

## 1.2. ANALYSE INTERNE

L'analyse interne doit permettre de mettre en évidence les principales forces de l'entreprise, c'est à dire son savoir-faire, son métier, ses compétences... mais aussi ses faiblesses dans les différents domaines (marketing, finance, production, ressources humaines...) afin de consolider ou d'améliorer ses performances.

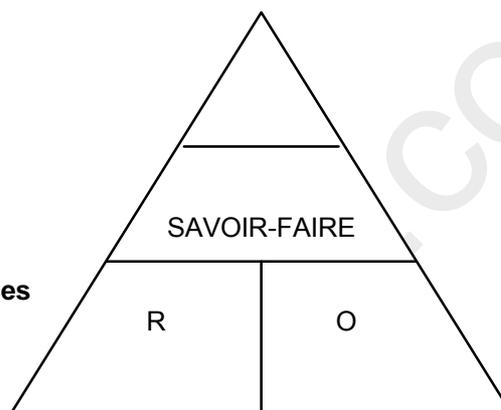
### 1.2.1. – Identification des éléments de performance

Dans les années 90 la société Arthur D. Little a proposé de modéliser l'entreprise à haute performance à partir des éléments suivants :

**Satisfaire les clients**

**en améliorant les savoir-faire**

**grâce à une meilleure gestion des ressources  
et une meilleure organisation**



Source : Tamara J. Erickson et E. Shorey, « *Business Strategy. New Thinking for the 90's* » in « *Marketing Management Kotler et Dubois 9<sup>e</sup> édition Publi Union.*

#### 1.2.1.1. Les clients

Un des défis majeurs à relever par le marketing est de satisfaire l'ensemble des clients. Les clients satisfaits sont en général fidèles à l'entreprise. La démarche consiste à identifier les clients dans un premier temps, puis d'appréhender la « valeur délivrée » pour mesurer le degré de satisfaction de la clientèle.

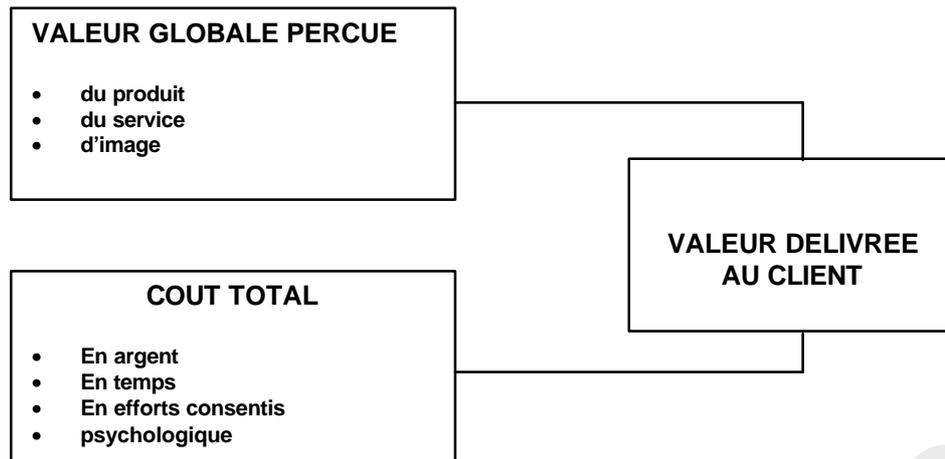
##### ◆ Identification des clients

Il s'agit d'identifier la clientèle : qui sont les clients ? répartition géographique ? répartition selon leur taille ? répartition selon leur métier ?

##### ◆ Valeur délivrée au client

Parmi les produits et services offerts, le client cherche celui qui lui procure le maximum de valeur. Dans les limites de ses efforts, de son information, de sa mobilité et de son revenu, il cherche à maximiser cette valeur.

On peut définir la valeur délivrée au client comme la différence entre la valeur globale perçue et le coût total :



- Le raisonnement en tant que « valeur délivrée » au client est beaucoup plus riche et pertinent pour mesurer la satisfaction du client, qu'un raisonnement uniquement basé sur le produit.

#### ◆ La satisfaction du client

On peut définir la satisfaction comme le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit (ou plutôt sa valeur dérivée) et ses attentes.

Trois niveaux de satisfaction sont envisageables :

- le niveau minimum en dessous duquel apparaît le mécontentement
- le niveau moyen qui assure une bonne croissance
- le niveau supérieur susceptible d'engendrer une forte fidélité.

