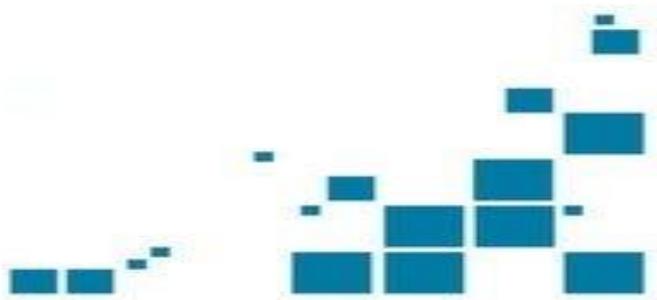




Audit Marketing

Pr Khadija IDRISSE



Plan:

- **Définition**
- **Partie 1 : Fonction Marketing et organisation de l'entreprise**
 - **Chapitre 1 : L'organisation interne de la fonction marketing**
 - A. L'organisation fonctionnelle
 - B. L'organisation géographique
 - C. L'organisation par chefs de produits ou chefs de marques
 - D. L'organisation par chefs de marchés
 - E. L'organisation matricielle
 - F. L'organisation par divisions
 - **Chapitre 2 : Fonction Marketing et synergie intra organisation**
 - A. En général
 - B. La recherche et le développement
 - C. L'ingénierie
 - D. Les achats
 - E. La production
 - F. Les services
 - G. Les finances
 - H. La comptabilité clients
 - **Chapitre 3 : Organisation & culture marketing**
 - A. En général
 - B. Comment s'assurer de l'existence d'une culture marketing
- **Partie 2 : Mise en œuvre du marketing**
 - **Chapitre 1 : La mise en œuvre traductrice des choix stratégiques**
 - A. En général
 - B. Raisonner en investissement
 - **Chapitre 2 : Les supports technologiques au service des plans marketing**
 - La technologie pour optimiser

- **Partie 3 : Le contrôle marketing**
 - **Chapitre 1 : Le contrôle du plan**
 - En général
 - Le contrôle du plan
 - L'analyse des ventes
 - L'analyse des parts de marché
 - Les ratios de dépenses par rapport au chiffre d'affaires
 - Les baromètres de clientèle
 - **Chapitre 2 : Le contrôle de la rentabilité**
 - Contrôle de rentabilité
 - **Chapitre 3 : Le contrôle de la productivité**
 - La productivité
- **Partie 4 : Le contrôle stratégique en marketing**
 - **Chapitre 1 : Le contrôle d'efficacité**
 - Grille d'évaluation
 - **Chapitre 2 : L'audit marketing**
 - Champs couverts
 - La systématicité
 - L'indépendance
 - La périodicité

Définition

L'audit Marketing est défini comme étant un examen complet, systématique, indépendant et périodique de l'environnement, des objectifs, composantes stratégiques et activités d'une entreprise, et ce en vue de détecter les sources de problèmes et recommander des actions correctives destinées à améliorer l'efficacité marketing.

