

Introduction

Longtemps introduit exclusivement dans le domaine de la finance l'audit s'est vu touché d'autres fonctions de l'entreprise. Un phénomène expliqué par le besoin d'avoir une opinion neutre vis à vis le mode d'organisation et de fonctionnement de différents organes de l'entreprise et la prise de conscience que les anomalies d'une entreprise peuvent aller au-delà des problèmes financiers. Car une entreprise tout en montrant des bonnes performances financières peut se trouver face à une dépendance envers un client ou bien un fournisseur.

Le département marketing à son tour est le résultat d'une évolution en étape. Au départ il n'est qu'un service commercial dont les tâches se résument en simples opérations de facturation de vente, par la suite elle s'étoffe grâce à l'adjonction de plusieurs fonctions tel que la publicité, l'étude de marché. A mesure que ces fonctions prennent de l'importance, de nombreuses entreprises créent un service marketing autonome. Cependant un tel département ne peut exister qu'au sein d'une entreprise dont les dirigeants des autres services acceptent de considérer le client comme un point de référence primordial.

Pour mieux éclairer l'intersection de ces deux disciplines nous allons tout au long de ce travail essayer de répondre à la problématique suivantes : Dans quelle mesure l'audit constitue-t-il une nécessité pour la fonction marketing ? Une problématique qu'on peut subdiviser en deux questions concernant le pourquoi et le comment de audit marketing.

Chapitre I- Généralité sur l'audit marketing

Section 1- Définitions

A- Définition du marketing :

Approche managériale : « C'est la science et l'art de choisir ses marchés cibles, et d'attirer, conserver et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur. »¹

B- Définition d'audit :

« L'audit est l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes. »

C- Définition de l'audit marketing

Un audit marketing est un examen complet systémique, indépendant et périodique de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à l'améliorer son efficacité marketing.²

- Le champs ouvert : l'audit marketing doit porter sur toutes les activités, et pas seulement celles qui connaissent les difficultés, car, si c'était le cas, le responsable, n'ayant pas une vue d'ensemble, pourrait ignorer les véritables causes des défaillances.
- Systématicité : audit marketing doit comporter une succession coordonnée de diagnostics portant sur l'environnement, le système marketing interne et les différentes activités, les diagnostics doivent déboucher sur l'élaboration d'un programme d'actions correctives à court et à long terme, susceptibles d'améliorer le niveau global de performance.
- L'indépendance : audit marketing doit être conduit par un service indépendant du département marketing, afin d'avoir toute l'objectivité nécessaire, le recours à un intervenant extérieur ayant une large expérience d'audit et une bonne connaissance du secteur concerné est particulièrement recommandé.
- La périodicité : il doit être élaboré sur une base périodique et pas seulement en situation de crise. Il est source d'enrichissement pour toute entreprise, qu'elle soit fleurissante ou en difficulté.³

De cette définition on peut considérer que l'audit marketing est un examen systémique qui s'intègre dans une approche stratégique qui vise à vérifier que les objectifs, stratégies et procédures de l'entreprise sont adaptés à son environnement actuel et futur. et ce, sans pour autant remettre en cause de la

¹ Philip KOTLER, Delphine MANCEAU. "Marketing management". 11^e Edition. Edition PEARSON EDUCATION. PAGE 13.

² Philip KOTLER, Delphine MANCEAU. "Marketing management". 11^e Edition. Edition PEARSON EDUCATION

³ Philip KOTLER, Delphine MANCEAU. "Marketing management". 11^e Edition. Edition PEARSON EDUCATION. PAGE 759

stratégie de l'entreprise car un audit est outil au service du management et ne peut se substituer à la prise de décision.

Section II- Typologie d'audit marketing

L'audit trouve son emploi dans deux occasions dans la vie d'une entreprise :

- Au début du processus de planification marketing : la notion d'audit envoie alors à la notion du bilan , l'état des lieux du marché, des opportunités et des menaces et des capacités de l'entreprise, on parle d'audit de portée stratégique .
- En fin de processus de mise en œuvre du plan marketing : la notion d'audit est synonyme de contrôle, la visée est plus opérationnelle.

Pour compléter, il est possible d'identifier trois autres types d'audit marketing :

- l'audit de crise est réalisé lorsqu'une situation de crise est déclarée son objectif est de fournir une solution à une situation inacceptable.
- l'audit décisionnel : il s'effectue avant de prendre une décision coûteuse ou risquée pour l'entreprise, L'audit a alors un but prospective.
- l'audit d'évaluation : il permet de déterminer la valeur d'une entreprise .il s'agit là de mesurer et de chiffrer les éléments immatériels tel que la notoriété, le capital marque , la qualité du personnel de vente....

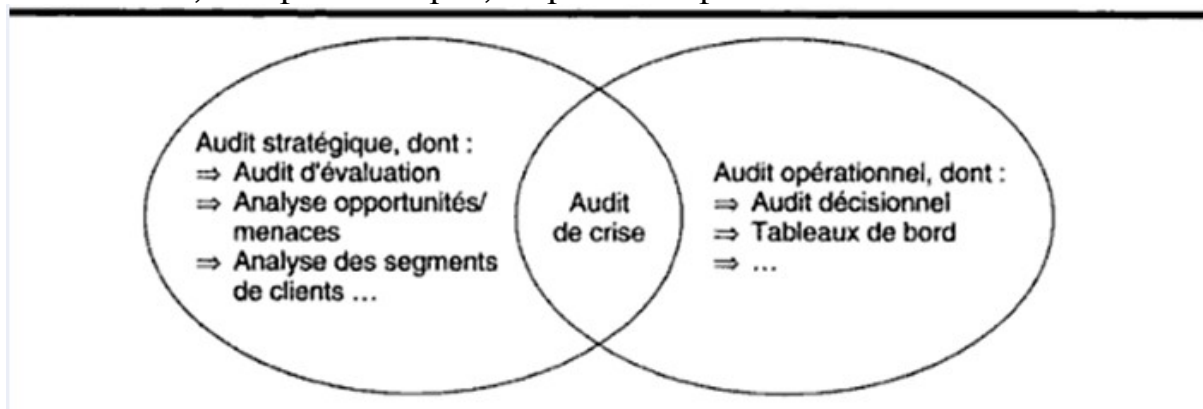


FIGURE 1.1 : Audit stratégique, audit opérationnel et audits spécifiques

A - L'audit à visée stratégique :

Il analyse d'informations portant sur le présent, le passé et le futur de l'entreprise. L'audit à visée stratégiques repose sur trois axes : en premier lieu l'environnement qui sera étudié en mobilisant les techniques de prospective, en deuxième lieu le couple produits / marché à travers ces dimensions classiques et en troisième lieu les capacités de l'entreprise doivent être jaugées dans un optique concurrentiel.

a- L'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement s'attache au facteurs économiques, technologiques et politiques susceptibles d'avoir une influence importante sur l'entreprise. A ce niveau d'analyse deux problèmes se posent :

- Difficulté d'identifier les facteurs clés
- Prévision d'évaluation de ces facteurs.

Au niveau le plus élevé de l'analyse la difficulté de choix de ces variables provient du grand nombre de facteurs potentiellement influents. Par conséquent, afin de simplifier le problème. Il peut être intéressant d'abaisser le niveau l'analyse à celui de couple produits marché et de chercher pour chacun des couples les facteurs d'influence une fois ces variables clés identifiées on procède à la construction d'une matrice croisant variables et actions stratégiques potentielles.

TABEAU 1.1 : Matrice d'analyse facteurs/actions stratégiques

	ACTION STRATÉGIQUE A	ACTION STRATÉGIQUE B	ACTION STRATÉGIQUE C	...
Facteur 1	Résultat prévisible			
Facteur 2				
Facteur 3				

Cette version représente une vision simplifiée de la méthode des scénarios issus des travaux en prospectives qui combine éléments endogènes (stratégies possibles) et éléments exogènes (correspondant aux évolutions et aux ruptures possibles de l'environnement).

Cette approche qui repose sur un travail collectif permet grâce à plusieurs outils d'effectuer des scénarios cohérents. Parmi ces outils on cite :

1- La méthode MICMAC : consiste à identifier les variables clés de l'environnement. Elle comprend 3 étapes :

- Recensement des variables ;
- Description des variables ;
- Identification des variables clés.

Une fois les variables clés identifiées, il est intéressant d'examiner l'impact qu'elles peuvent avoir sur les différentes activités de l'entreprise.

2- La méthode MACTOR : a pour objectif l'évaluation des rapports de forces entre acteurs. Elle conduit à étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés. Il est important de noter que la notion d'acteur est bien plus large que celle de concurrents et qu'elle encourage, en conséquent, une vision de l'environnement de l'entreprise.

Ces méthodes permettent de spéculer sur les résultats de l'interaction entre les variables, les acteurs et les objectifs poursuivis. Elles peuvent être utilement complétées par la méthode DELPHI qui permet l'extrapolation des tendances et quantifier l'inqualifiables.

En pratique, la méthode DELPHI consiste à réunir un groupe d'experts ou de dirigeants dans le domaine que l'on souhaite évaluer. Ces experts sont

interrogés sur une série de facteurs quelle est leur opinion sur la valeur future de tel indicateur ? Quelle est leur prévision ? et quelles sont la /les raisons justifiantes leurs opinions .Chaque expert prononce indépendamment des autres, dans une deuxième étape , le avis et les justifications des autres experts sont soumis à chacun d'entre eux. Les experts sont à nouveau consultés indépendamment ; ils ont alors l'opportunité de réviser leur jugement. Cette procédure se poursuit jusqu'à ce qu'un consensus émerge.

Au total, l'audit de l'environnement permet d'identifier des zones sensibles susceptibles d'exposer l'entreprise à des difficultés de plus à la moins de grande ampleur. Il est alors possible, une fois ces zones identifiées, d'engager des mesures préventives.

b- Les couples produits - marchés

Après avoir analysé des influences de l'environnement de l'entreprise, l'audit à visée stratégique porte sur la demande, l'offre et sur leur interaction.

La demande est analysée à travers certaines caractéristiques des consommateurs et plus globalement, du marché : leurs besoin, leur façon d'acheter, leur lieu d'achat, leur caractéristiques sociales...etc. Cette analyse débouche sur une segmentation des consommateurs, c'est-à-dire une division du marché en groupe de consommateurs qui ont des besoins ou des modes de consommation similaires.

L'analyse de l'offre recoupe en partie la précédente analyse puisque ce sont les consommateurs des concurrents qui sont alors examinés. Leurs besoins et leurs comportements. De cette façon, il sera possible d'identifier les concurrents directs plus périphériques de l'entreprise.

Ces deux dimensions, demande et offre, définissent le marché, un terrain de jeu dans lequel l'entreprise occupe une place susceptible d'évaluer.

c- La capacité de l'entreprise.

Les analyses précédentes (analyse de l'environnement et couple produit marché) permettent de dégager les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise fait face. L'analyse de ses capacités donnera l'occasion d'évaluer avec quelle facilité l'entreprise pourra saisir les opportunités identifiées.

Il existe plusieurs types d'inventaires dont l'objectif est de sérier toutes les dimensions de l'entreprise à analyser.

Finance	Structure dettes-capitaux propres Crédits clients Cash-flow disponible Rotation des stocks, ressources en capital Chiffre d'affaires par actif utilisé Points morts Immobilisations/disponible à court terme Rentabilité des nouveaux investissements Historique des dividendes
Production	Capacité Disponibilité de la main-d'œuvre Fourniture de matières premières Ventes par immobilisation Contrôle de qualité Espace pour l'expansion Processus de fabrication Productivité de la main-d'œuvre Ventes par employé Âge du matériel de production Respect des délais de livraison Localisation des usines
Organisation & administration	Personnel d'administration/personnel de production Définition des responsabilités Information du management Communication Rotation du management Rapidité de réaction
Marketing	Parts de marché Acceptation de la marque Service clients Organisation des ventes Nombre de clients Informations sur le marché Réputation du produit Prix de vente Gestion de la distribution Coût de distribution
Main-d'œuvre	Ouvriers Vendeurs Maîtrise Cadres supérieurs Rotation Employés de bureau Ingénieurs Cadres moyens
	Coûts de formation Potentiel du management
Technologie	Technologie du produit Position en termes de brevets Capacité de conception des ingénieurs Nouveaux produits Organisation de la recherche et développement

Source : Kasten (1976) in Dubois et Jolibert (*op. cit.*).

Ce type d'inventaire ne résout pas le problème de l'identification des capacités clés de l'entreprise : être fort sur certains points ne sert à rien si ces points ne sont pas ceux qui procurent un avantage concurrentiel sur un marché donné.

