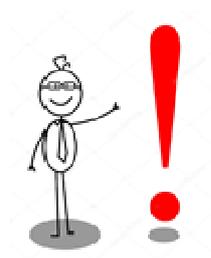


LE DIAGNOSTIC

Liste exhaustive des annexes qui peuvent être utiles :

Le diagnostic complet	
Le diagnostic (présentation du diagnostic interne et externe)	Traitement de texte type Microsoft Word
Le diagnostic interne	
<i>☞ Cf Fiche ressource Analyse globale de l'entreprise</i>	
Le diagnostic externe	
L'environnement	
L'analyse SWOT (environnement interne)	Traitement de texte type Microsoft Word
L'analyse PESTEL (macro-environnement = environnement externe)	Traitement de texte type Microsoft Word
La demande	
Structure (profil type de clientèle, motivations, freins et mobiles d'achat, attentes et attitudes, processus d'achat, prévision de la demande, prix psychologique)	Traitement de texte type Microsoft Word + Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Zone de chalandise et corrélation de la clientèle à la population	www.owlapps.net/application-geomarketing Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Indicateurs (au niveau quantitatif et au niveau qualitatif)	Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
L'offre = la concurrence	
Typologie	Traitement de texte type Microsoft Word
Localisation géographique des concurrents / à l'entreprise	Google maps ou Mappy ou ViaMichelin + Paint
Le modèle des 5 forces de Porter	Traitement de texte type Microsoft Word
Le benchmarking concurrentiel	Traitement de texte type Microsoft Word
Mapping	Tableur type Microsoft Excel
Étude de la concurrence (relevé de prix, étude du site web, étude des facteurs d'ambiance, étude des services proposés à la clientèle)	Traitement de texte type Microsoft Word + Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Indicateurs concurrentiels	Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Les fournisseurs	
Fiche récapitulative des conditions avec les différents fournisseurs (degré d'autonomie dans le choix, relation avec la centrale d'achat, mode de règlement des fournisseurs, délais de paiement, mode de livraison).	Traitement de texte type Microsoft Word + Diagram.ly
Performances des fournisseurs (performances commerciales de chaque fournisseur, potentiel d'évolution, degré de réactivité, type de partenariat à envisager, dépendance...)	Traitement de texte type Microsoft Word + Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)

Les intermédiaires (distributeurs et/ou partenaires)	
Relation distributeurs (degré d'autonomie, relation commerciale, délais de paiement, type de partenariat).	Traitement de texte type Microsoft Word + Diagram.ly
Gestion des stocks (degré d'autonomie de l'UC, politique d'approvisionnement, rotation des stocks)	Traitement de texte type Microsoft Word
Performances des distributeurs (performances commerciales de chaque distributeur, potentiel d'évolution, degré de réactivité, dépendance, rotation des stocks...)	Traitement de texte type Microsoft Word + Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)



Certaines annexes seront utilisées à plusieurs reprises.

Lors de la présentation du projet technico-commercial, il suffira juste de prévoir plusieurs intercalaires pour trier les annexes par thème.

Exemples d'annexes
Le diagnostic complet

☞ **En interne :**

Critère	Force	Faiblesse
Stratégie		
Segmentation		
Positionnement		
Structure		
L'équipe commerciale		
Management de l'équipe		
Localisation géographique		
Intérêt de la localisation / activité		
Performances		
Commerciales		
Financières		
Marketing opérationnel		
Produit		
Prix		
Distribution		
Communication		
Personnes (personnel en contact avec le consommateur)		
Processus (ce qui caractérise l'interaction avec l'utilisateur du service)		
Preuve (ce qui caractérise la composante matérielle du service, c'est la preuve. Car, à l'inverse d'un produit qui peut être testé (échantillon) ou essayé (vêtement), le service est intangible. Il est donc important d'apporter des preuves matérielles: contrat, performance, taux de satisfaction...)		
Partenariat (politique de co développement)		
Permission (l'objectif du Permission Marketing est d'inciter le consommateur, à entrer en relation avec la marque)		
Pourpre (vache pourpre de l'innovation: créer un produit vraiment remarquable pour susciter l'intérêt)		

☞ **Synthèse :** indiquer les principales forces et faiblesses et les axes d'amélioration possibles.