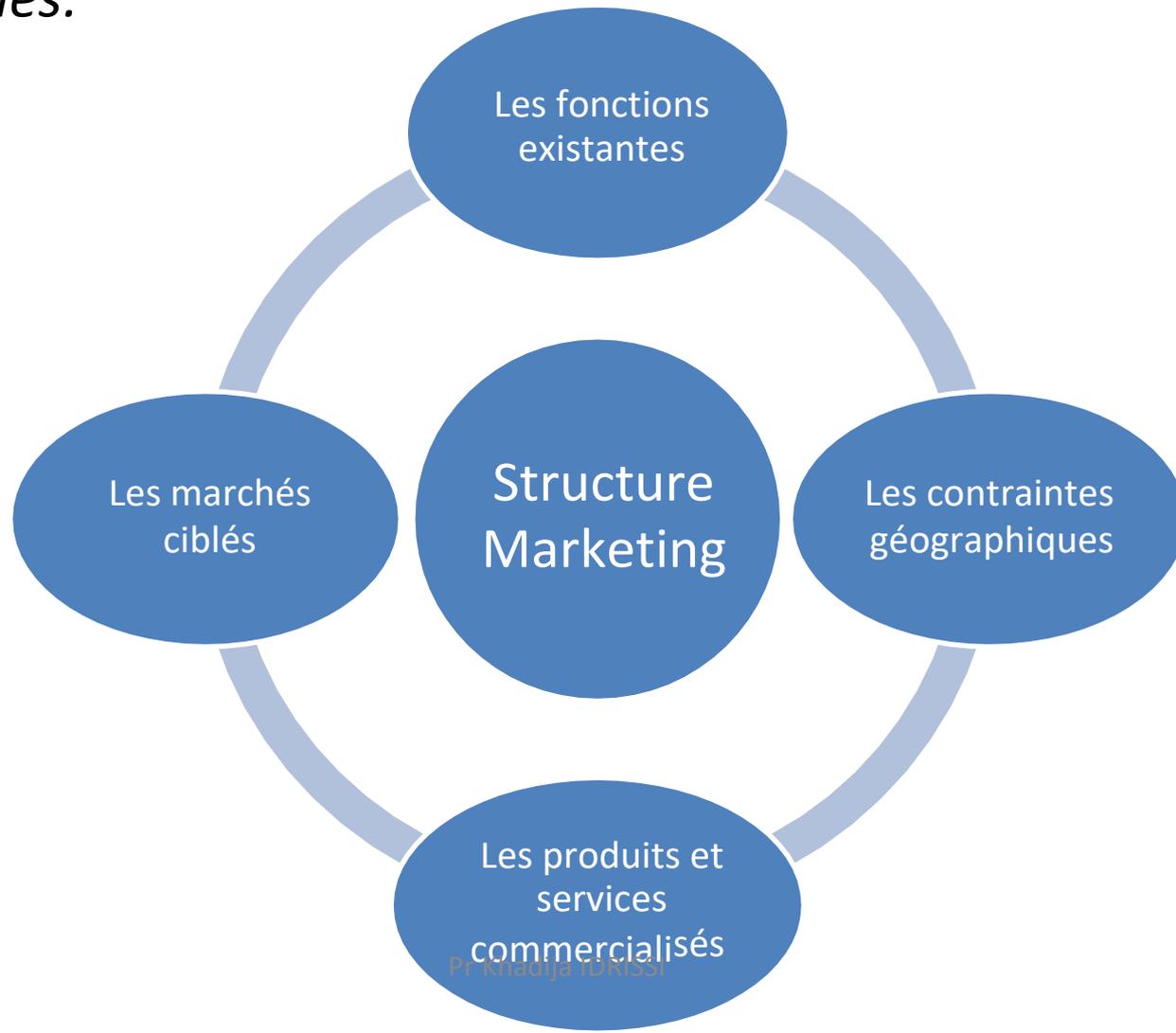
Première partie

Fonction Marketing et organisation de l'entreprise

Chapitre 1

L'ORGANISATION INTERNE DE LA FONCTION MARKETING

Il existe une infinité de structures marketing possibles, ceci dit, il faut comprendre que chaque structure marketing se voulant rationnelle et optimisée se doit de prendre en considération 4 repères clés:

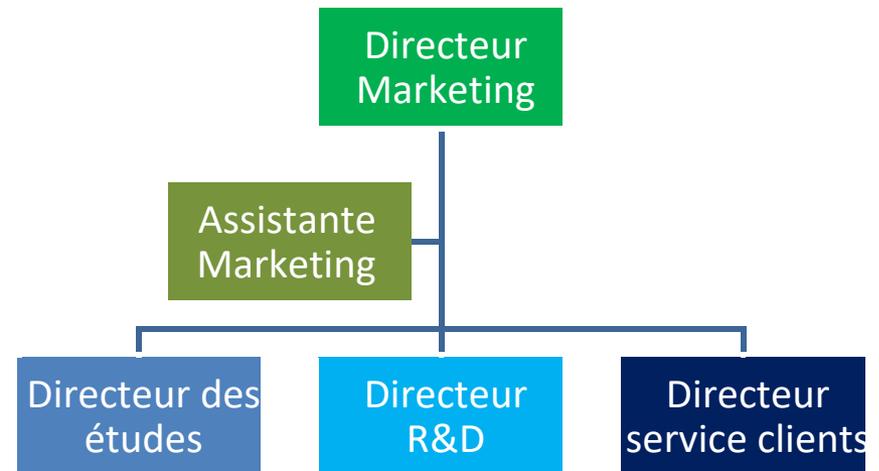


L'organisation fonctionnelle

Caractéristiques

- Celle-ci est **de loin la plus répandue et la plus ancienne** des organisations marketing.
- Elle se base sur **le principe d'une seule conduite** sous la quelle se prolifère plusieurs spécialités Marketing.
- Sur le plan de l'administration celle-ci présente un très grand avantage, ceci étant **lorsque la gamme de produits devient de plus en plus hétérogène il devient difficile de faire coordonner les différentes spécialités de marketing** au sein de la même équipe.

