

1/ L'audit marketing en général

Une entreprise, au cours de son développement, peut être amenée à se poser des questions sur l'efficacité de sa stratégie marketing. Comment l'améliorer ? L'audit marketing peut alors être une réponse efficace : il permet d'effectuer une analyse complète des forces et des faiblesses de la stratégie marketing d'une entreprise.

L'audit marketing est un examen critique en profondeur, systématique et périodique des grandes orientations marketing d'une entreprise dans son environnement et des moyens qu'elle met en œuvre pour les réaliser. Cette vérification permet à l'entreprise de résoudre les problèmes courants, de renforcer ses compétences par rapport aux concurrents et d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de ses activités marketing. L'audit marketing porte sur les objectifs de l'entreprise, ses politiques, son organisation, ses méthodes et son personnel. Cet exercice n'est pas conçu pour être effectué en situation de crise, quoiqu'il puisse être utile de procéder à un tel audit dans des moments difficiles pour l'organisation. En cas de crise, cependant, il vaut mieux qu'il soit réalisé par une firme indépendante.

Le principal élément à déterminer lors de l'audit marketing d'une entreprise est la définition du problème auquel elle est confrontée. Dans le cadre du marketing, plusieurs questions peuvent être soumises au directeur commercial : renforcer ses parts de marché, lancer un nouveau produit, opérer un changement d'image... Ces questions sont généralement mises en évidence après étude de la situation générale de l'entreprise et analyse de son historique.

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.

Points clés de l'audit marketing

-Immersion : entretien approfondi avec la direction de l'entreprise.

Points abordés : Précisions sur les objectifs, le contenu de l'audit, son degré de détail, les sources de l'étude et le périmètre d'intervention à prendre en compte dans l'audit.

-Etude : sélection des personnes à interroger (internes, externes), rédaction des guides d'entretien, recueil des informations, analyse des documents fournis.

Points abordés : L'environnement marketing de l'entreprise, la stratégie marketing de l'entreprise, le mode d'organisation marketing, les procédures marketing, l'analyse de la productivité et de la rentabilité marketing, les fonctions et les moyens marketing.

-Synthèse et rapport d'étude : l'étude fait l'objet d'une synthèse qui sera présentée, en vue d'une élaboration de recommandations d'actions/ préconisations.

Questionnaire d'audit commercial

En 40 questions simples, chaque directeur commercial peut rapidement identifier ses points à améliorer.

- ***Le marché, Les clients***
 - o Avez-vous des informations précises sur votre part de marché ?
 - o Votre marché est-il porteur ?
 - o Votre progression est-elle au minimum celle du marché ?
 - o Pouvez-vous citer vos trois principaux concurrents ?
 - o Avez-vous des avantages par rapport à la concurrence ?
 - o Avez-vous effectué une segmentation de votre marché ?
 - o Votre premier client représente-t-il plus de 30% du chiffre d'affaires ?
 - o Connaissez vous la répartition de vos clients en pourcentage de votre activité ?
 - o Si demain vous perdez votre premier client, cela met-il votre société en danger ?
 - o Connaissez-vous l'image que vous avez chez vos clients ?
- ***La stratégie / Le management***
 - o Votre stratégie commerciale est-elle formalisée (écrite et diffusée à l'intérieur de la société) ?
 - o Est-elle connue et partagée par vos collaborateurs ?
 - o Avez-vous des plans d'actions détaillées selon vos objectifs ?
 - o Avez-vous hiérarchisé les actions à entreprendre pour atteindre vos objectifs ?
 - o Faites-vous évoluer régulièrement vos produits ou services ?
 - o Existe-t-il un plan de formation pour les commerciaux ?
 - o Existe-t-il un plan de formation pour le management ?
- ***L'organisation commerciale***
 - o Possédez-vous une documentation de présentation à jour ?
 - o Possédez-vous un argumentaire produits et un plan de réponse aux objections ?
 - o Votre comptabilité analytique permet-elle de dégager les marges par clients ou par produit ?