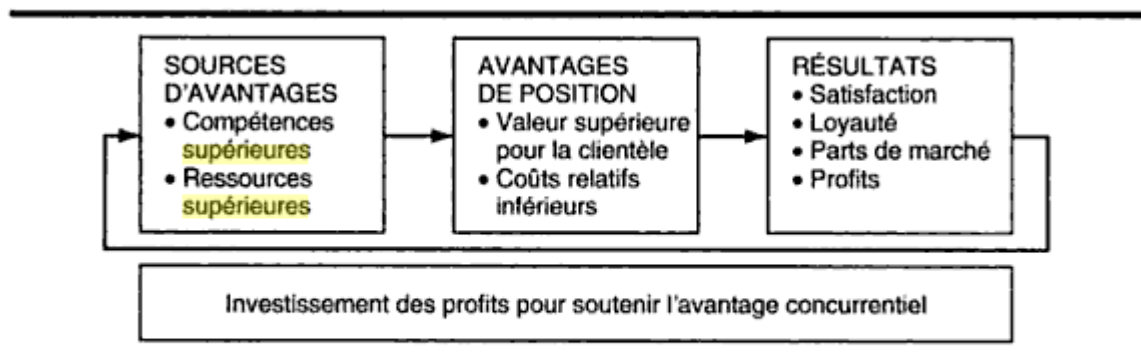
Or, il existe deux sortes d'avantage concurrentiel :

- La capacité supérieure et
- Les ressources supérieures.

Les compétences supérieures sont les capacités du personnel et du système organisationnel qui permettent de distinguer du personnel et du système organisationnel des autres firmes (notamment par leurs savoir-faire et la valeur de leur capital humain). Ces compétences ont leur origine dans la capacité de quelques entreprises à assumer plus efficacement certaines fonctions que ces concurrentes. Par exemple, des compétences supérieures en matière d'ingénierie au plan technique peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité du produit.

Les ressources supérieures correspondent aux éléments tangibles nécessaires à l'entreprise pour exercer ses capacités. Elles peuvent tenir aux locaux de production, à une situation géographique particulière, et la taille de la force de vente et l'étendue de la distribution, à la disponibilité de la chaîne d'assemblage, à la marque ...

Ainsi les compétences supérieures offrent à l'entreprise des sources d'avantages. Elles mêmes capables d'alimenter des avantages de position sur la marché



Source : G.S. Day et R. Wensley (1988).

FIGURE 1.3 : Construction de l'avantage concurrentiel

Plus précisément, la valeur des ressources et compétences d'une entreprise peut être jugée sur la base de 4 critères :

- Rares
- Valable (à eux même capables de procurer un avantage à leur possesseur)
- Inimitables
- Non substituables.

La confrontation des capacité et ressources de l'entreprise à l'environnement permet à cette dernière d'identifier ses points forts mais surtout ses lacunes et ses axes de progrès.

B- l'audit à visée opérationnelle

L'objectif de l'audit à visée opérationnelle est principalement de contrôler la mise en œuvre de la stratégie marketing et d'analyser le fonctionnement marketing et commercial de l'entreprise. Une approche check-up conduira à contrôler vingt points

TABLEAU 1.4 : Points d'examen d'un **audit** à visée opérationnelle

1. La connaissance du marché (clientèle, créneaux vacants...)	10. La publicité
2. La fonction recherche et développement	11. Les relations publiques
3. La politique générale de l'entreprise	12. La promotion des ventes
4. La politique marketing	13. La distribution
5. L'étude des coûts	14. La structure des services commerciaux
6. La politique produit	15. La force de vente
7. La politique de production (compatibilité avec la politique de vente)	16. L'administration des ventes
8. La politique de prix	17. Le service après-vente
9. La politique de dynamique commerciale (axes, budgets, programmes, cibles...)	18. L'exportation
	19. Le système d'information
	20. Les contrôles effectués

Source : J.P. Helfer et J. Orsoni (2005).

Le contrôle en continu s'inscrit dans le fonctionnement régulier de l'entreprise et, plus particulièrement, de la fonction commerciale.

Les contrôles peuvent être soit généraux soit partiel (ciblé sur un problème particulier).

Ces contrôles consistent en fait en un rapprochement entre le prévisionnel et le réel avec un calcul d'écarts.

Ce type de calcul suppose naturellement que l'on soit en mesure de mesurer les éléments sous le contrôle. Pour cela la voie de la comptabilité analytique est une solution comptable mais il existe des voies extracomptables comme les études de marché, les panels de distribution, les baromètres de satisfaction, et des statistiques diverses.

En outre l'utilisation de tableaux de bord, Son intérêt étant de présenter les informations recherchées de façon synthétique, lisible et simple .La périodicité, hebdomadaire ou mensuelle, est à déterminer ainsi que les principaux renseignements commerciaux qui y seront recensés.

TABEAU 1.5 : Tableau de bord du chef de produit

	RÉALISATION				PRÉVISIONS			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Chiffre d'affaires brut								
Ristournes et rabais								
Chiffre d'affaires net								
Études et recherches techniques								
Coûts fabrication (matière, main-d'œuvre...)								
Marge brute								
Coûts marketing (force de vente, publicité, promotion, études)								
Autres coûts de gestion spécifiques								
Contribution								

Source : R. de Maricourt (1986) in J.P. Helfer et J. Orsoni (*op. cit.*).

Ces outils d'audit marketing, audit de bilan à visée stratégique ou audit de contrôle à visée opérationnelle, doivent être parfaitement maîtrisés car ils permettent, en cas de crise, de gérer l'après crise, en analysant au travers des informations usuelles ses éventuelles prémisses risques n'est que ressenti, ces outils permettent de réviser la stratégie marketing ou tactique déployées, tout en rendant possible un suivi des actions préventives engagées.

C- l'audit des risques

Pour évaluer plus précisément le risque marketing, quatre axes important sont à considérer : L'environnement, le consommateur et son attitude face au risque, l'audit du risque produit et enfin l'audit de la culture du risque au sein de l'entreprise.

a- L'environnement

il s'agit du contexte économique et le contexte social, capable de marquer les individus et leur mode de consommation. Les temps d'incertitude alimentent en effet peur et rumeur.

b- Le consommateur et son attitude face au risque

Même en dehors d'une situation de risque objectif et à fortiori de risque, de crise, l'achat représente toujours un risque pour le consommateur ;: celui de perdre son temps ou d'être insatisfait, ou encore acheter un produit défectueux...La perception du risque par le consommateur influence sa manière de conduire l'achat et l'issue du processus (l'achat ou non-achat).

Alors que le risque objectif peut se définir comme « le nombre d'états qu'une situation peut prendre, la probabilité objective d'apparition de chacun et la perte ou le gain qui y est associé). Le risque perçu par le consommateur à ce calcul de probabilité et d'utilité.

Le risque n'est pas une caractéristique objective d'une option de choix. Il représente une interaction entre l'option et le décideur. En ce sens chaque consommateur a sa propre modélisation du risque.

Sur le plan managérial, la prise en compte du risque perçu permet :

- Mieux segmenter sa clientèle ;
- Développer des stratégies de réduction de risque pour certains segments.
- Améliorer l'efficacité marketing en affinant le mix c'est-à-dire l'ensemble des gammes et articles proposés à la vente par une entreprise.

Par exemple en agissant sur le conditionnement, la communication, le canal de distribution, les attributs du produit (prix/sécurité).

- d'anticiper d'éventuelle réaction de rejet de la part des consommateurs.

Pour appréhender et gérer ce risque perçu par le consommateur, il convient d'abord de comprendre tout d'abord les composants. Plusieurs facteurs d'influence existent sur trois plans différents ; l'individu, le produit, la situation d'achat. Enfin, la compréhension des stratégies comportementales élaborées par le consommateur pour réduire le risque offre aux entreprises plusieurs voies d'action.

1- Comprendre le risque perçu

Le risque consiste en la perception d'une incertitude, relative aux conséquences potentiellement négatives qui sont associées à une alternative. On peut donc le définir comme la possibilité de subir des pertes à l'occasion

De l'achat d'un produit ou à l'occasion de la consommation d'un produit. Deux occasions émergent de cette définition : la perte liée à l'achat et l'incertitude.

- La perte liée à l'achat est multidimensionnelle :
 - les buts visés mis non atteints ;
 - les pénalités infligées par l'environnement au consommateur ;
 - la perte des moyens engagés pour la réalisation de l'achat (temps, argent, ressources cognitives)
 - toute autre conséquence négative engendrée par l'achat (l'accident, mauvaise utilisation).

Cette première approche de la perte liée à l'achat peut être affinée en faisant intervenir la notion de solde entre conséquences positives et conséquences négatives pour le consommateur. On peut également appréhender ce rapport de façon plus réaliste au travers du différentiel entre résultat et point de référence. Cette dernière approche est héritée de la littérature en psychologie.

- l'incertitude liée à l'achat peut porter sur différentes étapes d'évaluation des pertes :

Le consommateur commence par identifier les alternatives :

* l'ensemble des produits à considérer n'est pas connu antérieurement à l'achat, ce qui suppose pour le consommateur une recherche d'informations, qui, toutefois, ne peut être exhaustive.

Il doit ensuite identifier les attributs du produit qui lui importent dans son choix

Puis le consommateur cherche à estimer les attitudes du produit.

* dispose-t-il des informations nécessaires sur chaque attribut pour chaque produit ? Ces informations lui permettent-elles de comparer les produits entre eux ?

Il faut ensuite qu'il établisse l'estimation des points de référence.

* celle-ci est particulièrement cruciale dans le cas d'achat d'un produit nouveau pour l'acheteur.

Enfin, il évalue les alternatives.

* quelle est la valeur de chaque attribut pour chaque produit considéré ?

Comment faire la synthèse ? Quelles règles de choix adopter ?

L'intersection de l'incertitude liée à l'achat et la perte liée à l'achat engendre le risque globale qui peut avoir plusieurs facettes. :

TABLEAU 2.2 : Les facettes du risque global

FACETTES DU RISQUE GLOBAL	ILLUSTRATIONS
1. Risque financier	Plus cher est l'objet, plus l'achat est risqué. Par nature, l'achat d'un micro-ordinateur à 1000 € est plus risqué que l'achat d'une pizza surgelée à 5 €.
2. Risque fonctionnel	Risque de mauvais fonctionnement du produit, ou de performance en deçà des attentes du consommateur. Exemple : Screenie (lingettes pour vitres de voitures) déception d'un internaute concernant la durée de vie du produit et bouche à oreille négatif via www.ciao.fr .
3. Risque physique	Risque de blessure. Exemple : rappel d'une série de robots mixeurs pour la préparation des repas de bébé (Baby-chef), suite au risque de blessures avec les lames trop aiguisées.
4. Risque social	Remise en cause de l'image sociale du consommateur : le choix du produit est jugé par les autres comme un mauvais choix, un choix <i>has been</i> , vulgaire, dégradant... Exemple : regarder des émissions de TV-réalité et l'avouer (!) peut susciter un certain mépris dans les milieux intellectuels.
5. Risque psychologique	Remise en cause de soi vis-à-vis de soi. Exemple : un mauvais choix de produit dans un domaine que l'on pense maîtriser peut provoquer un certain malaise chez le consommateur.
6. Risque de perte de temps	Un mauvais achat auquel le consommateur a consacré beaucoup de temps (recherche d'information, comparaison des alternatives) donne le sentiment d'avoir perdu son temps. Exemple : achat de batteries défectueuses chez Ldlc (www.ldlc.fr), un internaute indique sur le site du marchand : « J'ai perdu mon temps et gâché de l'argent, au revoir Ldlc, chouchoutez les clients qu'il vous reste, je n'achèterai plus mon matériel informatique chez vous ! »
7. Risque d'opportunité (il s'applique surtout aux produits dont le rapport qualité/prix évolue rapidement).	Achat d'un modèle peu avant la sortie d'un nouveau modèle plus performant, pour le même prix ou moins cher que le modèle acheté (ex : imprimante, matériel vidéo, etc.).

2- Evaluer le risque perçu

On cite la méthode CUNNINGHAM qui permet de mesurer le risque à travers un grille de question

Questionnaire posé

Échelle d'incertitude

Diriez-vous que vous êtes (4) absolument certain, (3) certain, (2) moyennement certain, (1) pas certain du tout qu'une marque de [catégorie de produit] que vous n'avez jamais essayée sera aussi satisfaisante que votre marque actuelle ?

Échelle de conséquence (perte, danger)

Comparée avec d'autres types de produits, diriez-vous que l'utilisation de [catégorie de produit] présente: (1) beaucoup de danger, (2) un danger certain, (3) peu de danger, (4) aucun danger ?

Ces questions sont par la suite traitées de la façon suivant :

Échelle de certitude	Assez Peu Pas			
	Grave (1)	grave (2)	grave (3)	grave (4)
Absolument certain (4)	4	8	12	16
Certain (3)	3	6	9	12
Moyennement certain (2)	2	4	6	8
Pas certain (1)	1	2	3	4

8 - 16	Risque faible : lorsque le consommateur est certain (échelle de certitude) que les conséquences associées à l'utilisation du produit/marque sont bénignes (échelle de conséquence), il perçoit un risque faible. Ce risque faible est valable pour les notes allant de 9 à 16.
4 - 8	Risque moyen : lorsque le consommateur émet des doutes sur la satisfaction que lui apporterait le produit/la marque et qu'il perçoit des conséquences réelles, bien que modérées, le risque global perçu est moyen. Ce risque est représenté par des notes allant de 4 à 8.
1 - 3	Risque fort : lorsque le consommateur est en grande incertitude quant aux performances du produit/de la marque et que les conséquences négatives évaluées sont importantes, le risque global perçu est fort. Ce risque concerne les notes allant de 1 à 3.

