sur l'environnement et la concurrence

- |                          |                                |                                 |
|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| - clients                | - Consultant                   | - Fournisseurs                  |
| - foires commerciales    | - Chambre des commerces        | - Etude de marché publiques ... |
| - presse professionnelle | - Associations professionnelle |                                 |

## Avantages et Inconvénients d'une étude documentaire.

- |  |  |
|--|--|
| ⊕  | ⊖  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts faibles</li> <li>- Répétitive de collecte de l'information</li> <li>- Facilité d'accès à l'information</li> <li>- Densité de l'information</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renseignement global peu précis</li> <li>- Qualité des informations à valider</li> <li>- Données contradictoires</li> <li>- Informations anciennes</li> </ul> |

## \* Le Système de recherche marketing

Pour toutes les informations manquantes qui on ne peut pas obtenir autrement la méthodologie va consister à :

- ① définition du problème
- ② plan de recherche
- ③ collecte des données
- ④ traitement et analyse des données et synthèse

## II) - Les études de marchés

3 types d'études de marché : exploratoires, descriptives, causales.

### \* Les études de marché exploratoires

Un problème se pose ou risque de se poser à l'entreprise.

- A faire en début des processus de recherche
- On génère plusieurs hypothèses pour lesquelles il faut recueillir l'information
- Les différentes méthodes :
  - utilisation de données secondaires, recueillies dans un autre cadre
  - interview d'experts et d'acteurs
  - études d'expériences similaires (ex: USA en avant sur l'Europe)
  - discussions de groupe.

## \* Les études de marché descriptives

- désignant les  $\oplus$  pratiques par les entreprises
  - objectifs : donner une photographie du marché au jour J, décrire les comportements des acteurs...
  - Les questions et hypothèses sont précises et bien formulées
  - Les  $\neq$  méthodes :
    - observation
    - entretiens personnels
    - enquête par téléphone
    - enquête par correspondance
    - enquête par internet
- questionnaire :  
question avec + 5% de "autres"  
= mauvaise question  
↳ à modifier

## \* Les études de marché causales

- forme la  $\oplus$  évoluée de la recherche marketing
- objectif : étudier les relations de cause à effet entre une ou plusieurs variables et la réponse du marché
- Relation de cause à effet :
  - Covariation (quand X change Y change)
  - logique du lien (c'est toujours X qui provoque le changement de Y, pas d'autres influences)
- Méthode particulière : l'expérimentation :
  - en « laboratoire »
  - en expérimentation sur le terrain

## \* Études qualitatives / études quantitatives

• Une étude **quantitative** est une étude des comportements, attitudes ou opinions réalisée par un questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée.

• Une étude **qualitative** est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont  $\oplus$  souvent non directement chiffrables par les chercheurs

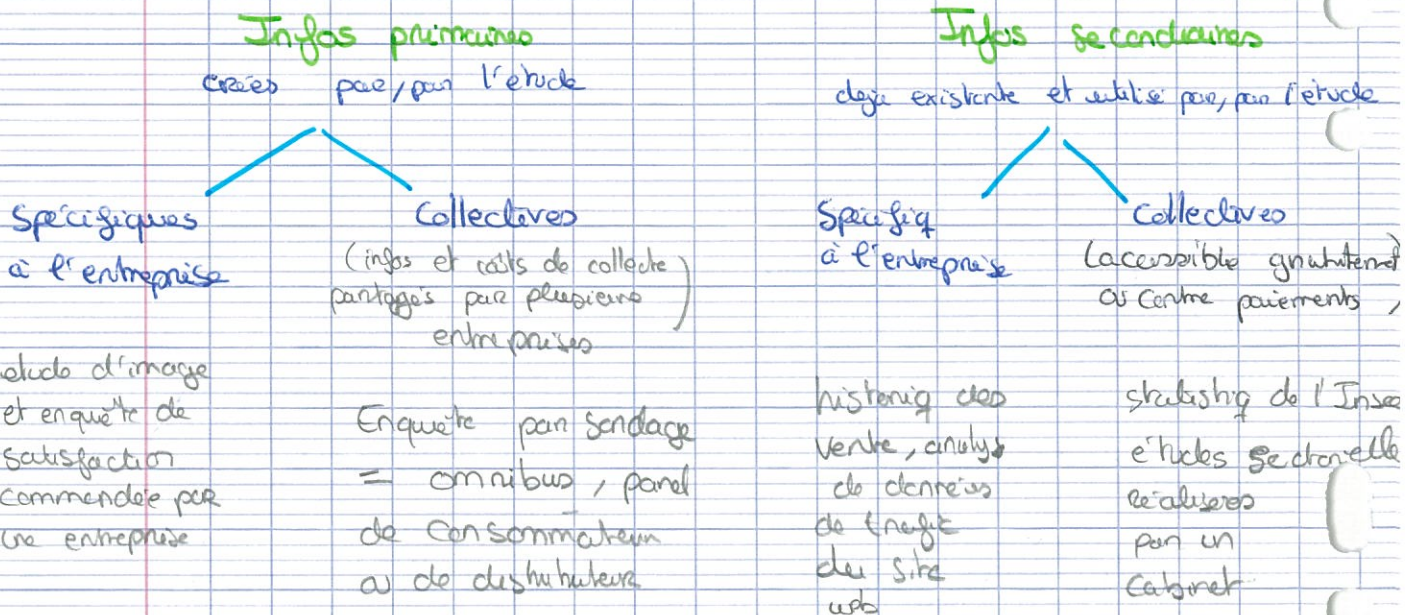
interrogés ou études. Elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou comportements.