☞ **En externe :**

1. Macro environnement.

Critère	Opportunité	Menace
Politique		
L'ensemble des décisions prises par : <ol style="list-style-type: none"> 1. Les gouvernements nationaux et les instances internationales (comme les décisions de l'Union européenne, de l'OMC...) qui fixent de nouvelles règles du jeu 2. Les syndicats. 3. Les organisations professionnelles et syndicales. 		
Économique		
L'état de santé macro-économique (taux de croissance, confiance des consommateurs, inflation, pouvoir d'achat, évolution du taux d'épargne et des taux de crédit, niveau des prix...) qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation.		
Socio démographique et culturel		
L'évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels, répartition géographique de la population, taille des ménages, niveau d'instruction...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats.		
Technologique		
Les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence.		
Écologique		
Les réglementations et contraintes écologiques (perturbations météorologiques, épuisement des ressources naturelles, pollution), les nouvelles normes édictées par		

les positions prises en matière de développement durable.		
Légal		
L'évolution du cadre réglementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...). Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés...		

2. Micro environnement.

Critère	Opportunité	Menace
La concurrence		
Typologie (forme de concurrence)		
Localisation géographique des concurrents / à l'entreprise		
Le modèle des 5 forces de Porter		
Le benchmarking concurrentiel		
Mapping		
Étude de la concurrence (relevé de prix, étude du site web, étude des facteurs d'ambiance, étude des services proposés à la clientèle)		
Indicateurs concurrentiels		
La demande		
Structure (profil type de clientèle, structure du portefeuille client, motivations, freins et mobiles d'achat, attentes et attitudes, processus d'achat, prévision de la demande, estimation de la valeur client, prix psychologique)		
Zone de chalandise et corrélation de la clientèle à la population		
Indicateurs (au niveau quantitatif et au niveau qualitatif)		
Les fournisseurs		
Conditions commerciales (degré d'autonomie dans le choix, relation avec la centrale d'achat, mode de règlement des fournisseurs, délais de paiement, mode de livraison).		
Performances (performances commerciales de chaque fournisseur, potentiel d'évolution,		

degré de réactivité, type de partenariat à envisager, dépendance...)		
Les intermédiaires		
Relation distributeurs (degré d'autonomie, relation commerciale, délais de paiement, type de partenariat).		
Gestion des stocks (degré d'autonomie de l'UC, politique d'approvisionnement, rotation des stocks)		
Performances des distributeurs (performances commerciales de chaque distributeur, potentiel d'évolution, degré de réactivité, dépendance, rotation des stocks...)		
Autre intermédiaire : partenaire		

↳ **Synthèse** : indiquer les principales opportunités et menaces et les axes d'amélioration possibles.

↳ **Synthèse générale du diagnostic stratégique** :

Facteurs clés de succès	Compétences clés
Éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence.	Compétences sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel de l'organisation. Domination par les coûts ou différenciation ?
Stratégie de développement	Mode de croissance
Spécialisation ou diversification ?	Croissance interne, externe ou alliance ?
Idées de projet	
1.	
2.	



*Présenter, pour chaque critère, au moins une force et une faiblesse.
Et, citer les sources dans le tableau + compléter en annexe la fiche intitulée « tableau de recherche des informations ».*

Exemples d'annexes
Analyse SWOT

☞ **Exemple de matrice SWOT :**



☞ **Définition :**



SWOT constitue les initiales pour :

- Strengths (forces)
- Weaknesses (faiblesses)
- Opportunities (opportunités)
- Threats (Menaces)

L'analyse SWOT combine les dimensions internes (SW) et externes (OT) à l'entreprise et les aspects positifs (FO) et négatifs (WT).

La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisé dans le domaine du marketing.

Elle permet de connaître parfaitement le marché, la zone d'action et la clientèle. C'est-à-dire, il faut tenir compte aussi bien des éléments externes que des éléments internes à l'entreprise.

Les étapes d'une analyse SWOT :

1. Analyser et classer les informations externes en menaces ou opportunités et les informations internes en forces ou en faiblesses.
2. Garder les informations plus importantes qui peuvent avoir un impact sur la vie de l'entreprise et sur les décisions à prendre. Prioriser.