Cette théorie part de l'hypothèse selon laquelle la perception du risque est une constriction sociale et repose sur deux axes. La dimension GRID, tout d'abord, renvoie à la nature des interactions sociales. Ces interactions obéissent-elles à des règles ou bien sont-elles négociées en permanence entre les membres du groupe ? En d'autres termes, le GRID renvoie au degré auquel le contexte social régule et contraint les comportements sociaux.

Le group, ensuite, concerne le niveau d'intégration des individus dans le groupe. Autrement dit, la dimension Group correspond à la densité des liens entre individus et au degré auquel l'individu est absorbé par les

activités collectives. ces deux axes permettent de définir quatre groupes culturels.

GROUP	GRID		
		Règles	Négociation
	Fort	Hiérarchistes	Égalitaires
	Faible	Fatalistes	Individualistes

Source : M. Brasseur et B. Forgues (2002).

Les quatre groupes culturels présentent des réactions au risque très différenciées et ce, du fait de leurs caractéristiques :

* **Les groupes culturels** de type **individualiste** sont caractérisés par relations sociales peu denses et une régulation sociale fondée sur la négociation. Dans ce contexte, les individus craignent essentiellement tout ce qui peut entraver leur liberté ; ils acceptent le risque dans la mesure où celle-ci peut être rentable.

* **Les groupes culturels** dits **égalitaires** sont marqués par une forte densité des interactions sociales et par des règles d'interaction affirmées, visant à maintenir l'égalité entre les membres du groupe. Ils craignent tout ce qui peut remettre en cause cette égalité et estiment que le gouvernement doit veiller à la préservation de cette égalité, y compris au détriment de la croissance économique. Pour eux, les risques les plus menaçants sont ceux qui remettent en cause la nature (énergie nucléaire, organisme génétiquement modifiés, etc...).

* **Les fatalistes** constituent un groupe culturel dans lequel les interactions sociales sont peu fréquentes mais sur lequel la société exerce une pression normative. Ils peuvent se montrer assez indifférents au risque puisque celui-ci n'est pas prédictible et qu'il n'y a pas moyen de l'éviter. Toutefois, si certains risques peuvent préoccuper les fatalistes, ce sont ceux qui sont désignés collectivement.

* **Le groupe culturel des hiérarchistes** respecte l'ordre naturel de la société et recherche le maintien de cet ordre. Les hiérarchistes craignent particulièrement les menaces qui pèsent sur l'ordre moral ou social (exp : la guerre , les attentats...). Pour se protéger, ils reconnaissent l'autorité du gouvernement et des experts.

Cette théorie est intéressante à plusieurs niveaux. Elle permet en effet d'étudier les différents publics auxquels l'entreprise doit faire face sur son marché domestique, un intérêt également dans une perspective internationale pour anticiper et comprendre les réactions potentielles des consommateurs face aux crises frappant l'entreprise.

3- les stratégies adoptées par le consommateur

Ils peuvent être résumées dans le tableau suivant :

STRATÉGIE	DESCRIPTION ET EXEMPLES
1. La fidélité à la marque	Le consommateur se tourne vers la marque déjà utilisée et lui ayant donné satisfaction.
2. L'adhésion	Le consommateur choisit une marque qui lui a été recommandée par des personnalités ou des experts.
3. Le bouche à oreille	Le consommateur recherche des informations utiles auprès de proches.
4. L'échantillon gratuit	Le consommateur essaie le produit avant de l'acheter (pour les services par exemple : essai gratuit de fournisseurs Internet).
5. L'image de marque	Le consommateur achète une grande marque, sur sa réputation.
6. L'image du magasin	Le consommateur achète dans un magasin auquel il accorde sa confiance. Les produits et les marques sélectionnés et proposés par l'enseigne sont considérés comme plus sûrs (ex : Carnif, label C).
7. Le test de marque	Le consommateur achète une marque préalablement testée par un organisme privé (<i>Que choisir ?</i> , par exemple).
8. Le test officiel	Le consommateur achète un produit préalablement testé par un organisme officiel (comme 60 Millions de consommateurs).
9. La garantie monétaire	Le consommateur choisit des produits qui offrent une garantie monétaire (le plus souvent le remboursement, la reprise et le bon d'achat, ou l'échange du produit)
10. Le magasinage	Le consommateur compare plusieurs marques de produits dans plusieurs magasins avant d'acheter.
11. Le modèle coûteux	Le consommateur choisit le modèle le plus cher (en tablant sur la relation prix/qualité).

c- Le risque produit

A coté de chaque dimension pertinente pour l'entreprise sur une échelle allant de 1- faible à 100- risque maximum (un produit ancien comporta moins de risque qu'un produit nouveau) et le calcule d'un score moyen globale sur 100.

Cet indicateur sera accompagné d'une description détaillée des risques encourus, de leur ampleur (public concerné, intermédiaires impliqués etc.) et des solutions possibles.

TABLEAU 1.6 : Scoring du risque produit

	POINTS À AUDITER	ÉVALUATION DES RISQUES
Produit	<ul style="list-style-type: none"> Produit : nouveau/ancien ; périssable/durable Volumes : importants/faibles Fabrication : sous-traitée/directe Produit : en vente libre/soumis à autorisation Production : certifiée/non certifiée Existence de normes officielles/absence de normes 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau > ancien ; Périssable > non périssable Importants > faibles Sous-traitance > fabrication interne Certification < non-certification Présence < absence
Traçabilité & localisation du problème	<ul style="list-style-type: none"> Circuit de distribution : long/court ; diversifié/concentré Stockage à l'extérieur de l'établissement/à l'intérieur En entrepôt distributeur/producteur Périodicité des achats Produit emporté/expédié 	<ul style="list-style-type: none"> Long > court Stockage, entrepôts : risques différents Période inter-achat courte > période longue (→ diffusion)
Consommateur/ utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> Marché général/de niche Population sensible/normale Cible internationale/locale 	<ul style="list-style-type: none"> Général > niche Population sensible > normale Internationale > locale
SCORE DE RISQUE		--/100
Nature du risque	<ul style="list-style-type: none"> Défaut ou contamination invisible/perceptible Conséquences possibles Traitement ou solution maîtrisé(e)/inconnu(e) 	Description détaillée des risques potentiels, des conséquences, des solutions

Modifié de J.M. Lehu (1998).

Cet audit autorise un véritable scoring du risque produit. L'identificateur de produits ou de gamme de produits sensibles en est alors facilité, autorisant la mise en place de suivis plus vigilants.

Plus loin il est utile d'évaluer les dommages marketing d'une crise déclarés. Logiquement, plus les dommages sont importants, plus les investissements nécessaires à la restauration de la situation le seront également.

TABLEAU 1.7 : Conséquences **marketing** et coût de réparation

CONSÉQUENCES	GRAVITÉ	COÛT
<ul style="list-style-type: none"> Mécontentement, insatisfaction passagère des clients 	1	
<ul style="list-style-type: none"> Perte de chiffre d'affaires ponctuelle 	2	
<ul style="list-style-type: none"> Détérioration de l'image 	3	
<ul style="list-style-type: none"> Perte de chiffre d'affaires durable et défection de la clientèle 	4	
<ul style="list-style-type: none"> Perte de confiance dans la marque/enseigne 	5	
<ul style="list-style-type: none"> Perte définitive de marché conduisant à l'abandon d'une activité 	6	
<ul style="list-style-type: none"> Cessation d'activité 	7	

Source : A. Louppe et L. Hermel (2002).

d- audit de la culture de risque.

L'audit du risque marketing est limité à un périmètre de l'entreprise (les départements de production et de marketing. Mais il est essentiel que l'entreprise soit capable de dépasser ce cadre restreint. De nombreux auteurs ont, en effet, souligné de caractère systémique des crises.

Pour certain il existe ainsi des entreprises pro-crise et des entreprises anti-crise. Cela signifie que la culture de l'entreprise, les présupposés sur lesquels elle fonctionne peuvent plus au moins l'exposer à l'émergence de crise. Un audit de la culture de l'entreprise face au risque peut alors se révéler décisif.

En outre la gestion de crise peut prendre plusieurs visages. Aussi, entre préparation et réaction, les entreprises se doivent se développer leur propre vision de ce qu'est une gestion de crise adaptée à leur identité.

TABLEAU 1.8 : Culture et risque concernant l'information. Un cadre généralisable ?

CULTURE À L'ÉGARD DE L'INFORMATION	SYMPTÔMES CLASSIQUES	TRANSPPOSITION À D'AUTRES THÈMES DANS L'ENTREPRISE ?
Culture d'infailibilité	Nous sommes sûrs du succès. Notre organisation n'a aucune faille. Version 1 : nos concurrents ne nous délogeront jamais de nos parts de marché. Version 2 : quoi que nos concurrents apprennent sur nous, cela ne pourra pas nous faire de mal. etc.	Oui
Culture de simplisme	La protection de l'information est une affaire simple. Quelques mesures de bon sens suffiront. Il n'y a qu'à imposer le port du badge et installer quelques caméras.	Oui
Culture de non communication	On a toujours fait comme cela, ce n'est pas maintenant qu'on va tout remettre en question. Notre hiérarchie supporte mal la remise en question de pratiques techniques. On discute peu entre nous des opérations techniques. Il n'y a pas de dialogue entre les différents départements de l'entreprise.	Oui
Culture nombriliste	Le département X s'y opposera uniquement parce que c'est quelqu'un du département Y qui propose ces changements. Nous sommes certains du retard de nos concurrents en matière d'intelligence économique et concurrentielle.	Oui

D'après B. Martinet et Y.M. Marti (2001) et G.Y. Kervern (1991).

Prendre conscience des risques potentiels constitue un premier pas vers la gestion de crise il est toutefois nécessaire que l'entreprise identifie également le type de gestion de crise qui lui correspond. Trois grands types de gestion de crise sont distingués par C LABLONDE

TABLEAU 1.9 : Types de gestion de crise

TYPE DE GESTION DE CRISE	COLLECTIVISTE	INTÉGRATEUR	RÉACTIF
Mot d'ordre	« Être prêts pour les nôtres »	« Optimiser nos forces et nos compétences »	« Faire quelque chose, vite »
Stratégie	Stratégie de proximité et leadership collégial	Stratégie d'optimisation des compétences et leadership professionnel	Stratégie d'improvisation, leadership centralisé
Organisation de crise	Équipes décentralisées	Équipes spécialisées	Équipes changeantes
Environnement	Plutôt rural	Plutôt urbain	Mixte

Source : adapté de Lalonde (2004).

Bien qu'il soit difficile de prédire la réussite de la gestion d'une crise, il est probable qu'adopter une approche collectiviste et intégrative est toujours plus efficace qu'une approche réactive.

Chapitre 2- La méthodologie de l'audit marketing

Section 1- Champs d'investigation de l'audit marketing

L'auditeur doit établir un bilan au terme d'une analyse élément par élément. Le constat peut être global ou ponctuel. Mais l'aspect le plus délicat réside dans la ressource humaine qui est souvent indissociable des choses et il y a risque d'appréciation subjective relative aux compétences et comportements.

Donc la collaboration entre l'audit et le commanditaire devient plus étroite et ce pour prendre la décision finale.

A . Le dialogue avec les acteurs de l'entreprise :

Avant d'effectuer une opération d'audit, l'auditeur doit faire comme un cinéaste c à d s'imprégner de l'atmosphère et du climat.

Il faut tout d'abord prendre contact avec l'entreprise et ses acteurs avant de lire, analyser et interpréter ses documents internes.

L'objectif de ce diagnostic est double:

- Appréhender la vision de l'esprit marketing des dirigeants, cadres et employés et l'image perçue par les partenaires extérieurs;
- Recueillir des informations à priori sur des aspects principaux ou accessoires.

Ce diagnostic peut être formel ou informel.

Les conversations conviviales sont souvent enrichissantes.

a- Les dirigeants

Il importe de savoir quelle est l'étendue du pouvoir du ou des dirigeants et de déterminer s'ils sont décideurs finaux.

Au sein des PME, PMI la situation est claire par rapport aux sociétés familiales où il convient d'apprécier l'influence morale au delà des aspects financiers.

A ce niveau là, quel que soit « le poids » du dirigeant, il se pose dans tous les cas de figure le problème de rapport de force entre le dirigeant, demandeur et commanditaire de l'audit, et l'auditeur prestataire de services ou tout simplement le chargé de mission.

Il apparaît donc nécessaire que le champ de l'audit soit clairement défini au préalable.

b. Les cadres

Généralement les premiers contacts avec les cadres supérieurs résultent d'une présentation à l'initiative des dirigeants.

Les premiers entretiens avec les cadres sont d'ordre technique, ainsi chaque cadre présente son service, ses objectifs, sa logistique, ses moyens et ses collaborateurs.