Illustration

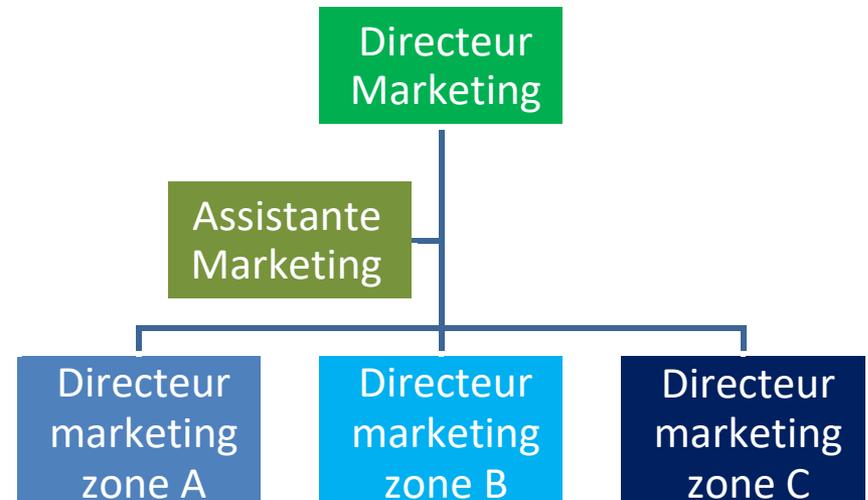


L'organisation géographique

Caractéristiques

- Elle répond à **des contraintes liées aux spécificités des régions** lorsque **ces dernières sont tellement différentes les une des autres** qu'il est compliqué de mettre en place un mode de fonctionnement commun au risque de se retrouver avec des erreurs graves.
- L'organisation géographique tend à **optimiser la relation de l'entreprise avec ses marchés** lorsque ces derniers sont **réfractaires à une approche par standardisation** du marketing .

Illustration

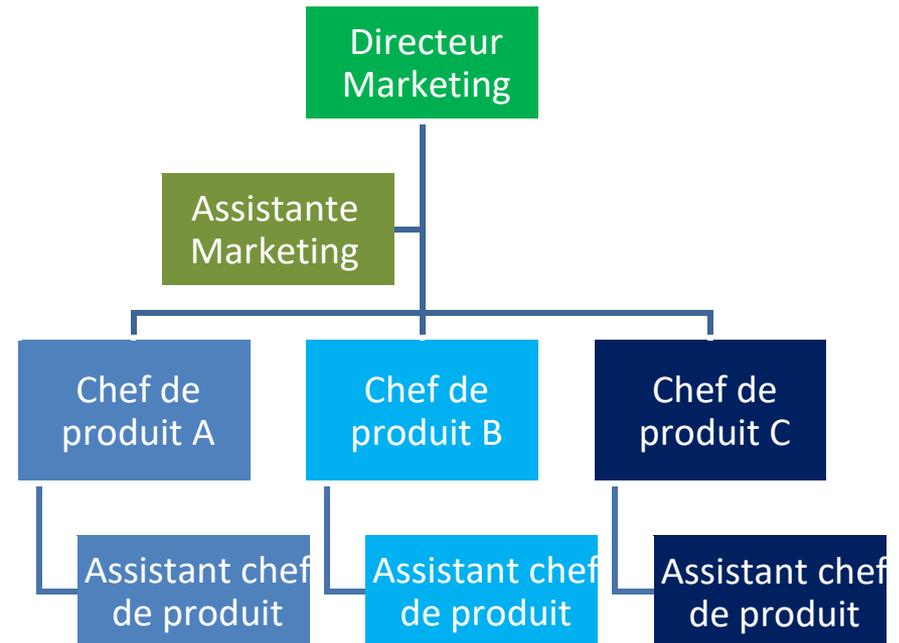


L'organisation par chefs de produits ou chefs de marques

Caractéristiques 1/ 3

- Lorsque l'offre d'une entreprise est jugée trop importante en terme d'effectifs, le choix d'une organisation peut aller vers une organisation par produit ou marque.
- Au moment où l'organisation fonctionnelle implique pour les gestionnaires une manipulation stricte des ressources, l'organisation par produits ou marques implique une gestion de projet.