#### • Quelques méthodes de mesure et de suivi de la satisfaction

- Boîtes à suggestions et livres de réclamation : une entreprise orientée vers le client doit inviter la clientèle à formuler suggestions et critiques
- Enquêtes de satisfaction : de nombreuses études ont montré que les clients mécontents n'expriment pas spontanément leur mécontentement. Ils se contentent de changer de marque ou de produit, sans que l'entreprise en comprenne la raison.
- Clients mystère : méthode courante dans les services et la distribution, qui consiste à faire appel à quelqu'un pour jouer, incognito, le rôle d'un client en lui demandant de noter ses impressions positives et négatives.
- Analyse et évaluation du coût des clients perdus. Le coût d'acquisition de nouveaux clients est souvent supérieur à celui de la fidélisation d'anciens clients. Aussi l'entreprise doit surveiller la défection de sa clientèle et en réduire l'amplitude

- **Mise en œuvre de la « Qualité Totale »**

Toute la difficulté consiste à mettre en place dans l'entreprise, une « culture » qui pousse chaque salarié à se surpasser dans l'intérêt du client. Le programme de « Qualité Totale » peut être défini comme un effort entrepris au niveau de l'ensemble de l'entreprise pour sans cesse améliorer produits, services et processus. Il repose sur quelques règles :

- la qualité est celle qui est perçue par le client
- la qualité reflète toute l'activité de l'entreprise, pas uniquement ses produits
- la qualité exige une implication totale du personnel
- la qualité exige des partenaires de haut niveau
- la qualité peut toujours être améliorée et ne revient pas nécessairement plus cher
- un programme d'amélioration de la qualité ne peut repêcher un mauvais produit.

- On a compris que la mise en œuvre des méthodes de qualité totale, ne concerne pas exclusivement le marketing, mais l'ensemble des départements de l'entreprise et suppose la mise en place de processus organisationnels, de communication interne et de formation.

#### **1.2.1.2. Métier et Domaines d'Activités stratégiques (DAS)**

- ◆ **Le métier**

On peut délimiter le métier comme le « domaine naturel » de l'entreprise correspondant à ses compétences distinctives qui lui permettent de se différencier de ses concurrents.

On peut distinguer plusieurs dimensions au métier :

- le métier lié à *l'activité* : associé au produit, il correspond à la maîtrise des compétences techniques
- le métier lié au *savoir-faire* : l'entreprise possède des compétences au-delà de son activité, lui permettant de maîtriser un ensemble plus large. Par exemple les fabricants de produits frais doivent maîtriser la production mais aussi la conservation et la distribution rapide de leurs produits.
- le métier lié aux *façons de faire* : la capacité de l'entreprise à maîtriser son organisation, les relations entre ses différentes fonctions, s'intègrent aussi au métier, à la façon de concevoir l'activité.
- Théodore Levitt a montré l'intérêt de définir un métier selon des *critères de marché* (besoins fondamentaux) plutôt que de produit ou de technologie.

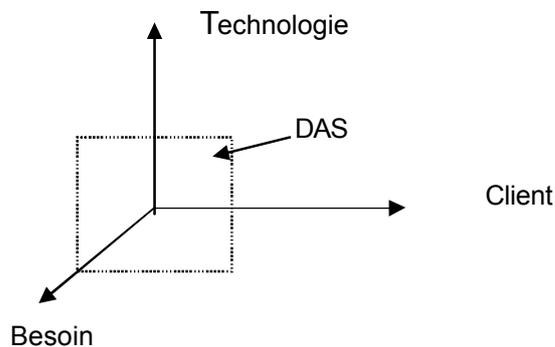
- Pour une entreprise, identifier son métier n'est pas toujours aussi évident qu'il n'y paraît. C'est cependant indispensable, car de nombreuses expériences malheureuses démontrent que des entreprises qui s'éloignent de leur métier, dans des opérations de diversification tous azimuts, courent des risques et en font courir à leurs salariés et leurs actionnaires.

- ◆ **Domaines d'activités stratégiques (D.A.S.)**

Une entreprise a souvent un seul métier dominant mais peut avoir plusieurs domaines d'activités stratégiques.

Abell définit un domaine d'activité stratégique à partir de trois dimensions :

- la catégorie de clientèle à laquelle on s'adresse
- les besoins que l'on cherche à satisfaire
- la technologie privilégiée.



- La réflexion en termes de DAS (et pas seulement de métier) est plus opérationnelle et permet des quantifications plus aisées. C'est d'ailleurs la notion de DAS qui est utilisée dans la plupart des modèles d'allocations des ressources que nous étudierons plus loin.