Vu la situation privilégiée des cadres au sein de l'entreprise (position charnière entre le sommet et le bas), il est nécessaire de prendre en considération leurs jugements.

c- Les employés :

Ils détiennent moins d'informations objectives que l'encadrement. Néanmoins, ils sont les plus aptes à proposer des solutions sur le plan opérationnel.

Exemple : - L'amélioration de l'attente aux caisses.

- L'amélioration du SAV.

Les entretiens les plus efficaces sont ceux d'ordre informel (séance de groupe autour d'un thème bien précis).

d- Les partenaires extérieurs :

L'entreprise ne vit pas en autarcie, elle entretient des relations permanentes avec les tiers (fournisseurs, clients, concurrents...).

L'auditeur doit déterminer la qualité de ces relations:

En déterminants les équilibres financiers avec les différentes parties ;

En vérifiant l'écart entre l'image projetée et celle perçue.

1-. Les clients :

Le client (direct & indirect) est le personnage le plus important pour l'entreprise.

Alors, l'auditeur doit :

- Identifier les clients de l'entreprise;
- Savoir s'ils sont satisfaisants;
- Savoir s'ils sont fidèles ;
- Savoir si l'image perçue est celle véhiculée.

Également, il est nécessaire de classer les clients selon les critères suivants :

- Contribution au CA ;
- Modalités de paiement ;
- Type d'activité
- Degré d'équipement...

L'examen des fichiers clients procure des informations, mais le contact direct donne des renseignements plus précis.

2- Les fournisseurs :

Généralement les relations qui s'établissent entre le fournisseur et l'entreprise sont plus rigides.

Il est difficile de changer le fournisseur surtout dans le domaine industriel (problème de compétences, disponibilité...).

Alors l'auditeur doit :

- Évaluer le potentiel des fournisseurs ;
- Mesurer leur degré d'adaptation ;
- Mesurer leurs aptitudes à saisir les exigences de l'entreprise et à améliorer le niveau de services.
- Mesurer leurs aptitudes à assumer les évolutions de la demande et à accroître la qualité.

3- Les concurrents :

Il est nécessaire de savoir le jugement de la concurrence sur l'entreprise, le marché et la conjoncture.

Le dialogue avec les concurrents peut se faire dans le cadre des manifestations professionnelles (colloques, foires, salons...).

Ainsi cela donne des informations sur :

- Les produits ;
- Les méthodes commerciales ;
- Les argumentaires ;
- Les supports de promotion et de communication ;
- Les modes de financement ;
- Les services...

4- Les financiers :

Ce sont les banquiers qui attirent l'attention de l'auditeur sur le caractère « somptuaire » ou excessif des dépenses mercatiques, surtout celles dans la contrepartie est intangible (investissement publicitaire).

Pour un dialogue plus ouvert



Le banquier doit avoir l'accord de l'entreprise

Divulgarion des informations & des documents nécessaires

Vue la nature des informations dont disposent les banquiers, ces derniers peuvent donner des jugements globaux sur :

- ü Secteur d'activité ;
- ü Secteur géographique ;
- ü Évolution possible des marchés qui intéresse l'entreprise.

5- L'administration :

est nécessaire de voir les qualités des relations avec les administrations, surtout celles les plus proches de l'entreprise et pour lesquelles l'entreprise est un partenaire social voire même financier.

Ainsi il faut :

- Vérifier le crédit de l'entreprise auprès de l'autorité municipale ;
- Vérifier les relations avec la mairie ;
- Le financement de certaines activités sportives.

B- Les outils de l'audit marketing

Afin de mener un audit marketing plusieurs outils et techniques sont utilisés afin de réussir sa démarche

a- L'approche documentaire

On entend par document tout support audio ou visuel ou audio visuel informatique, réalisé par et/ou pour l'entreprise et des personnes privées ou publiques. Ils peuvent restituer:

- Des informations quantitatives (flux monétaires ou de matières)
- Des informations qualitatives (explication des comportements et attitudes).

1- Les sources internes

- Documents comptables
- Plan périodique de marketing
- Fichier client, fournisseur...
- Statistiques commerciales
- Rapports des vendeurs
- Supports de promotion, de communication interne et externe, de formation du personnel commercial.

2- Les sources externes:

• Sources publiques:

- Organismes internationaux
- Journaux officiels
- Administrations

• Sources privées:

- Annuaires
- Sociétés d'étude
- Cabinets de conseil
- Publications des institutions financières

b. Les enquêtes

Lorsque la documentation n'existe pas ou existe mais n'apporte pas de réponses satisfaisantes et fiables, il est nécessaire de procéder à une enquête sur « le terrain ».

Les difficultés communes à toutes les formes d'enquête peuvent se résumer ainsi:

- Choix de la cible ou population de référence (échantillon);
- Le choix de la méthode de prélèvement d'un échantillon représentatif;
- Choix du mode d'enquête:

- Par observation de la cible
- Par sollicitation de la cible
- Choix de la procédure de sollicitation:
 - Interviews;
 - Entretiens plus ou moins directs;
 - Questionnaire auto administré;
 - Sondage.
- Choix du vecteur d'enquête :
 - Enquête en contact direct;
 - Enquête par correspondance;
 - Enquête par Minitel;
 - Enquête par téléphone;
 - Enquête par métrie.

L'intérêt principal d'une enquête est d'apporter une réponse à un problème posé à un moment donné. Il ne doit pas y avoir d'écart de temps entre la question posée et la réponse obtenue, nécessaire au déroulement de l'enquête, car le marché et l'environnement évoluent trop vite.

c. Le traitement des informations :

On distingue deux cas :

- Le cas d'une étude documentaire :

Vérifier la crédibilité des sources en confirmant une source par une autre.

- Si cette source infirme la première : information à retenir
- Si non : information à rejeter

- Le cas d'une enquête :

Chaque question fera l'objet d'un traitement à part (tri à plat);

L'auditeur pourra sélectionner certaines questions pour un tri croisé afin de :

- Déterminer les recoupements possibles ;
- Déterminer les relations de cause à effet dans les comportements et les attitudes de la cible étudiée.

d. Élaboration du rapport :

Les rapports d'étude manquent souvent d'opérationnalité, et sont jugés peu pratiques à cause de leur densité ou de leur dénouement de toute justification des conclusions.

La principale vocation des rapports d'étude c'est qu'ils doivent être utiles et utilisables. Pour cela, il existe:

- Des règles de forme
- Des règles de fond

- Les règles de forme:

- Le rapport est porteur d'image
- La couverture doit être attrayante
- Le papier agréable au toucher
- La frappe doit être claire et espacée

- Les règles de fond:

Le contenu varie selon la méthodologie, mais certains points restent communs:

Objet de la mission

- Cadre de la mission
- Période de la mission
- Méthode utilisée

- Sources utilisées
- Analyse
- Interprétation
- Synthèse
- Conclusion

Dans le cas d'une enquête, il ne faut pas oublier:

- La population de référence
- Le mode de prélèvement de l'échantillon
- La composition de l'échantillon
- Le mode d'administration de l'enquête
- Les résultats en terme de retour
- Les méthodes de traitement des résultats

Partie 2 : La démarche de l'audit marketing de l'audit marketing

Le principal élément à déterminer lors de l'audit marketing d'une entreprise est la définition du problème auquel elle est confrontée

L'audit marketing a pour objectif de préciser la position de l'entreprise au sein de son environnement et de son marché en fonction de la problématique retenue.

Elle est évaluée par l'analyse du macro- environnement et du marché de l'entreprise (micro- environnement). Ces deux éléments constituent l'audit externe.

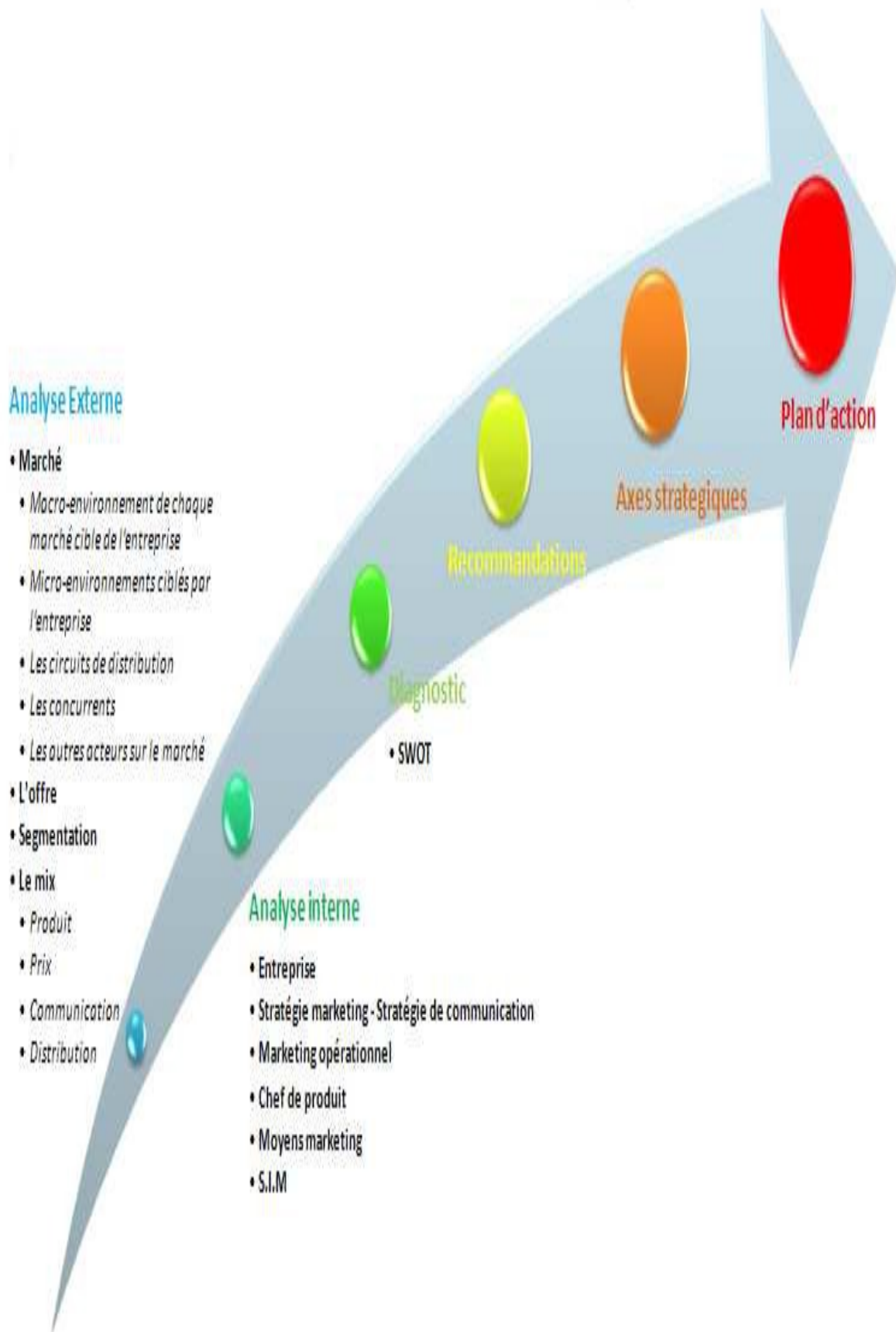
Les performances marketing internes sont évaluées par l'analyse de l'entreprise et de ses gammes de produits.

Une synthèse établit l'audit complet de l'entreprise, à l'aide de la matrice SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*: forces, faiblesses, opportunités, menaces). Cet audit permet ensuite d'envisager plusieurs voies de développement stratégique.

L'objectif de cette partie est d'isoler une méthode synthétique d'audit marketing qui permettra de comprendre et d'avoir une bonne vue d'ensemble sur la démarche d'investigation et la mise en oeuvre d'un audit marketing au sein d'une entreprise

Section 2 : La démarche de l'audit marketing

On peut distinguer six grandes étapes comme dans la figure ci après :



A- Audit externe

Le diagnostic externe se rapproche du système d'information marketing, car il prend en considération toutes les informations issues du système de veille et des études de marché.

Le premier point à analyser lors d'un audit d'entreprise est le macro environnement. : Celui-ci va conditionner toutes les décisions qui sont prises sur le marché par les acteurs en présence.

Le second concerne l'étude du micro environnement de l'entreprise : c'est-à-dire des acteurs de son marché : fournisseurs, clients, concurrents directs et indirects.

a- Analyse du macro environnement :

Plusieurs éléments sont à prendre en considération dans l'analyse du macro environnement de l'entreprise :

- Environnement culturel
- Environnement juridique et règlementaire
- Environnement socio - démographique
- Environnement technologique
- Environnement économique
- Environnement politique

**Marché
de
l'entreprise**

Les multiples facettes de l'environnement : **Le macro- environnement.**

1- Environnement sociodémographique :

L'étude de cette facette de l'environnement a pour objet d'évaluer les taux de natalité, de mortalité ainsi que la pyramide des âges d'une population pour mettre en évidence de nouveaux potentiels de clientèle.