Illustration

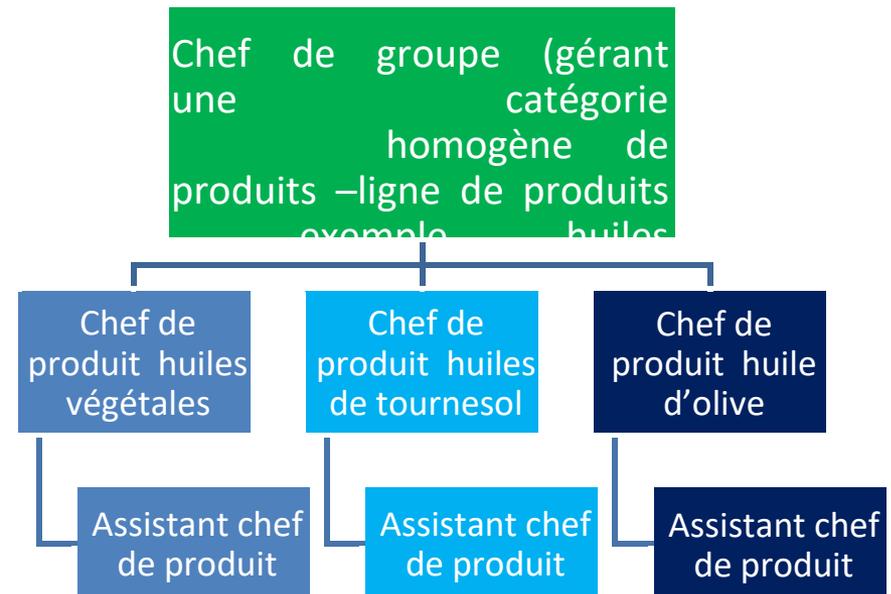


L'organisation par chefs de produits ou chefs de marques

Caractéristiques 2/3

- Dans ce type d'organisation, **on arrive à centraliser pour chaque produit la décision qui le concerne.**
- Un chef de produit doit :
 1. Développer les politiques produit et les plans de manœuvre qui lui correspondent.
 2. Faire les prévisions de chiffre d'affaires en se basant sur les résultats antérieurs et les projections de la direction commerciale.

Illustration



L'organisation par chefs de produits ou chefs de marques

Caractéristiques 3/3

3. Briefer, orienter et superviser le travail des agences de publicité et actions promotionnelles.
4. Soutenir la force de vente afin de susciter l'intérêt du produit auprès des intermédiaires –revendeurs à travers des actions spécifiques.
5. Relever de manière continue les informations en provenance du marché.
6. Envisager de manière constante les améliorations à apporter à l'offre actuelle.

Remarques :