- Les études quantitatives sont souvent "opposées" aux études qualitatives bien qu'en fait, les 2 techniques soient souvent complémentaires.

	Qualitative	Quantitative
objectif	Comprendre en ou des phénomènes.	Quantifier / mesurer en ou des phénomènes
Echantillon	Petit nombre de cas Non représentatif	Grand nombre de cas Représentatif
Collecte de données	Non structurée	Très structurée
Analyse des données	Non statistique	Statistique

### • Etudes primaires / études secondaires

- primaires = créées par une étude, pour un propos spécifique. Recueillies directement sur le terrain
- Secondaires = ont déjà été collectées et exploitées si elle concernent un problème marketing à traiter





## \* Focus sur quelques types d'études:

### \* Le Questionnaire

- Technique très largement utilisée pour du qualitatif et du quantitatif.
- La question de l'échantillonnage: Qui? Combien? Comment choisir?
- ⊕ l'échantillon est large, meilleurs seront les résultats.

#### → échantillonnage aléatoire:

Toute personne de la population susceptible d'être interrogée

Très onéreux, mais très fiable

Permet de calculer des intervalles de confiance

#### → échantillon par quotas

Le chercheur détermine l'échantillon en fonction de quotas établis sur des critères prédéterminés. Il reproduit dans l'échantillon les caractéristiques de la population sur ses critères → méthode la ⊕ utilisée.

#### → échantillonnage non aléatoire

échantillon de convenance: le chercheur sélectionne un échantillon à sa portée pour recueillir l'info (personne présente dans le mg & jour)

échantillon raisonné: choix de l'échantillon en fonction de sa capacité à fournir une info fiable (chefs de rayons de telle enseigne)

## \* Construction d'un questionnaire: NE JAMAIS PERDRE DES YEUX L'OBJECTIF

- 1) établir une liste des informations nécessaires
- 2) déterminer le type de questionnaire à utiliser
- 3) déterminer le contenu de chaque question
  - la question est-elle nécessaire? → ⊗ répondent-elles à l'info?
  - ⊕ si oui? sont-elles nécessaires ailleurs? → le reproduit ve t. l'acceptation de l'info
- 4) Déterminer le type de questions à utiliser
  - ↳ ouvertes / fermées à choix multiples / fermées dichotomiques
- 5) Décider le libellé de la question
  - ↳ claires / simple / non ambiguë / Non ouvertes.
- 6) Choisir l'ordre des questions: entonnoir / logique / à la fin: sensible / difficile.
- 7) Pré-tester le questionnaire.

### \* Le Panel

Un panel est un échantillon permanent de personnes ou d'entreprises auprès desquelles des enquêtes sont menées d'une manière répétitive, avec les mêmes méthodes et sur les mêmes sujets.

spé: TNS: panel de conso / Nielsen: distributeur / GFK: elektro / IMS pharma

### \* Les réunions de groupe = « focus group » coût ≈ 1000€

au minimum 2 dans des régions ≠

= permet au responsable marketing d'observer comment des consommateurs pensent une marque, un concept ou un projet marketing

- Permet de générer des idées ou affiner l'approche d'un problème.
- 8 à 12 personnes: dialogue libre et enregistré: Remunération (produit, deg. code)
- au moins 3h
- Animatrice: rôle primordial, a en guide & timing + plan de la réunion  
Créer une bonne ambiance, il doit:
  - \* favoriser la production d'idées intéressantes
  - \* aider le groupe à avancer
  - \* modérer la discussion

### \* Client mystère

⊕ pour les entreprises de service.  
(⊕ restauration, hôtellerie, réseau de boutiques)

- \* Pratique dans certains cas: quand l'entreprise veut être certaine que sa politique est appliquée, son culture des changes respectée.
- \* Lors d'un doute ou d'un challenge interne magasin.
- \* Le client mystère: personne mandatée par le firme pour se faire passer pour un client et qui évalue leur expérience d'achat: quelle avec critères pos

### \* L'entretien qualitatif en profondeur

- \* Face à face entre un enquêteur et un répondant
- \* But = rechercher les motivations conscientes et inconscientes de la personne
- \* Interviewer en retrait: question ouverte, doit faire parler au mg
- \* entre 10 et 100 personnes interviewés: note + enregistrement

#### \* 2 types: • Non directif

enquêteur ne pose quasiment pas simplement des questions

#### • Semi-Directif

guide d'entretien avec les thèmes à aborder.

⊕ Content