À titre d'illustration, l'augmentation du taux de natalité en France a conduit des entreprises à développer des produits à l'attention de la cible parents-jeunes enfants.

Ainsi, Auchan a mis en place les produits et le club Rik et Rok pour les enfants à partir de quatre ans. L'inscription à ce club permet de recevoir des revues et des jeux auxquels sont joints des bons de réduction liés à l'achat des produits Rik et Rok dans les grandes surfaces de la marque.

De même, le pouvoir d'achat des seniors associé à l'allongement de la durée de vie conduit les entreprises à sous segmenter cette catégorie afin de proposer des produits et services adaptés à chaque âge.

2- Environnement économique

Il s'agit d'évaluer l'impact sur la consommation ou l'achat de grands indicateurs économiques tels que le taux de chômage, l'inflation, l'équilibre de la balance des paiements, les taux monétaires.

3- Environnement politique :

Il concerne les décisions prises par les gouvernements sur des thèmes particuliers dont ils possèdent la maîtrise : impôts, subventions accordées à certains secteurs d'activité, aides octroyées à l'international, etc.

4- Environnement technologique :

Son étude porte principalement sur les évolutions technologiques qui influencent le secteur concerné. Elles peuvent conduire les entreprises à modifier leur offre pour mieux répondre aux exigences du marché. Par exemple, la mise au point de la technologie numérique est une innovation majeure pour les fabricants d'appareils photos traditionnels. Leur outil de production doit être adapté à cette évolution s'ils décident de la suivre : leur gamme de produits sera élargie pour atteindre de nouvelles cibles ou proposer des renouvellements à la clientèle actuelle.

5- Environnement juridique et réglementaire :

Cet environnement concerne les lois et arrêtés qui régissent le secteur d'activité concerné. Certaines, telle la loi interdisant la publicité de produits alcoolisés à la télévision – ou la loi interdisant la vente à perte – ont une portée très générale. D'autres sont spécifiques à certains secteurs d'activités : par exemple, les normes en vigueur dans le secteur du bâtiment. Pour les menuiseries plastiques, elles concernent l'isolation acoustique, la conductivité thermique, les risques d'incendie, la sécurité et la perméabilité à l'air, l'étanchéité à l'eau et la résistance au vent.

6- Environnement culturel :

On étudie les différences culturelles entre les consommateurs. Cette analyse est surtout valable dans le cadre du marketing international, où apparaissent des différences notables entre les populations.

b- Analyse du micro- environnement ou marché de l'entreprise

L'analyse du micro- environnement de l'entreprise comprend l'analyse de la demande, de l'offre et de l'intensité concurrentielle, ainsi que l'analyse de la relation culture d'entreprise- marché.

1-La demande

Le point essentiel de l'analyse de la demande est de déterminer la nature et les caractéristiques de la population intéressée par le produit, ou susceptible de l'être.

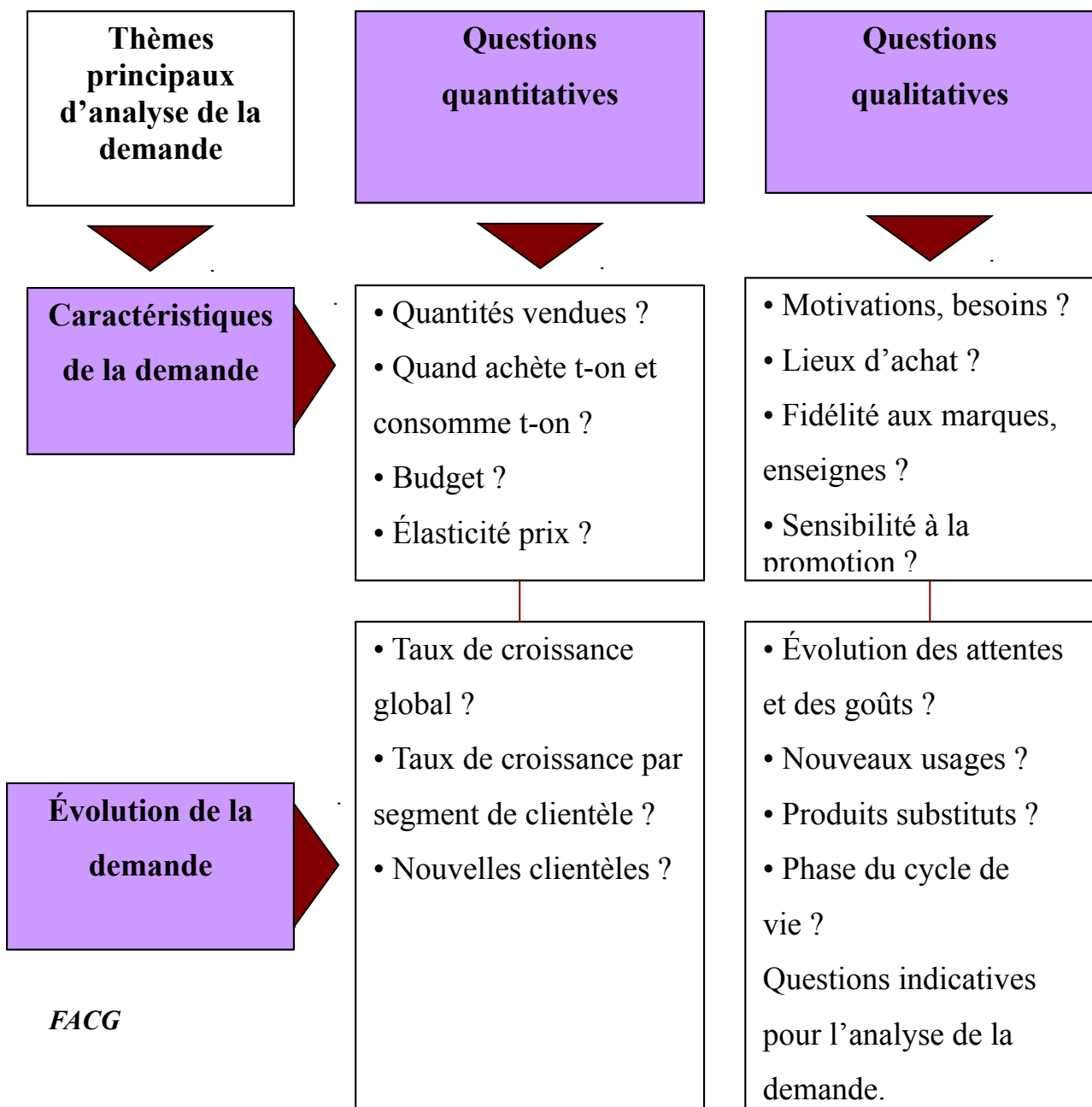
■ Nature de la demande

Il s'agit plus particulièrement de détailler les acteurs qui composent la demande ou qui peuvent l'influencer. On distingue, par exemple, les acheteurs des consommateurs ou des utilisateurs d'un produit. Les critères de l'acheteur ne sont pas forcément identiques à ceux de l'utilisateur final du produit. On peut décider d'acheter un produit – un aspirateur, par exemple – pour une

autre personne et prendre en considération la marque, le prix, les couleurs... L'utilisateur peut, quant à lui, analyser le confort d'utilisation, le bruit, etc. L'analyse de la demande être encore plus complexe, a titre d'exemple dans un contexte du *business to business*. La demande est par nature dérivée, puisque l'entreprise n'est pas en contact direct avec les clients finaux. Dans ce cadre, on procède à l'analyse des différents clients qui interviennent le long de la filière. Au sein du marketing *business to business*, le raisonnement est tenu non seulement par rapport au client direct, mais aussi en relation avec le client du client direct, etc. L'intérêt de cette interdépendance des maillons de la filière réside dans la prise en considération de plusieurs niveaux d'intervention par l'entreprise. . À titre d'exemple, la politique de communication peut cibler les clients directement en relation avec l'entreprise et s'étendre aux clients finaux.

■ Caractéristiques de la demande :

Le tableau ci-dessous présente une série de questions indicatives pour l'analyse de la demande. La réponse à chacune est ensuite évaluée de manière favorable ou défavorable pour l'entreprise. Cette appréciation qualifie les opportunités et les menaces engendrées par la demande



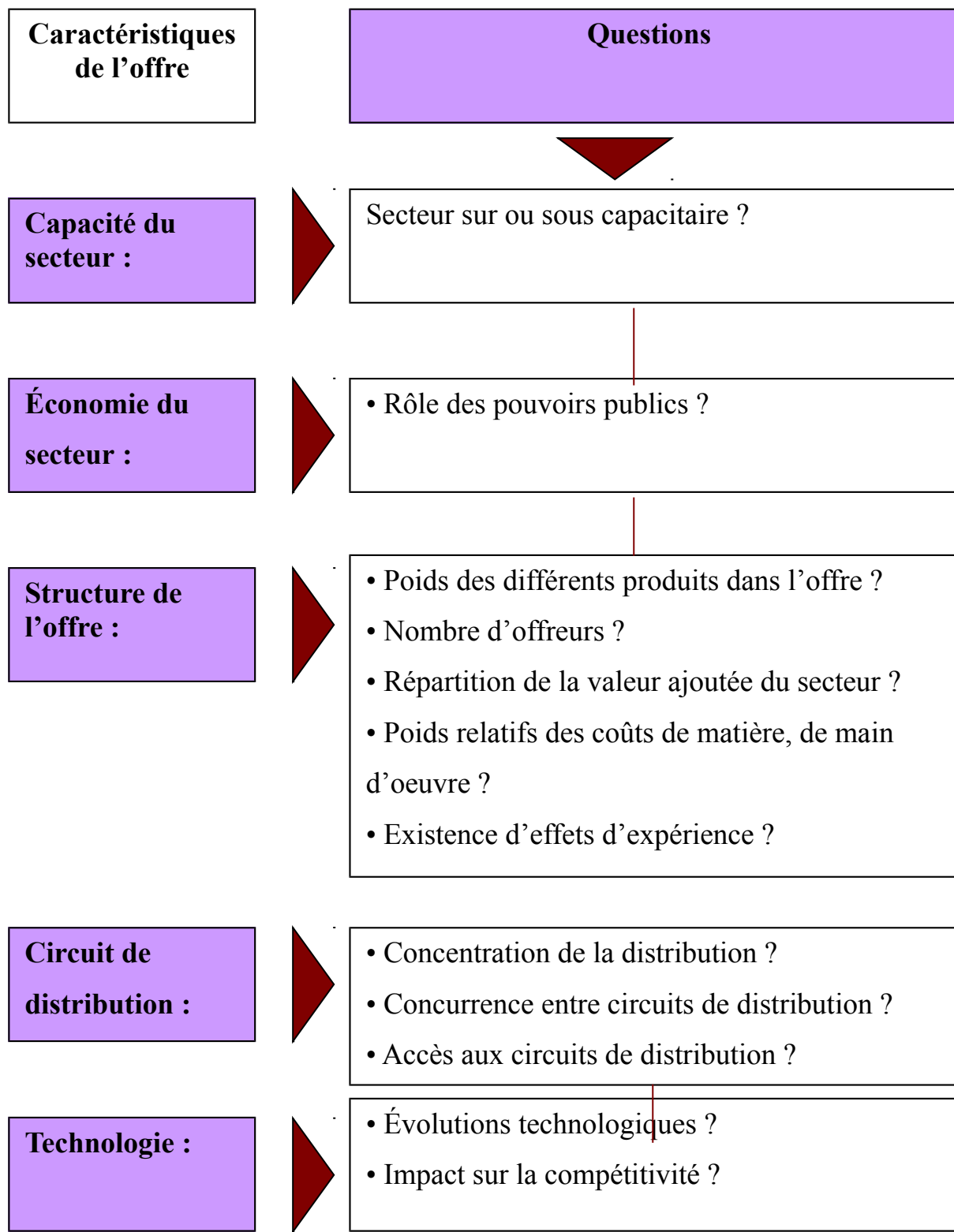
2- Offre

L'analyse de l'offre concerne l'étude du marché sur lequel l'entreprise se situe de manière globale. Elle s'effectue de la même manière que pour la demande, par la prise en compte de données qualitatives et quantitatives.

► Les principaux indicateurs quantitatifs sont le nombre de produits fabriqués, le taux de croissance du marché, les parts de marché des différents produits ou matériaux, le solde du commerce extérieur ;

► Les indicateurs qualitatifs concernent les caractéristiques des produits et des matériaux, le positionnement, les réglementations.