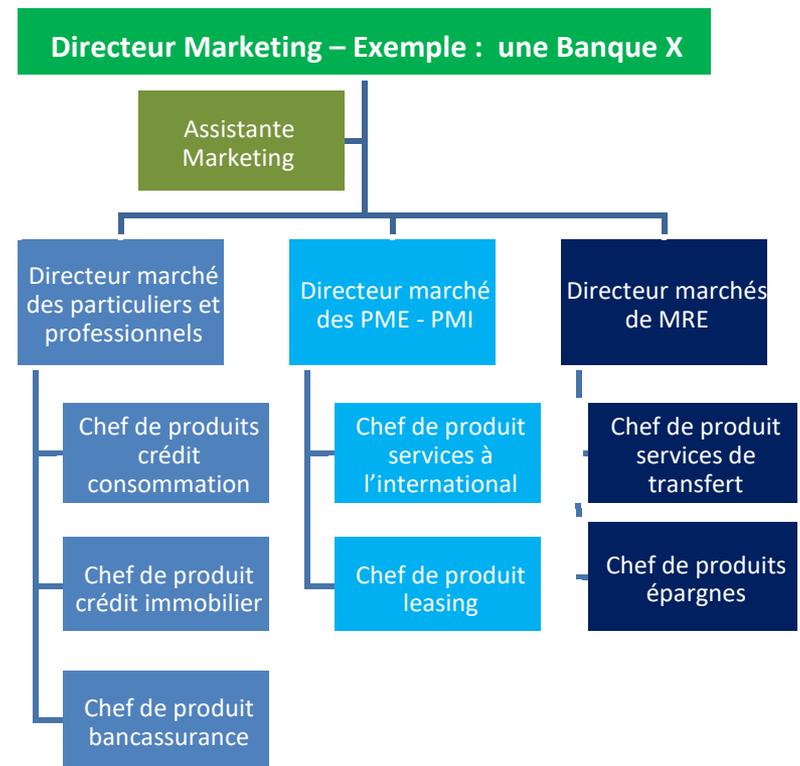
- *L'organisation par chefs de produits ou de marques n'exclut en aucun des cas l'organisation fonctionnelle.*
- *Ceci dit; un chef de produit dans un contexte de grande consommation s'occupera beaucoup plus de la relation avec les prestataires de services et beaucoup de moins de la R&D ou du contact client, tandis qu'en milieu industriel (B to B) il devra maîtriser les aspects industriels du produit et se chargera même de négocier dans certains cas.*

L'organisation par chefs de marchés

Caractéristiques

- L'organisation ici est **similaire à celle d'une organisation par produits**, ce qui changera c'est la substitution du terme « chef de produits » par le terme « chef de marché », d'où les mêmes tâches.
- Le chef de marché a la possibilité de faire appel à des responsables fonctionnels au besoin.
- Le raisonnement est **basé ici sur les segments en essayant d'en faire découler les produits qui peuvent les intéresser**, de toute évidence ceci implique que les segments dégagent d'importants niveaux de potentiel.

Illustration



L'organisation matricielle

Caractéristiques

- C'est aussi l'organisation dite couple produit/marché.
- Les chefs de produits s'occupent des lignes de produits tandis que les chefs de marchés eux observent les évolutions qui se produisent sur les segments pour pouvoir proposer les changements possibles aux chefs de produits.
- Ce mode d'organisation est bien adapté à des entreprises multi-produits et multi-marchés, cependant il peut être générateur de nombreuses sources de conflits.

Illustration

	Chef de Marché masculin	Chef de Marché féminin	Chef de Marché jeune adolescent	Chef de Marché enfants et bébés
<i>Produits savons</i>				
<i>Produits champoing</i>				
<i>Produits d'hygiène buccale</i>				

L'organisation par divisions

Caractéristiques 1/2

- Au fur et à mesure que le temps passe, au fur et à mesure qu'une entreprise multi produits voit ses produits se regrouper au sein de divisions fortes et autonomes vis-à-vis du siège.
- Le problème qui se pose est de savoir quelles sont les activités à conserver au niveau du siège et celle à confier aux divisions.

Illustration



L'organisation par divisions

Caractéristiques 2/2

- L'organisation par divisions présente 3 solutions possibles :
 1. *Une position autonome de chaque division qui fait qu'il n'y a pas de direction marketing au niveau du siège (pas de direction marketing centrale).*
 2. *Direction marketing centrale avec des attributions limitées face à des directions marketing par divisions encore plus autonomes.*
 3. *Direction marketing avec des services centraux très développés face auxquelles les directions marketing des divisions sont de simples opérationnels.*

La logique voudrait que la direction marketing centrale disparaisse au final, et ce au détriment des directions marketing des divisions à coup d'expériences et d'expertises cumulées, en plus de la dimension prise par les marchés.