- o Utilisez-vous un logiciel de gestion commerciale séparé de la comptabilité client ?
- o Possédez-vous un fichier à jour distinguant clients et prospects ?
- o Avez-vous un système de suivi des devis et des projets clients ?
- o Disposez-vous d'un tableau de bord de l'activité commerciale ?
- o Menez-vous des actions de marketing direct (mailing et/ou téléphone) ?
- o Menez-vous d'autres actions promotionnelles (salon, promotions, publicité..) ?
- o Mesurez-vous les résultats des actions entreprises ?
- o Quelle est la stratégie de prix?
- o Quels sont les facteurs pris en considération dans la fixation des prix?
- o Comment se situe le niveau des prix par rapport à celui de la concurrence?
- o Comment la stratégie de prix contribue-t-elle aux objectifs marketing?
- ***Coaching de l'équipe commerciale***
 - o Votre équipe commerciale est-elle motivée ?
 - o Le profil de vos commerciaux correspond-t-il à votre stratégie commerciale ?
 - o Vos commerciaux utilisent-ils l'ensemble des outils de vente (documentation...) ?
 - o Le découpage des secteurs de vos commerciaux est-il fonction des potentiels clients ?
 - o Vos commerciaux ont-ils des objectifs de vente ?
 - o Vos commerciaux ont-ils des objectifs de prospection ?
 - o Assurez-vous régulièrement des accompagnements terrain ?
 - o Effectuez-vous des entretiens d'évaluation ?
 - o Organisez-vous régulièrement des réunions commerciales ?
 - o Les commerciaux établissent-ils des rapports de visite ?
 - o Les informations commerciales sont-elles intégralement traitées et consolidées ?
 - o La communication entre services est-elle excellente ?
 - o Les commerciaux sont-ils impliqués dans le règlement des factures clients ?

2/ La politique prix

Le prix représente du point de vue du vendeur la somme d'argent que l'acheteur lui verse pour l'ensemble des bénéfices, attributs et avantages mis en avant par le produit, et qui font sa valeur. Il permet de couvrir les frais engagés par la fabrication, la manutention, le stockage, la distribution et la promotion du produit, et de réaliser en outre un profit. Le prix symbolise en somme la valeur d'échange d'un produit, soit le point de rencontre entre un état de la demande et une situation d'offre. La stratégie prix de l'entreprise doit intégrer le positionnement de la concurrence et la perception du consommateur, avec ses objectifs à moyen et long terme et sa structure coûts.

Objectifs de la politique Prix

Il y a trois grands types d'objectifs :

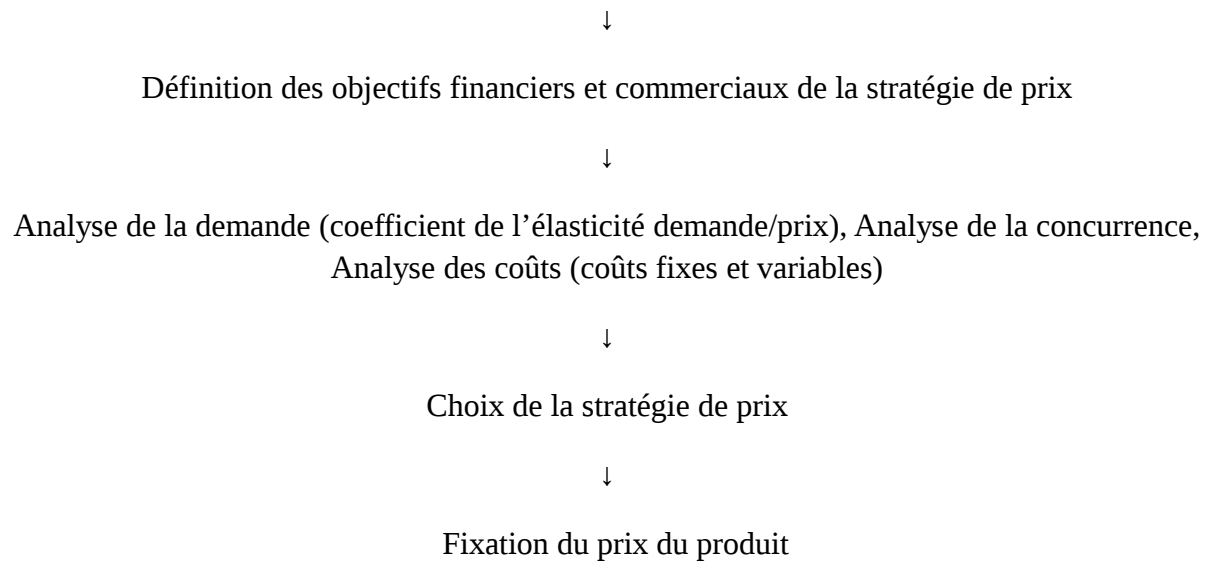
- La réalisation d'un taux de profit : l'entreprise se fixe généralement un taux de profit à atteindre. Il peut s'agir d'un seuil min de profit à réaliser en vue de rentabiliser les investissements, mais en général les entreprises agissent en vue de max le profit soit à court terme ou à moyen et long terme.
- L'obtention d'une part de marché : L'attention de l'entreprise sur sa position dans son environnement concurrentiel et la recherche d'une part de marché optimal en fonction d'une segmentation déterminée d'un marché global auquel l'entreprise s'adresse.
- La réponse à la concurrence : Le prix peut servir à contrer, à suivre ou à décourager la concurrence.