3. En tirer les éléments stratégiques : assurer la sécurité de l'entreprise, de la marque et des produits, renforcer les forces de l'entreprise et développer les opportunités.

Pour une meilleure efficacité, les experts conseillent de ne pas inscrire dans chaque case plus de 7 éléments (entre 3 et 5 c'est efficace).

Après l'analyse SWOT :

Une fois que le responsable marketing a tiré les conclusions de l'analyse, il faut commencer à penser aux stratégies à mettre en place :

1. Gestion de l'expansion de l'entreprise : mettre en avant les forces internes afin de profiter des opportunités de l'environnement
2. Gestion de la défensive de l'expansion : travailler pour l'amélioration en interne des points faibles afin de saisir les opportunités de l'environnement
3. La défense : bien utiliser les forces pour se protéger des menaces
4. La diversification : diminuer les faiblesses pour réduire la vulnérabilité de l'entreprise.

Exemples d'annexes
Analyse de la demande

☞ **Structure :**

- **Profil type de clientèle :**

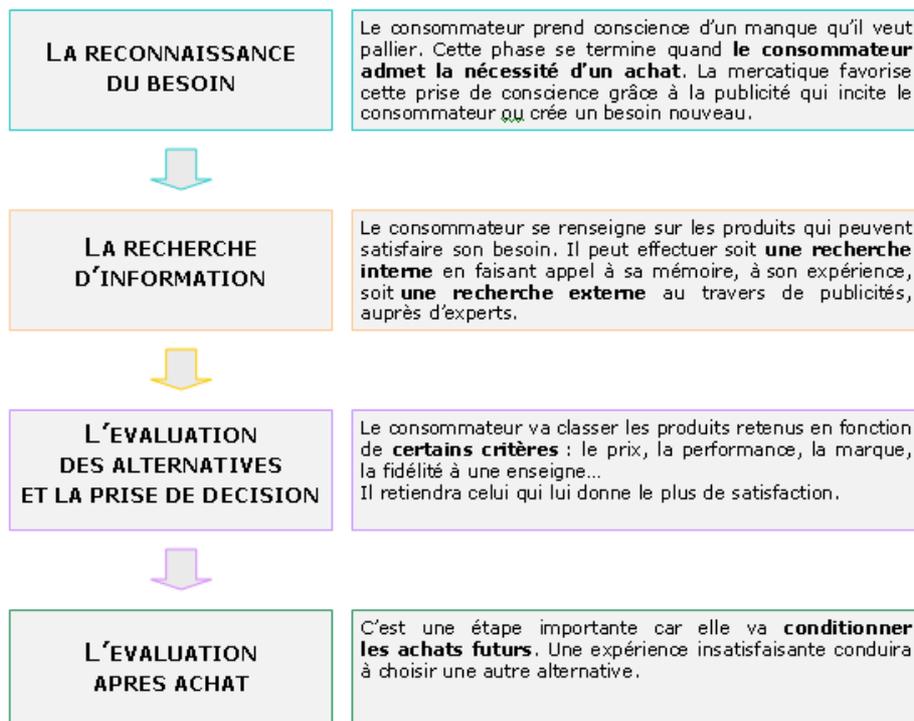
Critère : âge	Nombre de clients	Part (%)	Panier moyen	Part dans le CA (%)
20-30 ans	200	20 %		
30-40 ans	500	50 %		
40-50 ans	156	15.6 %		
50-60 ans	144	14.4 %		
TOTAL	1.000	100 %		100 %

☞ Surligner la cible de l'entreprise.