Chapitre 2

FONCTION MARKETING ET SYNERGIE INTRA ORGANISATION

En général

- La notion d'**autonomie** intra organisation ne signifie en aucun des cas une **indépendance** des directions les unes des autres.
- Au contraire, **la notion d'autonomie ici signifie le respect des spécificités métiers de chaque direction**; la direction financière fonctionne selon ses méthodes qui sont différentes à celles des achats lesquelles n'ont rien à avoir avec celles des ressources humaines et encore moins avec le marketing.
- On ne saurait parler d'indépendance puisque **les directions constituant l'organisation de l'entreprise sont toutes fédérées au sein d'une même stratégie d'entreprise** ce qui implique un but unique et des objectifs généraux les impliquant toutes.
- Ceci nous conduit à une première conclusion : ***aucune direction ne saurait prétendre travailler en autarcie, il devient indispensable de coordonner les actions pour aboutir à des objectifs en commun.***

La recherche et le développement

- Fonction caractérisée par son **aspect très scientifique**.
- Au moment où **les scientifiques en laboratoire conduits seulement par leur logique scientifique préfèrent travailler seuls** et de manière indépendantes sur le projet, **les marketeurs cherchent à orienter le travail des scientifiques guidés par leur logique comprise du marché**.
- Les Hommes du marketing **vont peu se soucier des détails techniques et/ou industriels de l'offre** mais s'arrêteront beaucoup plus sur l'impact de cette dernière sur le marché.
- A l'inverse, les scientifiques et les ingénieurs du laboratoire **s'attarderont à développer des prouesses techniques sans se soucier des attentes du marché**.



La recherche et le développement

- Compte tenu de cette multitude de contraintes, il est recommandé de procéder à des actions du type :
 1. **Animation de séminaire conjoints**
 2. **Organisation de team building autour des thématiques actuelles communes afin d'orienter la réflexion dans un sens commun.**
 3. **Création de comités projet mixtes afin de définir un rétro-planning clair.**
 4. **Identifier un niveau hiérarchique supérieur au deux fonctions susceptibles de trancher en cas de litige.**



L'ingénierie

Particularités

- L'objectif principal des ingénieurs est de *parvenir à l'élaboration de nouveaux procédés de fabrication en réduisant les coûts et le temps.*
- Ce challenge devient **plus difficile à réaliser quand les Hommes du marketing imposent des déclinaisons sur les lignes de produit nécessitant des approches industrielles nouvelles** et ad hoc.
- Lorsque les produits sont à caractère purement industriel, **le profil type des marketeurs impose des compétences en industrie et une bonne compréhension des aspects liés à l'ingénierie ce qui rend la communication plus simple** et la compréhension des contraintes encore plus aisée.



Les achats

Particularités

- L'objectif principal des acheteurs est de pouvoir **acheter les composants nécessaires à la production au coût le moins important et au quantité suffisante.**
- Les acheteurs peuvent avoir comme **reproche envers les marketeurs de trop décliner les lignes en produits nécessitant de plus en plus de composants différentes,** ce qui engendre une augmentation des stocks en références achetées.
- La situation peut être **plus complexe si les ventes par produit n'évoluent pas alors que le nombre de références lui est en constante évolution,** il sera difficile de réaliser des économies d'échelles, à l'hostilité des acheteurs se rajoutera celle des ingénieurs.



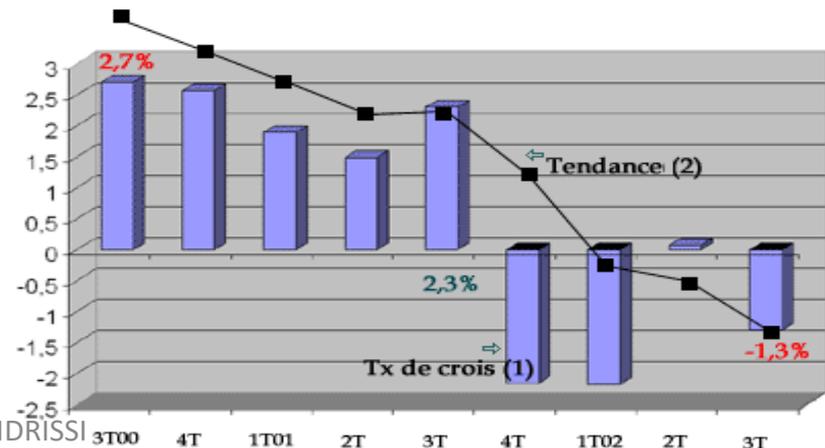
La production

Particularités

- Pour les ingénieurs chargés de la production **le souci majeur est de produire en quantité suffisante au moment opportun** (réduire les stocks d'in put et d'out put en même temps).
- Les ingénieurs de production sont **confrontés à des problèmes de pannes sur machine, de ruptures, de grèves et/ou d'absences de main d'œuvre, de manque d'espace de stockage...**
- Face à ses contraintes **se dressent les requêtes du marketing : volumes supplémentaires, offres spécifiques, exigences de qualité, respect des délais,...**