Démarche générale de fixation du prix de vente

Objectifs marketing généraux

↓

Prise en compte des contraintes internes (coûts, capacité de production, image de l'entreprise) et des contraintes externes : concurrence (parfaite, monopole ou oligopole), demande et psychologie du consommateur, le climat économique (phase conjoncturelle, en expansion ou en récession), climat social et la législation



3/ Audit prix : définition, objectifs et utilité

Définition : L'audit prix est l'examen de la gestion et des conditions de fonctionnement d'une entreprise au niveau de sa politique de prix. C'est un ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes d'une entreprise.

L'audit prix est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles.

L'audit prix peut être demandé à titre préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un instant donné) ou à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore).

Objectifs de l'audit prix : L'audit prix peut permettre de définir le problème auquel une entreprise est confrontée au niveau de sa politique de prix. Les auditeurs dressent un bilan de la stratégie de prix. Ils soumettent ensuite des conseils et des solutions en vue d'améliorer l'efficacité des actions marketing de l'entreprise. L'audit prix permet de vérifier la cohérence entre les objectifs de la direction et les actions marketing menées au niveau du prix.

Utilité de l'audit prix : Certains d'entre vous se demandent souvent à quoi sert un audit prix ? Il s'agit avant tout d'un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire l'auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations pour l'entreprise au niveau de sa politique de prix.

4/ Les thèmes à auditer au niveau du prix

Les thèmes à auditer au niveau du prix correspondent aux différentes stratégies marketing qu'une entreprise peut adopter au niveau de sa politique de prix. Il est à préciser qu'il existe une forte relation entre le prix et la qualité, ces deux variables agissent en parfait parallélisme.

Dans ce cadre, 7 thèmes ont été retenus :

- Maintenir les prix et la qualité
- Accroître les prix et la qualité perçue
- Maintenir les prix et accroître la qualité perçue
- Baisser légèrement les prix et accroître la qualité perçue
- Baisser fortement les prix et maintenir la qualité perçue
- Maintenir les prix et réduire la qualité perçue
- Lancer un nouveau modèle moins cher que la concurrence

5/ Présentation du tableau de bord

Thèmes à auditer au niveau du prix = Stratégies Marketing	Questions	Démarche de l'auditeur	Outils
1/ Maintien des prix et de la qualité du produit	Existe-t-il un noyau de clients qui resteront fidèles à la marque X ?	L'auditeur doit vérifier si l'entreprise investit suffisamment dans son plan de communication pour garder le même niveau de vente par rapport à la concurrence.	-Taux de fidélité -Calcul du budget consacré à la communication