- **Connaissance de la clientèle :**

Connaissance client	Description
Motivations	Hédoniste, oblativ, auto expression
Freins	Inhibitions, peurs, risques
Mobiles	SONCAS
Attentes	Caractéristiques dont le consommateur souhaite qu'un produit soit doté avant l'achat et après l'achat
Attitudes	Cognitive, affective, conative

- **Processus d'achat :**

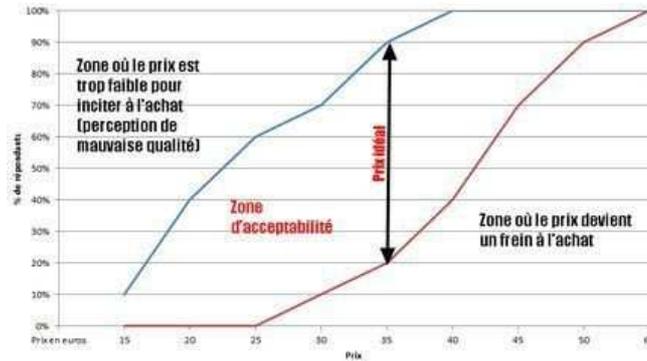


- Prévision de la demande pour le produit x :

Calcul de prévision des ventes par la méthode des moindres carrés et/ou coefficients saisonniers + analyse.

- Prix psychologique :

Ajustement marginal du prix afin de le rendre plus attractif dans l'esprit du client. Par exemple, prix fixé à 99,99 € au lieu de 100 €.



☞ Zone de chalandise :

Zone isochrone			Zone isométrique		
Insérer la zone de chalandise			Insérer la zone de chalandise		
Type de zone	%	Temps	Type de zone	%	Km
Zone primaire			Zone primaire		
Zone secondaire			Zone secondaire		
Zone tertiaire			Zone tertiaire		
Corrélation de la clientèle à la population					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cibler votre profil type de clientèle (ex : ménages, PCS +, 40-50 ans) 2. Comptabiliser le nombre de clients que vous avez dans chaque zone (primaire, secondaire et tertiaire) 3. Rechercher le nombre d'individus correspondant à votre cible et habitant dans ces 3 zones 4. Déterminer le nombre de prospects restant à conquérir : habitants de la zone - nombre de clients dans la zone = prospects à conquérir 					

☞ Indicateurs :

1. **Au niveau quantitatif.**
Insérer des tableaux de bord des principaux indicateurs avec des graphiques.
2. **Au niveau qualitatif.**

Exemples d'annexes Analyse de la concurrence

☞ **Typologie :**

Indiquer les formes de concurrence (directe, indirecte, spécialisée).

☞ **Localisation géographique des concurrents / à l'entreprise :**

Présenter la carte avec la localisation des principaux concurrents / à l'entreprise

☞ **Le modèle des 5 forces de Porter :**

Le modèle des 5 forces de Porter est un outil d'analyse stratégique qui permet à l'entreprise de déterminer les FCS (Facteurs Clés de Succès) c'est-à-dire les actions stratégiques qui, une fois mises en place, procurent un avantage concurrentiel à l'entreprise.

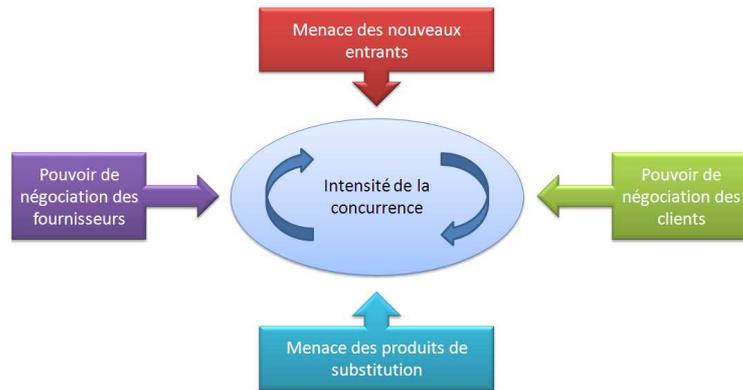
5 forces caractérisent l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Et que ce qui fait sa capacité à dépasser ses concurrents, c'est son aptitude, plus ou moins grande, à maîtriser ces 5 forces.