### 1.2.1.3. Les ressources

Pour mettre en œuvre ses savoir-faire, l'entreprise a besoin de ressources humaines, financières, technologiques, en information... Certaines de ces ressources sont contrôlées en interne mais de plus en plus, l'entreprise en réseau cherche la meilleure performance et pas nécessairement le plus grand niveau d'intégration. Aussi certaines d'entre elles sous-traitent par exemple une partie de la production ou de la logistique auprès de partenaires spécialisés plus efficaces qu'elles-mêmes. Cependant choisir le sous-traitant le plus efficace peut constituer un avantage comparatif en termes de coûts, de qualité ou de flexibilité.

- Il s'agit d'identifier correctement les ressources-clés maîtrisées en interne qui constituent des avantages concurrentiels (forces) ou au contraire des désavantages (faiblesses) par rapport à des concurrents mieux placés.

### 1.2.1.4. L'organisation

#### ◆ Structure organisationnelle

Pour Mintzberg, « la structure est la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes, pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Ainsi la structure, c'est l'ossature, le squelette de l'organisation. C'est la manière dont les tâches et les responsabilités ainsi que leurs relations sont décrites et stabilisées.

Les différentes structures sont représentées sous la forme d'organigrammes. Un organigramme de structure représente graphiquement une répartition des tâches et des pouvoirs dans l'entreprise.

C'est surtout l'organisation interne du département de marketing et ses relations avec les autres départements qu'il s'agira d'examiner.

## ◆ L'organisation interne du département marketing

Les structures internes adoptées dans les départements marketing des entreprises sont multiples. On peut cependant en identifier quatre types principaux :

- *Organisation fonctionnelle* : c'est la structure la plus ancienne et encore la plus répandue : le Directeur marketing s'entoure de spécialistes (Dr de la promotion des ventes, de la publicité, des ventes, des études de marché...).

C'est une organisation simple sur le plan administratif mais qui rencontre ses limites en cas de développement des produits ou des marchés.

- *Organisation géographique* : régionale, nationale ou internationale
- *Organisation par chefs de produits* : à côté de services fonctionnels (recherche, fabrication, logistique...) on trouve plusieurs chefs de groupes qui supervisent chacun une équipe de chefs de produits. Ce système permet une centralisation de la responsabilité pour chaque produit.
- *Organisation par chefs de marchés* : structure similaire à celle par produits mais les chefs de produits sont remplacés par des chefs de marché (catégories de clientèles distinctes selon leurs habitudes d'achat). Chaque chef de marché est supervisé par un Directeur de clientèle faisant appel aux différents services fonctionnels.
- *Organisation par couples produits/marchés* (structure matricielle) : concerne les entreprises qui commercialisent de multiples produits destinés à de multiples marchés.

## ◆ Relations entre le département marketing et les autres départements

Dans une optique « orientation clients », le département marketing doit coordonner les actions de différents départements pour développer une sensibilité commune à la qualité au service du client.

- Recherche et développement : à partir de l'examen de l'évolution de l'univers des besoins par le marketing, la recherche prend en charge l'innovation des produits.
- L'ingénierie a pour mission de découvrir de nouveaux processus d'élaboration de produits et de nouveaux procédés de fabrication.
- Achats : a pour objet d'obtenir les matières et fournitures dont la production a besoin au moindre coût, dans les meilleurs délais et en quantité suffisante.
- Production : elle s'efforce de fabriquer de façon continue les produits adéquats (en quantité et en qualité), au bon moment et au moindre coût...

- Définir la structure organisationnelle, revient à caractériser l'organisation interne du département marketing et ses relations avec les autres départements.

### 1.2.1.5. La culture d'entreprise

Pour M. Thévenet « la culture d'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise ».

Ces références communes peuvent être :

- des valeurs, c'est à dire des finalités essentielles poursuivies par l'entreprise et ses salariés,
- des symboles : personne, objet ou fait qui par sa forme ou sa nature évoque quelque chose (logo, récompenses, tenues vestimentaires...)

- des rites : manière d'agir propre à l'entreprise (manière de débiter le travail, pause, détente, repas...)
  - des mythes : récit qui permet d'illustrer avec force un symbole ou une attitude (histoires édifiantes, héros de l'entreprise...).
- Certaines références de la culture d'entreprise (valeurs, héros, mythes...) sont largement communiquées au public par la publicité. Ces opérations de communication visent à améliorer l'image de la marque.