2/ L'accroissement des prix et de la qualité perçue	-L'augmentation des prix couvrira t-elle les coûts ? -L'amélioration de la qualité du produit justifiera t-elle l'accroissement du prix ?	L'auditeur doit vérifier si l'augmentation du prix et celle de la qualité se font dans le même sens.	-Calcul des coûts (coûts de la matière première, exemple: papier, coûts de production, exemple: achat d'outils de production sophistiqués, coûts de la MO...) -Degré de satisfaction
3/ Maintien des prix mais tout en améliorant la qualité perçue	-Quelles sont les raisons de la stabilité des prix malgré l'amélioration de la qualité du produit? -Est-ce qu'une étude de marché a été réalisée dans ce cadre? (questionnaire)	L'auditeur doit vérifier si l'augmentation des coûts se justifie par une réelle prise de risque ou par l'attraction d'une nouvelle cible.	-Analyser les résultats de l'étude de marché par rapport à la nouvelle cible (questionnaire)
4/ Une baisse légère des prix et en même temps l'amélioration de la qualité perçue par le consommateur	-La part de marché et la rentabilité seront-elles maintenues? -Quelle est la nature du produit? (produits de grande consommation, innovation mineure) -Le consommateur est-il sensible à cette légère baisse du prix tout en ayant une qualité améliorée?	L'auditeur doit demander au chef de produit de justifier la baisse des prix malgré l'augmentation des charges.	-Cycle de vie du produit (phase de maturité) -Part de marché (élevée grâce à l'importance du volume de vente et donc la réalisation d'économies d'échelle) -L'image de marque du produit
5/ Une importante baisse des prix tout en maintenant le même degré de qualité	- Y a t-il un impact sur la concurrence? -La marge sera-t-elle maintenue ? Et peut-on justifier cette baisse par	L'auditeur doit demander au chef de produit de justifier la baisse décidée en fonction de l'ampleur de la diminution ou pas	Le prix du concurrent

	une action promotionnelle?	opérée par le concurrent.	
6/ Maintien des prix tout en réduisant la qualité perçue du produit	- Est-ce que le produit va garder la même valeur aux yeux du consommateur? - Quelles sont les causes de la réduction des coûts ? (exemple: les coûts de packaging)	L'auditeur doit se préoccuper de la diminution des coûts et son ampleur sur le consommateur.	- Degré de satisfaction - Taux de fidélité - Calcul des coûts (exemple: coûts de la matière première, coûts de packaging, coûts de la MO...)
7/ Le lancement d'un nouveau produit sur le marché mais à un prix moins cher que la concurrence	- Le client sera-t-il de plus en plus satisfait ? - Existera-t-il un phénomène de cannibalisation ?	L'auditeur doit se préoccuper de savoir comment le prix a été fixé et en particulier, il doit s'assurer qu'il s'agit d'un nouveau produit sur un nouveau marché et si le prix de vente a fait l'objet d'une étude sur un panel de consommateur. Il doit vérifier aussi que l'entreprise est dotée d'un système d'information sur l'évolution des prix.	- Calcul du prix psychologique - Calcul et analyse de l'élasticité de la demande: <i>e = % de variation des quantités vendues / % de variation de prix</i>

Thèmes à auditer au niveau du prix = Stratégies Marketing	Résultat
1/ Maintien des prix et de la qualité du produit	-Part de marché réduite -Rentabilité réduite
2/ L'accroissement des prix et de la qualité perçue	-Part de marché réduite -Rentabilité maintenue
3/ Maintien des prix mais tout en améliorant la qualité perçue	-Part de marché réduite -Rentabilité réduite à court terme mais accrue à long terme

4/ Une baisse légère des prix et en même temps l'amélioration de la qualité perçue par le consommateur	-Part de marché maintenue -Rentabilité réduite à court terme mais maintenue à long terme
5/ Une importante baisse des prix tout en maintenant le même degré de qualité	-Part de marché maintenue -Rentabilité affaiblie au moins à court terme
6/ Maintien des prix tout en réduisant la qualité perçue du produit	-Part de marché réduite -Marges maintenues au moins à court terme
7/ Le lancement d'un nouveau produit sur le marché mais à un prix moins cher que la concurrence	-Un volume accru mais au prix d'une certaine cannibalisation

6/ Conclusion: Axes de l'audit

- S'informer pour savoir comment sont fixé les prix
- Vérifier que les études ont été faites avant tout le lancement de produit nouveau
- Vérifier que les différents concepts d'élasticité, d'image de marque, de satisfaction ont bien été pris en considération
- Mettre en relation le prix proposé par l'entreprise et son positionnement, idem avec le prix des concurrents
- En cas de baisse tarifaire, chercher les éléments qui ont justifié cette diminution
- Contrôler le respect des tarifs (remises sur factures, remise de fin d'année,...), vérifier qu'il ne s'agit pas de pratiques discriminatoires

- S'assurer que le marketing dispose d'un système de suivi de ses prix moyens et des prix des autres marques
- Contrôler la cohérence du tarif par type de conditionnement par exemple