Les 5 forces de Porter pour analyser sa position concurrentielle :

Porter propose de regarder la maîtrise de ces 5 aspects par l'entreprise par rapport à ses concurrents :

1. le pouvoir de négociation des clients
2. le pouvoir de négociation des fournisseurs
3. la menace des produits ou services de substitution
4. la menace d'entrants potentiels sur le marché
5. l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Les 5 forces de Porter	Description
Le pouvoir de négociation des clients	Quelle influence ont vos clients sur le marché ? Ont-ils la capacité de mettre la pression sur votre entreprise, par exemple pour vous faire revoir vos prix à la baisse ?
Le pouvoir de négociation des fournisseurs	Idem les clients. Vos fournisseurs contrôlent-ils le marché ? Sont-ils organisés entre eux ou avez-vous une large marge de manoeuvre ?
La menace des produits ou services de substitution	Quels risques courez-vous de vous voir supplanter par des produits de substitution ?
La menace d'entrants potentiels sur le marché	Un secteur qui connaît de fréquentes entrées réduit la profitabilité potentielle des entreprises présentes. Quid de votre domaine d'activité : entre-t-on facilement sur votre marché ou pas ?
L'intensité de la rivalité entre les concurrents	Comment se passe la compétition entre vous et vos concurrents ?



👉 **Le benchmarking concurrentiel :**

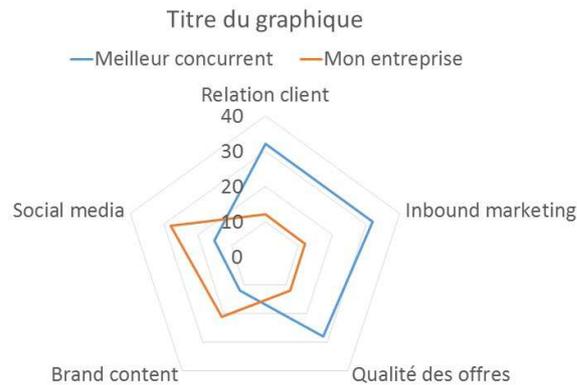
Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

Les étapes du processus de benchmarking :

Phases	Étapes à suivre	Questions auxquelles il faut répondre
Planification	Identifier sur quoi doit porter le Benchmarking.	<ul style="list-style-type: none"> - Que doit-on rechercher ? - A qui et à quoi doit-on se comparer ? - Quelles sources doit-on choisir ?
	Identifier les partenaires potentiels.	
	Déterminer une méthode pour rassembler des informations et les collecter.	
Analyse	Déterminer les "écarts" de performance actuels.	<ul style="list-style-type: none"> - Est-il positif, négatif ou nul ? - Quelle réévaluation des objectifs est à opérer ?
	Projeter les niveaux de performance futurs.	
Intégration	Communiquer les résultats de l'analyse et obtenir un accord.	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles preuves fournir pour crédibiliser l'enquête ? - À quels principes opérationnels faire souscrire les personnes intégrées ?
	Établir des objectifs fonctionnels.	
Action	Élaborer des plans d'actions.	<ul style="list-style-type: none"> - Quoi ? Qui ? Quand ? Comment ?
	Mettre en œuvre des actions spécifiques et mesurer les progrès.	
	Réévaluer les références.	

Benchmark concurrence



☞ Mapping concurrentiel :

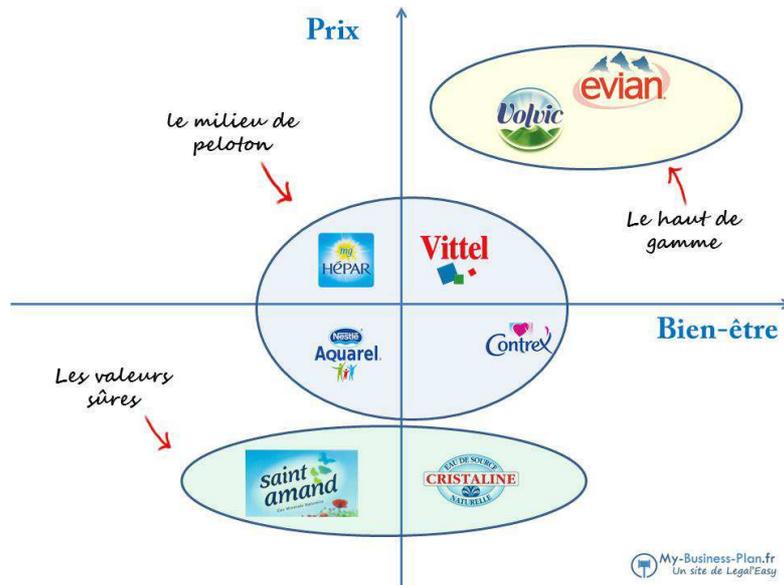
Le mapping concurrentiel est un outil de représentation de la concurrence en fonction de deux axes. Les deux axes sont les critères que vous estimez déterminant pour la réussite des sociétés de votre secteur. Par exemple pour un restaurant cela peut être le nombre de couverts annuels et le ticket moyen. Cela peut être également le ticket moyen et la satisfaction client. À ce moment-là, c'est à vous de décider ce qui vous paraît le plus pertinent.