## **1.2.2. Allocation des ressources aux D.A.S.**

Une fois les domaines d'activités stratégiques recensés, il faut les analyser et les évaluer afin de savoir s'ils doivent être développés, maintenus, exploités ou abandonnés. De nombreux outils d'analyse sont aujourd'hui disponibles. Nous étudierons le modèle le plus célèbre proposé par le Boston Consulting Group (B.C.G.).

### **1.2.2.1. Présentation du modèle B.C.G.**

#### **◆ Critères de positionnement des DAS**

La matrice BCG positionne les D.A.S. en fonction de leur situation au regard de deux dimensions :

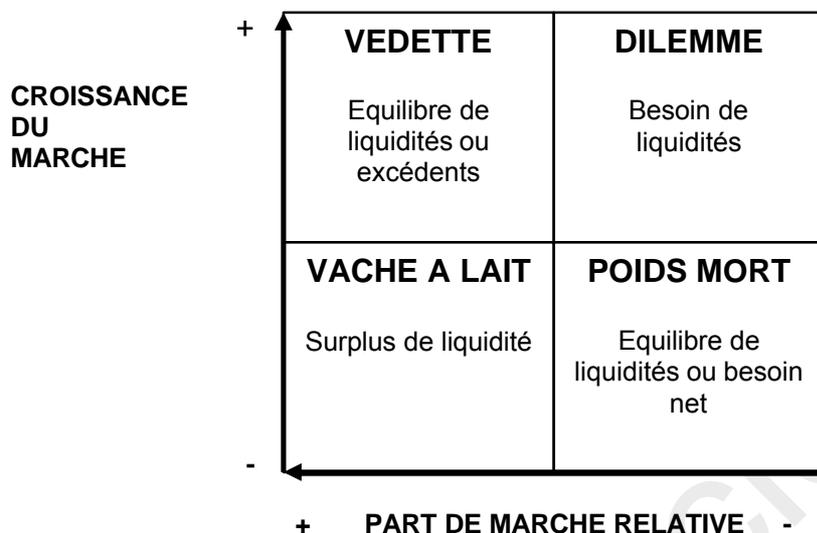
- *La part de marché relative* : renseigne sur la position concurrentielle de chaque DAS de l'entreprise et donc sur leur position en termes de leadership. Elle se calcule en rapportant la part de marché de l'entreprise à la part de marché moyenne des principaux concurrents.
- *Le taux de croissance du marché* : est considéré comme un indicateur de son attrait ; plus il est important plus le marché est jugé porteur. Il renseigne également sur les besoins de liquidités que le DAS va nécessiter. En effet le taux de croissance annuel du marché conditionne directement le taux d'investissement nécessaire pour maintenir ou développer une position concurrentielle. Plus le taux de croissance est fort, plus les besoins de financement (cycles d'investissement et d'exploitation) sont élevés. A contrario, un marché stable ou en déclin exige peu de besoins de financement.

#### **◆ Les 4 catégories de DAS**

- *Les vaches à lait* : sont des DAS où la croissance est réduite, les besoins de financement sont donc limités. En revanche la position de leader fait de ces activités des sources de dégagement important de liquidités.
- *Les vedettes* : constituent des domaines créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent ou sont excédentaires en liquidités. Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités. Les « vedettes » sont en croissance et sont appelées à devenir « vaches à lait ». Elles contribuent à la croissance et s'autofinancent.
- *Les poids morts* : sont des DAS vieillissants pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Ils se caractérisent par une double

absence de besoin et de dégagement de liquidité. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge.

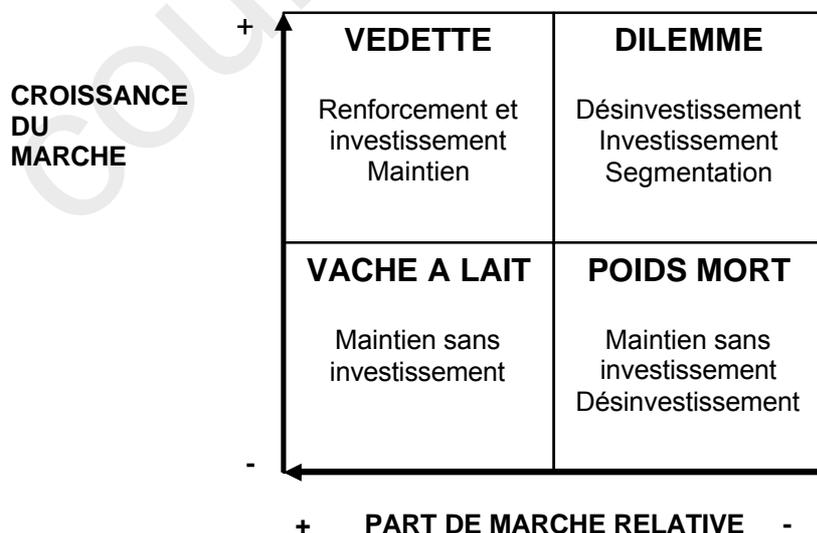
- *Les dilemmes* : sont des DAS à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de dilemme fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise : soit investir pour que le DAS devienne une vedette, soit désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les dilemmes sont appelés à devenir des poids morts.