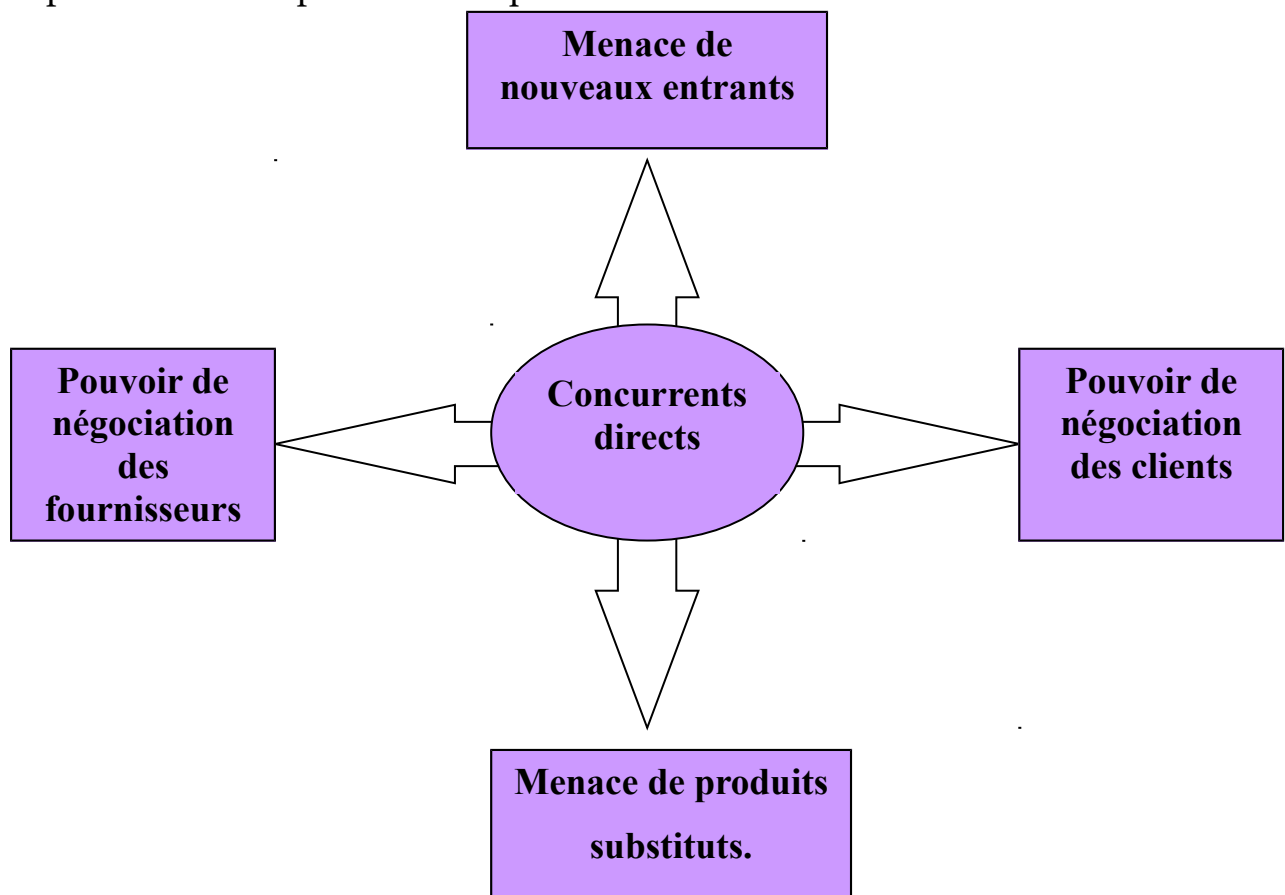
Questions indicatives pour l'analyse de l'offre



3- Structure concurrentielle

Cette analyse a pour objectif d'évaluer l'intensité concurrentielle entre les différents acteurs du marché, à partir du schéma de Porter (1982)⁴. Elle est généralement complétée par l'étude qualitative des principaux concurrents sur les éléments majeurs de la politique marketing.

Le schéma de Porter prend en considération cinq forces pour déterminer l'intensité concurrentielle du secteur. Le point essentiel de l'analyse de ce schéma est de déterminer les zones de pouvoir, c'est-à-dire les acteurs qui ont le plus d'influence parmi ces cinq forces⁵.



■ Fournisseurs :

Leur pouvoir de négociation se révèle important dans les cas suivants :

- Ils sont plus concentrés que les clients auxquels ils vendent ;
- Il n'y a pas de produit de remplacement ;
- Ils ont différencié leurs produits ;
- Ils ont créé des coûts de transfert ;
- Ils constituent une menace crédible d'intégration ;

⁴ Porter (M.), Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1982

⁵ Les zones de pouvoir sont déterminées par le sens des flèches : une flèche orientée de "concurrents directs" vers "menace

de produits substitués" signifie que les concurrents directs ont un pouvoir supérieur à la menace

- Ils imposent leurs tarifications et leurs conditions de négociation.

■ Clients.

De manière générale, les clients détiennent un pouvoir important au sein de la structure concurrentielle si :

- Ils sont concentrés ;
- Ils représentent une menace crédible d'intégration ;
- Les pouvoirs publics les protègent ;
- Les coûts de transfert sont négligeables ;
- Les produits achetés représentent une part importante de leurs achats.

L'audit marketing renseigne sur les clients de l'entreprise .Or, à moins de se situer en position monopolistique, il existe deux types de consommateurs susceptibles d'intéresser l'entreprise :

Les clients des concurrents

Les non consommateurs relatifs : consommateurs potentiels n'étant pas clients du secteur par ignorance, mais susceptible de devenir acheteurs à court terme.

L'étude des clients actuels de l'entreprise permet d'établir une typologie que l'on opposera au marché global afin d'évaluer les potentialités et les familles auxquelles l'entreprise doit se consacrer en priorité.

■ Nouveaux entrants :

La menace de nouveaux entrants dépend de deux facteurs : les barrières à l'entrée et la crainte d'une riposte. Cette dernière est liée aux pratiques antérieures du secteur, aux ressources des firmes déjà présentes dans le secteur et à la croissance du secteur. Les barrières à l'entrée augmentent si :

- Les économies d'échelle sont importantes ;
- l'expérience accumulée représente un coût significatif ;
- la différenciation des produits perçue par les clients est forte ;
- la technologie est très spécifique ;
- Les besoins de capitaux pour entrer dans le secteur sont importants ;
- l'accès aux circuits de distribution est compliqué, ou les pouvoirs publics soutiennent ou protègent les acteurs déjà installés.

■ Produits substitués.

Ils influencent la structure concurrentielle s'ils peuvent satisfaire les fonctions remplies par les produits du secteur, pour un rapport qualité / coût avantageux.

■ Concurrents directs.

La rivalité entre les concurrents existants est intense si :

- Ils sont nombreux ;
- Ils sont de force égale ;
- Les coûts fixes sont élevés ;
- Les produits sont indifférenciés ;
- la croissance du secteur est lente ;
- Les changements technologiques attisent les ambitions.

Les concurrents sont des adversaires qu'il ne faut jamais sous estimer .Il est nécessaire de connaître ⁶:

- Leur existence
- Leurs potentialités
- Leurs comportements ;
- Leurs forces et faiblesses ;
- Leurs intentions.

Une double analyse quantitative et qualitative s'impose afin de mesurer leurs actions et réactions probables ou possibles .L'entreprise qui gagne est celle qui anticipe.

Le concurrent le plus redoutable n'est pas obligatoirement le plus riche ou le plus innovateur, ni même celui dont les produits sont similaires a ceux de l'entreprise auditée ; c'est celui qui trouve le plus souvent à vos côtés, face au client. De ce fait, il n'est pas étonnant de constater que ce sont les clients qui confirment à l'entreprise l'identité et l'efficacité de ses concurrents ...

4-La recherche de l'adéquation de la culture de l'entreprise avec son marché⁷ :

L'entreprise est elle prête à saisir des opportunités, à se remettre en cause, à s'orienter vers des voies nouvelles ? A t elle intérêt à le faire ?.Ne risque t elle pas des déséquilibres structurels, des pertes d'identité ou d'image

L'équilibre indispensable entre la culture de l'entreprise et les évolutions de son marché sera recherché en tenant compte de :

■ La notion d'expérience et de savoir faire :

Véritable capital de l'entreprise difficile à évaluer cependant, il existe des indicateurs

- Les grandes dates de l'entreprise,
- Brevet et marques déposés,
- Ancienneté des établissements et du personnel....

L'auditeur compare les axes culturels de l'entreprise avec ceux du marché pour apprécier s'il y a coïncidence ou pas

⁶ « Audit marketing.» Bruno camus p 88/89 les éditions d'organisation 1988

⁷ Audit marketing p94et 96/97

■ La notoriété :

L'entreprise croit se connaître, pense que le marché la connaît, mais qu'elle est véritablement sa notoriété et ses incidences ?

Elle se mesure à deux niveaux :

- clients potentiels : vérifier qu'ils connaissent l'entreprise, sa marque ; ses produits ; ses vendeurs ou revendeurs ; ses prix et sa communication ;
- grand public : vérifier s'il connaît l'entreprise ; sa marque et ses produits et par quel média ? Le grand public n'est pas acheteur potentiel des produits de l'entreprise mais peut devenir leader d'opinion influençant le client potentiel rassuré par la notoriété de l'entreprise.

■ L'image :

Identifier et mesurer l'image perçue par le marché ou par le grand public ne constitue pas une tâche aisée. Elle n'est pas systématiquement conscient. Pour la restituer le client sera amené à parler d'autre chose.

De ce fait, les méthodes d'audit couramment utilisées procèdent des raisonnements et études par analogie fondés sur la psychologie et la sociologie.

B- Audit interne :

L'audit interne a pour objectif d'identifier le type d'avantage concurrentiel sur lequel l'entreprise fonde sa stratégie de développement. Il s'appuie sur l'étude des caractéristiques globales de l'entreprise et sur le *marketing mix* de ses produits.

a- Caractéristiques générales de l'entreprise :

Des critères quantitatifs et qualitatifs permettent de qualifier les principales caractéristiques de l'entreprise.

1- Critères quantitatifs :

Ils sont destinés à évaluer la santé de l'entreprise sur le plan financier (résultat net, niveau d'endettement, taux de rentabilité économique et financière, cours boursier...), humain et commercial (chiffre d'affaires, part de marché, investissements, niveau d'activité, poids des clients...).

2- Caractéristiques qualitatives

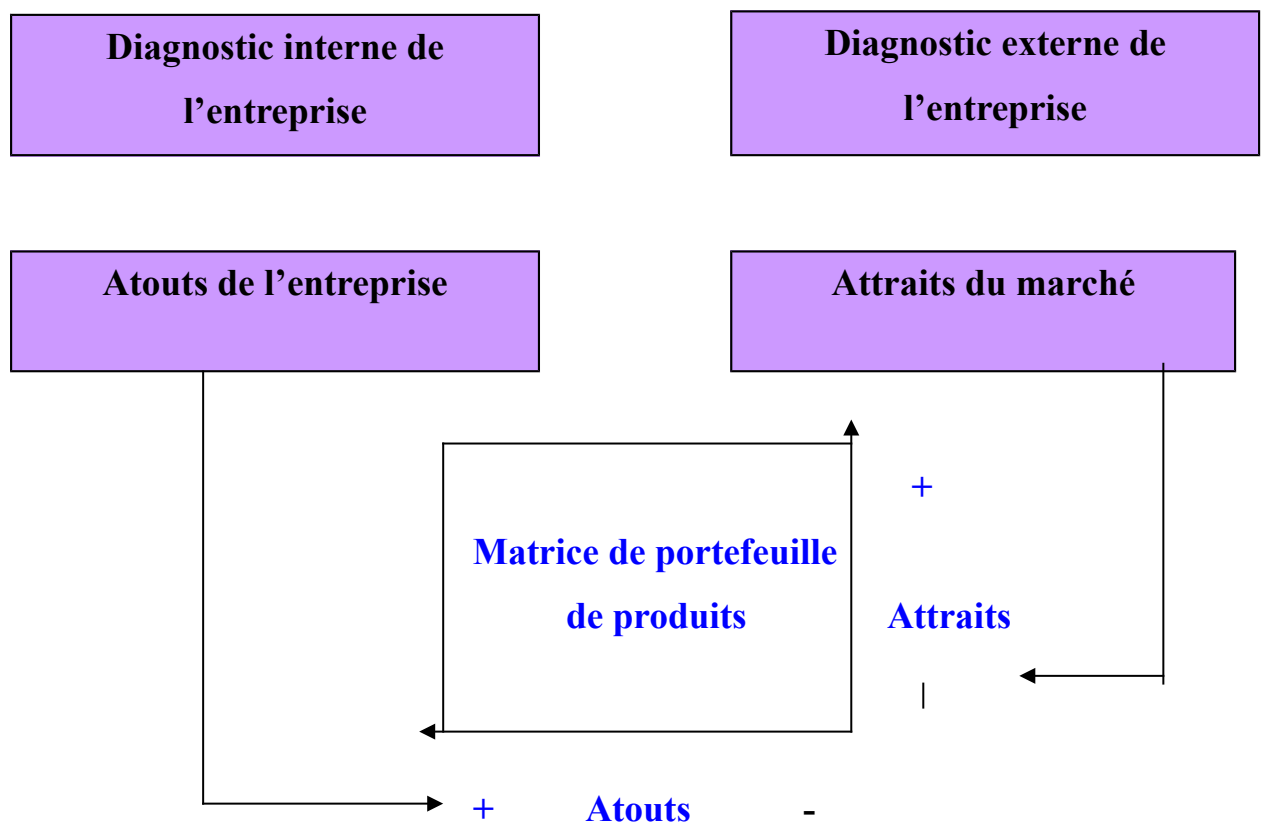
Il s'agit d'expliquer les performances ou contre-performances par des éléments qualitatifs tels que l'image de l'entreprise, son investissement dans la recherche et développement, etc.

b- Caractéristiques de la gamme de produits

La gamme proposée par l'entreprise à ses clients constitue son portefeuille de produits. Son analyse se traduit par l'évaluation des différentes positions des produits et par la précision des stratégies de développement ou d'abandon envisageables pour chacun.