Comment fait-on un mapping concurrentiel ? :

1. Choisir 2 critères de diagnostic. Par exemple, sur le marché de l'eau en bouteille cela peut être le positionnement « bien-être » et le prix.
2. Lister tous les concurrents qui ont un positionnement qui correspond à vos deux critères.
3. Créer un graphique.
4. Attribuer à vos concurrents une valeur plus ou moins élevée pour chacun des critères.

L'objectif est d'identifier un grand nombre de concurrents, pour pouvoir déterminer des groupes stratégiques.

Exemple : l'analyse du marché de l'eau en bouteille suivant les critères du positionnement "bien-être" et prix.



👉 **Étude de la concurrence :**

Présenter le relevé de prix (tableau + graphique), l'étude du site web (étude de différents critères et indiquer pourquoi vous avez choisi ces critères), l'étude des facteurs d'ambiance (idem), l'étude des services proposés à la clientèle.

👉 **Indicateurs concurrentiels :**

Insérer des tableaux de bord des principaux indicateurs avec des graphiques.

Exemples d'annexes Analyse des fournisseurs
--

☞ **Conditions commerciales :**

Type	Appréciation
Degré d'autonomie dans le choix	
Relation avec la centrale d'achat	
Mode de règlement	
Délais de paiement	
Mode de livraison	
Type de partenariat	Indiquer

☞ **Performances :**

- **Performances commerciales :**

Insérer des tableaux de bord des principaux indicateurs avec des graphiques.

- **Potentiel d'évolution :**

Indiquer le potentiel d'évolution de la relation commerciale.

- **Degré de réactivité :**

Déterminer le degré de réactivité du fournisseur en apportant des preuves.

- **Dépendance vis-à-vis du fournisseur :**

Préciser si l'entreprise est dépendante ou non du fournisseur (calculer la part que représente les achats avec ce fournisseur / à l'ensemble des achats).

- **Type de partenariat :**

Indiquer quel est le contenu de la relation :

- Échanges de produits et de services qui visent tout à la fois la conception, les droits (de propriété intellectuelle notamment) qui y sont attachés, leur production et leur mise à disposition.
- Échanges d'information sous quelques aspects fondamentaux : le contenu de l'information, la largeur et la profondeur de l'information échangée, le caractère personnel ou impersonnel de l'information transmise, le degré de formalisme.
- Échanges financiers qui peuvent porter sur divers aspects dont celui de savoir qui du fournisseur ou du client porte le poids du financement.
- Échanges sociaux : La confiance mutuelle se bâtit sur la bonne exécution de l'échange dans les trois autres domaines que sont les produits, la composante financière et l'information.

Exemples d'annexes Analyse des intermédiaires
--

☞ **Relations commerciales :**

Indiquer s'il s'agit d'un distributeur ou d'un partenaire +

Type	Appréciation
Degré d'autonomie	Ex : / au stock
Délais de paiement	
Type de partenariat	Ex : trademarketing (indiquer les grandes lignes)
Politique d'approvisionnement	

☞ **Performances :**

- **Performances commerciales :**

Insérer des tableaux de bord des principaux indicateurs avec des graphiques.

- **Potentiel d'évolution :**

Indiquer le potentiel d'évolution de la relation commerciale.

- **Degré de réactivité :**

Déterminer le degré de réactivité du distributeur en apportant des preuves.

- **Dépendance vis-à-vis du distributeur :**

Préciser si l'entreprise est dépendante ou non du distributeur (calculer la part que représente les ventes avec ce distributeur / à l'ensemble des ventes).