Ensemble de la production industrielle



Les services

Particularités

- Ils comportent **toutes les activités de support à l'offre principal**, ceci est valable aussi bien pour le marketing des services que les autres catégories de marketing.
- Les services **sont les plus souvent dans la position d'interface vis-à-vis du marché**, exemple; le numéro vert, le personnel d'accueil ou d'assistance technique, ...
- En outre **toute défaillance des services et/ou écart entre les procédures des services et celles des autres directions peut avoir un impact fort défavorable sur la perception du marché.**



Les finances

Particularités

- Cherchant beaucoup plus à optimiser les ressources financières de l'entreprise, **les financiers ont tendance à reprocher à la fonction marketing de trop s'investir des dépenses dont la mesure de l'impact est difficile à identifier**, à titre d'exemple; comment s'assurer du degrés d'impact d'une campagne publicitaire sur les résultats obtenus?
- **Le marketing lui considère ses dépenses beaucoup plus comme des investissements dont le résultat ne se dévoilera que plus tard.**
- Il y a besoin de sensibiliser les marketeurs à une gestion budgétaire sérieuse et à l'usage d'indicateurs financiers .

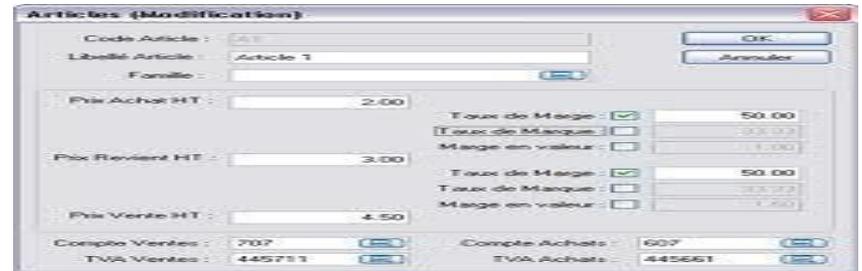


Transactions				Cash
date	Category	notes	amount	\$
01.02	Eating (so	ice-cream...	-1000	br
01.03	Work (sal	profit fro	300	\$
01.03	Meal (so	here.we.g.	-75000	br
01.04	Transpor	here.we.p.	-3600	br
01.06	Work (sal	this.is.mv.	200000	br
01.11	Meal (so	here.l.giv.	-50000	br
01.18	Public utili	here.l.hav.	40000	br
01.22		I.have.tak.	97500	br
01.22		I.have.tak.	-50	\$
01.23	Debts (bo	here.l.en.	-20000	br
01.29	Work (sal	this.is.pla.	70	\$
New Total:			385.52	\$ en

La comptabilité clients

Particularités

- Elle se charge de **gérer les premiers flux de trésorerie en provenance du marché.**
- La comptabilité clients **est soumise à des procédures très sévères de contrôle, tout changement peut déstabiliser ces mesures de sécurité,** exemple : les actions promotionnelles; les baisses de prix exceptionnelles, les délais accordés à certaines catégories clients...
- C'est ce qui pousse le plus souvent la comptabilité clients à **exprimer un certain rejet des initiatives marketing surtout quand celles-ci ne sont pas conditionnées par des standards tels que les tableaux de bord CRM.**



Chapitre 3

ORGANISATION & CULTURE MARKETING

En général

- La culture marketing au sein d'une entreprise signifie que **celle-ci oriente ses efforts vers le client essentiellement.**
- La culture marketing au sein de l'entreprise **implique aussi que son raisonnement va vers la satisfaction de ses segments à travers des offres appropriées à ceux-ci et non pas vers des efforts inutiles de pérennisation des produits et/ou marques** comme s'ils constituaient une finalité en soit.
- La culture Marketing est enfin une grande aptitude **à identifier les besoins latents, tandis que les besoins actuels sont censés être satisfaits depuis toujours dans les meilleurs conditions.**

Comment s'assurer de l'existence d'une culture marketing

1. Bénéficiaire du soutien du management de l'entreprise.

- Donner à la direction marketing **des objectifs clairs**, découlant des objectifs généraux de l'entreprise et **disposant d'un budget autonome** pour pouvoir les réaliser.
- Une implication personnelle du top management dans les actions marketing; réflexions stratégiques, négociations avec les grands comptes clients, validation des projets marketing,...