1- Matrice générique :

Elle s'effectue à l'aide d'une matrice qui, sous une forme générique, peut être représentée de la manière suivante :



Matrice générique.

Cette matrice prend en considération les atouts de l'entreprise (en particulier de ses produits), les attraits du marché et positionne les produits ou les marques en fonction de ces deux ensembles de critères.

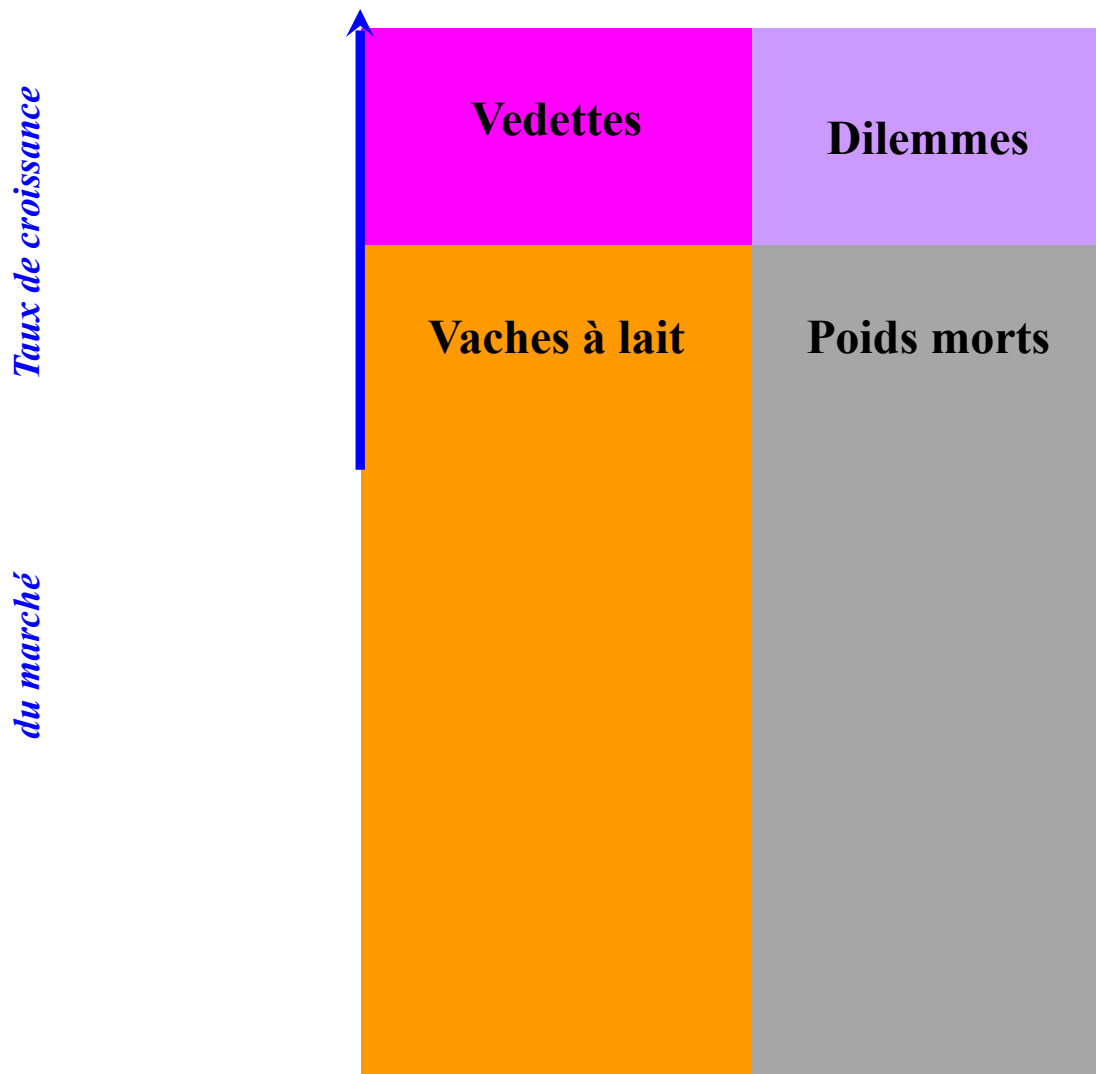
2- Matrice du BCG :

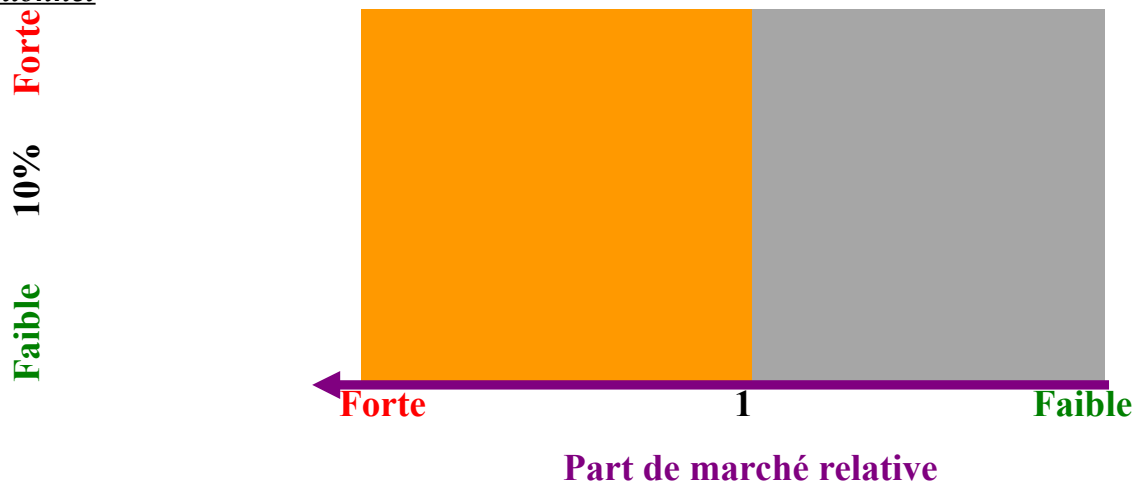
La plus utilisée – construite par le Boston consulting group (BCG) – est dite matrice croissance – part de marché relative. Cet outil permet d'effectuer une "photographie" du positionnement d'une entreprise sur un secteur d'activité donné. On positionne chaque secteur d'activité d'une entreprise sur une matrice caractérisée par 2 coordonnées, chacune de ces coordonnées correspondant à un indicateur :

- Le rapport entre la part de marché de l'entreprise et celle du leader (ou du suiveur si l'entreprise est elle-même leader) en abscisses.
- Le taux de croissance du secteur d'activité étudié en ordonnées

Le taux de croissance du produit reflète un des atouts de l'entreprise : c'est un indicateur d'attractivité. Un taux de croissance supérieur à 10 % est considéré comme fort. La part de marché relative au concurrent le plus dangereux est l'axe qui évalue les attraits du marché. Une part de marché relative supérieure à 1 est considérée comme forte. Lors de l'analyse d'un cas, ces seuils peuvent être adaptés en fonction de la moyenne du secteur d'activité. Quatre cas sont alors déterminés, par confrontation des deux axes :

Matrice du BCG.





■ **Produits vedettes** : taux de croissance fort – part de marché relative forte. Ce sont des produits leaders sur un marché en croissance rapide. Ces activités demandent des moyens conséquents, mais génèrent des profits importants du fait de leur position concurrentielle dominante.

■ **Produits dilemmes** : taux de croissance fort – part de marché relative faible.

Ces produits exigent des liquidités importantes pour financer leur expansion sur un marché à forte croissance. Leur position sur le marché n'est pas encore stabilisée.

■ **Produits vaches à lait** : taux de croissance faible – part de marché forte.

Leur marché est en faible croissance, mais la position de l'entreprise est favorable par rapport aux principaux concurrents. Ces produits génèrent beaucoup de liquidités et peuvent contribuer à financer d'éventuels projets de diversification.

■ **Poids morts** : taux de croissance faible – part de marché faible. La part de marché est faible dans un secteur vieillissant. L'objectif est de désinvestir ou, du moins, de ne pas investir dans des actions marketing qui n'auraient que peu d'effets sur la conquête de parts de marché.

■ **Positionnement produit et stratégies / actions marketing associées :**

La démarche d'audit interne demande également l'identification et l'explication des stratégies et actions associées à chaque produit de la gamme. Il s'agit d'évaluer les objectifs poursuivis, les cibles visées, le positionnement choisi et tous les éléments constitutifs du *marketing mix*, à savoir les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication.

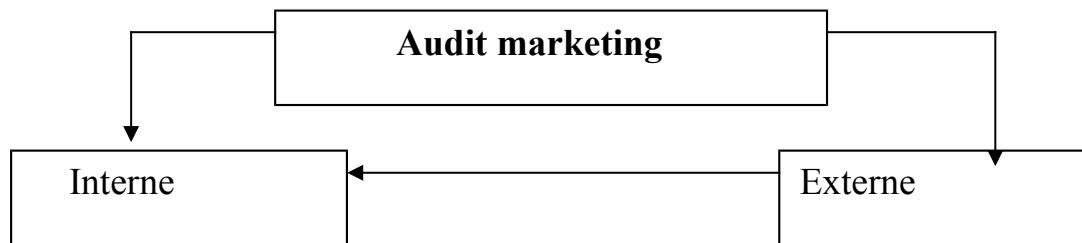
Toutefois cette méthode présente certaines Limites :

Cette méthode n'est qu'une photographie du secteur d'activité, elle ne prend pas en compte des données plus dynamiques comme le cycle vie du produit. Elle est également basée sur le principe que la rentabilité d'une entreprise est proportionnelle à sa part de marché

C- Phase du diagnostic : Matrice SWOT

Le résumé de l'audit doit mettre en évidence les éléments clés sur lesquels l'entreprise doit s'appuyer pour développer sa stratégie marketing, regroupés dans une matrice contenant quatre catégories : opportunités, menaces, forces, faiblesses. Les deux premières résument les données de l'audit externe et les dernières celles de l'audit interne. Cette matrice est aussi appelée matrice SWOT.

	Interne	Externe
Bon	Forces	Opportunités
Mauvais	Faiblesses	Menaces



La matrice SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat).

L'analyse interne et externe présente l'inconvénient de son avantage : l'exhaustivité. Il est donc nécessaire de procéder à une synthèse sous forme de bilan en dressant l'état de santé de l'entreprise en estimant ses forces et ses faiblesses et en mettant en évidence ses opportunités et risques

a-- L'état de santé de l'entreprise :

La présence d'un équilibre ou son absence dans le listage des ressources et des contraintes permet déjà d'émettre un avis bien qu'il faille considérer qu'une seule contrainte puisse annuler la prédominance a priori de toutes les ressources et investissements .

Par ailleurs, une bonne image, toujours préférable, ne garantit pas une situation florissante .Il existe des entreprises qui se portent bien en dépit d'une image médiocre ou insignifiante.

Au delà des éléments que procure l'analyse .il convient de raisonner en terme de tendance :

Croissance, stagnation, régression.

Cela justifie, s'il en est encor besoin, la nécessité de l'analyse rétroactive par l'examen du y passé de l'entreprise, afin de mesurer son évolution au cours de ses dernières années (2 à 5 ans suffisent ; au delà .les phénomènes conjoncturels risquent de biaiser l'étude).

Certains indices, par exemple, sont très révélateurs .Un fort turn-over de vendeurs ou de distributeurs démontre que les commerciaux en contact direct avec « le terrain » ne sont plus motivés pour représenter l'entreprise et ses produits.

b- Les forces et faiblesses :

L'auditeur se prononce objectivement sur l'ensemble des points analysés, en appréciant s'ils constituent des points forts dont l'entreprise pourra se servir, ou des points faibles qui lui sont préjudiciables.

Certains éléments sont corollaires à d'autres. Un tableau autorise une représentation hiérarchisée en ordre croissant ou décroissant.

Plusieurs modes de lecture sont à la discrétion de l'auditeur :

- Forces et faiblesses en ordre de grandeur.

Forces et faiblesses en ordre d'incidence à court terme.

- Forces et faiblesses en ordre de rapprochement du manager.

c- Les opportunités et les risques :

Compte tenu de ses forces et faiblesses, que peut faire l'entreprise et quels sont les risques auxquels elle s'expose ?