Sur un plan financier, le portefeuille doit globalement s'équilibrer, les DAS étant dans des situations complémentaires. On peut d'ailleurs représenter le circuit de financement de la matrice BCG en précisant que les « vaches à lait » doivent financer le développement des « dilemmes » et leur transformation en « vedettes », les « vedettes » vieillissantes devenant des « vaches à lait », qui sur le déclin rejoindront les « poids morts ».

#### ◆ Stratégies génériques

Dans la matrice BCG, à chaque situation peuvent être appliquées une ou plusieurs stratégies génériques.



### 1.2.2.2. Les limites des modèles d'analyse

D'autres modèles de portefeuille ont été proposés (Mc Kinsey, AD Little, Shell...). Tous ces modèles présentent certains avantages : ils aident à comprendre la nature de son secteur, à améliorer la qualité de sa réflexion, à anticiper les évolutions, à identifier les incertitudes et surtout à choisir les terrains d'investissement ou de désinvestissement en fonction des ressources disponibles.

Cependant ils doivent être utilisés avec précaution : ils peuvent être à l'origine de recommandations fondées sur des informations incomplètes ou biaisées. Par exemple la recommandation de désinvestissement fondée sur des critères financiers omet fréquemment les impacts sociaux (licenciements, pertes de savoir-faire, détérioration de la culture d'entreprise...) et l'impact en terme d'image sur la clientèle.

## 1.3. LE DIAGNOSTIC

Il s'agit de réaliser un pronostic sur l'évolution possible de l'entreprise sur son marché, à partir de l'analyse externe de son environnement et de l'analyse interne.

### 1.3.1. Diagnostic externe

L'entreprise a analysé :

- le macro environnement : démographique, économique, technologique, socioculturel, institutionnel et juridique
- le micro environnement : marché, comportement des acheteurs, concurrence, distribution

Il s'agit dans le diagnostic d'identifier pour chacun de ces éléments ceux qui représentent des *opportunités* ou des *menaces*.

#### ◆ Opportunités

Une opportunité, pour une entreprise, est une circonstance ou une occasion qui vient à se présenter dans l'environnement : évolution du marché (nouveaux besoins, nouvelles demandes...), d'une innovation technologique (autorisant de nouveaux procédés de fabrication ou de commercialisation)...

De nombreuses opportunités sont susceptibles de se présenter. L'entreprise sera en mesure de saisir celles pour lesquelles elle peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel.

#### ◆ Menaces

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement, susceptible d'affecter le secteur d'activité et qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise sur son marché.

Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de grandes chances de se réaliser.

### 1.3.2. Diagnostic interne

L'entreprise a analysé les différents éléments de sa performance :

- Son métier et ses domaines d'activités stratégiques (DAS)
- ses ressources humaines, financières, technologiques...
- sa structure organisationnelle
- sa culture d'entreprise

Il s'agit dans le diagnostic d'identifier les éléments qui constituent des *forces* ou des *faiblesses*.

#### ◆ **Forces**

Une force est une capacité (individuelle ou collective), une compétence distinctive, un pouvoir qui procure un avantage différentiel à l'entreprise. Une entreprise jouira d'un avantage différentiel à partir du moment où ses compétences distinctives lui permettront de remplir plus facilement que ses concurrents les conditions requises pour exploiter une opportunité avec succès.

La question essentielle est souvent : l'entreprise dispose-t-elle des forces nécessaires pour être en mesure de saisir les opportunités et de les mener à terme ?

#### ◆ **Faiblesses**

Une faiblesse est une défaillance ou un manque de résistance ou de capacité, souvent une fragilité qui est susceptible de créer un handicap dans un domaine d'activité.

La question essentielle est souvent : l'entreprise doit-elle se limiter aux opportunités correspondant à ses forces actuelles ou bien acquérir les compétences qui lui font défaut pour affronter de nouveaux marchés ?