Les opportunités et risques s'évaluent par rapport aux éléments d'analyse externe, aux attentes de ses partenaires, à leurs réactions connues ou prévisibles.

La détention d'un brevet non exploité présente une opportunité mais une demande non exprimée du marché affecte cette opportunité d'un coefficient de risque élevé. Il y a opportunité lorsqu'un nouveau canal de distribution s'intéresse aux produits de l'entreprise, mais il y a risque de réaction des distributeurs actuels, des concurrents qui pourraient contre-attaquer (guerre des prix par exemple)

D- Recommandations :

On pourra déterminer ensuite une série de recommandations afin de répondre à la problématique soumise par le commanditaire.

E. Axes stratégiques :

Il s'agira ensuite de justifier le choix d'une option permettant de répondre aux recommandations. Une même stratégie peut être analysée sous différents angles d'approche.

La stratégie marketing est une partie de la stratégie de l'entreprise celle-ci couvre les orientations économiques et financières, les choix en matière d'implantation industrielle ou commerciales, une position par rapport à des opportunités d'intégration verticales ou horizontales... La stratégie marketing est la mise au point des principes de fonctionnement et l'organisation du système de décision assurant le meilleur rendement des différents moyens disponibles, en les ajustant au fur et à mesure aux réactions du marché et à la modification des paramètres qui le représentent, afin de continuer d'atteindre les objectifs décidés (en part de marché, en chiffre d'affaires, en volume de vente, en notoriété, en pénétration par les canaux de distribution, en marge.....)

L'audit marketing va permettre donc de :

- Donner des recommandations préalables à la mise en œuvre de la politique marketing dans l'entreprise.
- La mise en place des moyens de contrôle et de suivie,

- L'élaboration des stratégies de consolidation ou de repli.

a- les recommandations préalables à la mise en œuvre de la politique marketing dans l'entreprise.

La politique commerciale une fois définie, et le plan une fois arrêté, les dirigeants doivent transmettre les informations et les instructions aux différents acteurs de l'entreprise. Ils s'assurent en outre de la bonne réception de ces informations et instructions.

Ces démarches s'accomplissent en quatre étapes :

1-l'information préalable :

le plan marketing écrit joue un rôle prépondérant dans la diffusion auprès des différents services des informations et instructions liés à la politique marketing. L'auditeur « nourrit » ce plan des observations de structures (analyse de la situation de l'entreprise) et des observations d'évolution (mouvements de l'entreprise par rapport à la profession et à l'environnement). Le préambule du plan marketing résulte d'une phase de prospection au cours de laquelle l'auditeur accomplit une mission de recherche sur l'entreprise elle-même et aussi sur son secteur.

2-la communication :

il ne suffit pas d'informer, il faut communiquer : c'est-à-dire expliquer les orientations et justifier, dans certains cas, les options retenues, surtout si des restrictions apparaissent. Il serait préjudiciable qu'une nouvelle politique marketing soit perçue comme une sanction ou une limitation d'ambition et /ou de prérogatives.

L'auditeur attire l'attention du dirigeant sur l'existence ou la carence des objectifs stratégiques et de leurs supports de communication dans l'entreprise. A la suite d'un audit, tel dirigeant rédigera pour la première fois sa politique marketing

- développement ;
- Part de marché
- Marketing -mix
- Image
- Contrôle.

3-l'animation :

La principale mission d'un responsable de service ou de département consiste à mettre en place la politique marketing et d'assurer qu'elle est appliquée.

L'auditeur lui apporte la réponse à cette question. Il met en évidence les faiblesses de la politique marketing au regard de son exécution « sur le terrain. » et de ses résultats. Il prépare les repères qui guideront le responsable dans la sélection des priorités pour animer la future politique :

- Sensibiliser les ressources humaines
- Responsabiliser les ressources humaines
- Distribuer les rôles et les tâches
- Affecter les moyens
- Aménager les procédures de suivi et de contrôle
- Enregistrer les résultats

-Sanctionner, encourager, récompenser et attribuer le cas échéant.

4-la simulation :

L'information, la communication et l'animation sont déjà en soi, des facteurs de stimulation.

Tous les individus ne sont pas stimulés par les difficultés .Tous ne sont pas concernés au même niveau par le devenir de l'entreprise et son image.

Les motivations ne sont donc pas identiques

La stimulation suppose l'existence d'une relation permanente entre les dirigeants et les exécutants.

L'auditeur recense les éléments de stimulation des vendeurs et leurs résultats. (Commissions, primes, challenges, concours.....)

b-La mise en place des moyens de contrôle et de suivi :

Le but de contrôle est de suivi est d'optimiser la probabilité de réalisation à court, moyen et long terme des objectifs de l'entreprise sur ses marchés cibles.

Les systèmes de contrôle sont nombreux, S'ils sont nombreux, s'il existe des modèles beaucoup d'entreprise se sont créés leurs propres systèmes de contrôle et de suivi dont les plus modelables :

- Le contrôle permanent opposé au contrôle périodique
- Et le contrôle interne fonctionnel opposé au contrôle externe indépendant.

1- Le contrôle permanent : le tableau de bord du marketing

L'objectif de ce contrôle est de disposer d'un outil d'information disponible en temps réel afin de vérifier les résultats de l'exécution du plan au fur et à mesure qu'il se déroule .Les actions correctives sont mises en place sans perdre de temps, de façon préventive si possible.

Le plan pourra être remis en cause pour tout ou partie à condition d'appuyer le système de contrôle sur des outils – satellites : Comptabilité analytique ; Panels ; Statistiques.....

Il s'agit de repérer les écarts possibles entre les prévisions les objectifs et la réalité de m » mesurer l'importance et l'incidence de ces écarts et d'y remédier ou de s'y adapter

Le dirigeant suivra l'accomplissement du plan et vérifiera les effets et l'exactitude des prévision et des objectifs fixés : via un tableau de bord marketing

Paramètres	Objectifs	Résultat par période				
		t1	t2	t3	t4	t5
MARCHE						
Cible						
Parts						
C.A						
Volume ventes.						
PRODUIT :						
Volume						
Valeur						
Gamme						

Positionnement PRIX : Rentabilité Modulation, Acceptation DISTRIBUTION ET F V Volume Valeurs Circuits Canaux Zones Surfaces Relations Stimulation PROMOTION- COMMUNICATION : Outils Supports Campagnes Copy- strategy Média- planning Impact Notoriété image						
--	--	--	--	--	--	--

2- Le contrôle périodique :

Global ou ponctuel, il suppose que les dirigeants fassent le point aux différentes étapes de déroulement du plan.

Le principe fondamentale du contrôle périodique est la restitution d'informations précises relatives :

- Au plan
- A la rentabilité
- Et à la cohérence de la politique et de la stratégie marketing.

3-Le contrôle interne ou fonctionnel :

Chaque fonction concernée par le marketing est contrôlée globalement ou ponctuellement en permanence ou par période sur :

- Ses résultats
- Les moyens utilisés
- Les moyens non utilisés
- La répartition des tâches et compétences.
- Le contrôle interne est effectué par soit les dirigeants soit les contrôleurs d'audite interne

4-Le contrôle externe indépendant :

L'entreprise qui désire un audit absolument neutre , sans influence internes .Elle s'adresse à un tiers indépendant ,extérieur à l'entreprise : auditeur externe .

On ne lui demande pas systématiquement une analyse diagnostic ni des propositions et stratégies marketing la majorité des interventions des cabinets de marketings portent sur :

- Les études de marché.
- Le contrôle des moyens et du budget marketing.
- Les actions correctives ponctuelles.

c- Elaboration des stratégies de consolidation ou de repli :

L'objectif de l'audit n'étant pas de substituer le dirigeant à l'auditeur, il ne lui sera pas demandé d'être stratège

Mais il survient parfois, au cours de l'audit, un ou plusieurs événements qui rendent l'analyse diagnostic nulle et non avenue si elle n'est pas assortie d'une véritable approche stratégique.

La nature de ces événements est le plus souvent contraignante et oblige l'entreprise à consolider ses propositions ou à se replier.

F- Plan d'action :

Les organisations éprouvent le besoin de fixer des repères et d'établir les plans tactiques d'actions commerciales et mercatique.

La planification apparaît parfois contraignante. Elle exige du temps, un certain formalisme (documents). Toutefois les entreprises ne la jugent pas indispensable. Les raisons sont diverses :

- Marché trop dynamique ;
- Documents trop rigides ;
- Dirigeants plus préoccupés de gérer les risques passés et présents.

S'il est exact que beaucoup d'entreprises fonctionnent correctement sans plan, il n'en demeure pas moins vrai que les structures auditées dont le diagnostic n'est pas brillant, ont intérêt à planifier

L'auditeur pourra proposer des plans d'actions à mettre en place en détaillant chacun des points suivants :

- Objectif
- Cible
- Contenu
- Justification
- Coût
- Timing

a- Actions sur le marché :

Dans la planification marché il convient de nuancer les différents marchés par secteur, zone, type de distributeurs ou de clients, attitude de la concurrence, etc.

Certaines actions s'inscriront sur des « marchés prioritaires » qu'il faut défendre ou réactiver la première étape d'identification et de câblage de marché est accomplie, l'auditeur propose un programme d'actions à mener

Marché	Actions sur	Produits
Cible		Prix
Objectif		Distribution
Echéance		Force de vente

budget	Promotion- communications
---------------	---------------------------

b- Actions sur les produits :

La planification relative au produit présente des particularité dans la mesure ou cet élément du mix intéresse directement d'autres fonctions que le marketing (technique, approvisionnement.....) et engage l'entreprise pour des périodes parfois très longues. L'attribution d'un calendrier opérationnel et l'élaboration de support de planification seront utiles

Le marketing intervient à toutes les phases du cycle de vie des produits et même avant

Idée	Interface entre les innovations proposées par la fonction technique et les évolutions suggérées par le marketing
Recherche-développement	Plan d'étude de marché Plan d'étude de produit ; Plan d'étude de niveau de production et de ventilation (variantes de produits : format couleurs...)
Lancement	Plan d'introduction ; Plan de formation commerciale ; Plan d'information ; Plan de campagne publicitaire et promotionnelle
Croissance	Plan de gamme Plan de développement -marché
Maturité	Plan de soutien
Déclin	Plan de relance Plan de retrait

c- l'attribution des objectifs et de leurs moyens :

Les objectifs et les sous objectifs généraux sont répartis entre les différents départements, services, unités et responsables ,budgets et instruments sont ventilés en conséquence .Il s'agit donc de définir exactement les missions , les rôles et moyens de chacun et les moyens de contrôle correspondants.

d-le calendrier opérationnel :

La planification n'est cohérente que dans le temps.

Il convient alors d'établir le calendrier de planification, d'exécution et de contrôle de fonction :

- Des échéances des objectifs
- Des ressources de l'entreprise
- Des contraintes de l'environnement.

e- contenu du plan

- Rappel des options stratégiques
- Rappel des objectifs généraux

- Rappel des marchés cibles
- Détermination des marchés prioritaires
- Détermination des actions prioritaires
- Détermination des moyens et budgets
- Définition des plans d'action.
- Ventilation et affectation des objectifs et des moyens -calendrier\$modalités d'exécution
- Modalités de contrôle

Lorsqu'un audit est intervenu avant la planification, il peut être opportun de présenter le tableau –diagnostic en préambule du document pour expliquer les objectifs et motiver les ressources humaines

CONCLUSION

Si l'audit marketing n'a pas de réponse à tout, il procure aux décideurs et aux acteurs du marché des éléments de réponses
Les mots clés de l'audit marketing sont

Simplicité mais exhaustivité,

Réflexion mais opérationnalité,

Efficacité mais relativité.

Dans un environnement changeant, l'auditeur peut jouer un rôle dépassant largement celui du contrôleur pour devenir un catalyseur encourageant les dirigeants d'entreprise à agir.

L'audit marketing permet donc de déterminer si les efforts marketing de l'entreprise ont été efficaces pour la durée de son plan d'action.

Il démontre ses forces et faiblesses et les erreurs à éviter. Il l'aide à augmenter le rendement de ses ventes pour le prochain exercice et finalement, à s'adapter à son environnement politique, légal, technologique en constante évolution.

Un audit marketing est réussi lorsqu'il apporte à l'entreprise une meilleure connaissance d'elle-même, de son marché, de son environnement, quand il lui permet de s'orienter avec confiance.

L'entreprise sans marketing parfaitement maîtrisé est à court terme marginalisée.

Bibliographie :

-B. Camus « Audit marketing. » les éditions d'organisation 1988.

-J-J. Lambin, « *Marketing Stratégique*, » 1998.

-S. Heuclin « clefs et méthodes pour mener un audit marketing profitable en b-to-c et b-to-b » 2008

- Philip KOTLER, Delphine MANCEAU .“Marketing management”.
11°Edition . Edition PEARSON EDUCATION.

- Claire GAUZENT “ ALERTE MARKETING : comprendre, anticiper,
gérer la crise” , Edition de boeck 2005,