2. L'existence de comités marketing conjoints.

- Réunions de **synergie entre le marketing et les autres directions** afin d'éviter de se retrouver plus tard face à contraintes fonctionnelles difficiles à surpasser.
- Mettre en place des **plans de travail en commun clairs** facilitant la réalisation des projets

Comment s'assurer de l'existence d'une culture marketing

3. Doter le marketing des expertises externes à l'organisation

- Faire réaliser certaines prestations par des prestataires de services susceptibles de donner un livrable professionnel et sérieux; les agences de publicité, les bureaux d'études de marché, les entreprises spécialisées en animation, les cabinets de CRM et BDD clients, ...
- Faire à appel à des expertises quand la problématique à solutionner dépasse les compétences internes ou lorsque les enjeux personnels sont nettement significatif.

4. Intégrer la satisfaction clients dans les critères de performance

- La pérennité de la relation client implique la pérennité de l'entreprise, toute part de marché perdue est une perte pour toute l'organisation et non seulement l'équipe marketing.
- Inclure le taux de satisfaction du marché dans les grilles d'évaluation des autres directions tout particulièrement celles impliquées dans la conception de l'offre; les achats, la production, ...

Comment s'assurer de l'existence d'une culture marketing

5. Doter la direction marketing des compétences requises

- La direction marketing doit être sous la direction de profils disposant d'une culture et de compétences marketing réelles.
- Existe-t-il assez d'effectif au niveau de la direction marketing pour pouvoir gérer le portefeuille produit/marques.

6. Communiquer en permanence avec les composantes internes de l'organisation

- Informer autour des nouveaux lancements et des campagnes de communication nouvelles
- Organiser des séminaires de sensibilisation autour des efforts effectués par la direction marketing quand il devient nécessaire de changer les comportements et les attitudes négatives envers la direction marketing.

Comment s'assurer de l'existence d'une culture marketing

7. Planification des actions marketing

- Implique l'existence d'un SIM performant qui permet d'avoir suffisamment de données pour identifier les opportunités à saisir.
- La planification se traduit par des retro plannings clairs facilitant le contrôle.

8. Reconnaissance des performances réalisées par les membres de l'équipe marketing et mise en valeur des prouesses.

9. Implication du marketing dans les comités de processus, exemple; les comités de certifications qualité, ...

10. Impliquer le personnel dans les efforts de satisfaction clients, soit à travers les boîtes à suggestion ou les initiatives personnelles visant à faciliter la tâche au client (à conditions que celles-ci soient concordantes avec les procédures et les règles en vigueur).

Deuxième partie

Mise en oeuvre du marketing

Chapitre 1

LA MISE EN ŒUVRE TRADUCTRICE DES CHOIX STRATÉGIQUES

En général

- La mise en œuvre au niveau fonctionnel n'est pas le fruit du hasard, bien au contraire **elle est le résultat d'un amont stratégique** intelligemment conçu.
- La stratégie d'entreprise définit le contenu du processus de travail et les raisons qui le justifient, **la politique quand à elle se veut un prolongement normal qui s'étend au niveau fonctionnel.**
- Lorsqu'il s'agira de la mise en œuvre, **il s'agira de planification** qui consiste à désigner les intervenants du plan (qui), le timing opportun à l'action (quand), la manière de faire et les moyens y afférents (comment) et les emplacements et/ou canaux concernés (où).

Le contrôle régulier des résultats partiels et/ou définitifs des actions du plan, cette remise en cause permet d'identifier les erreurs commises et de se rattraper pour les actions ultérieures.

La capacité à identifier rapidement les dysfonctionnements de l'entreprise impactant la démarche marketing, ceci est visible au niveau des fonctions elles mêmes mais aussi au niveau du programme d'actions.

La mise en œuvre est conditionnée par :

Organiser le processus de contrôle et ne pas le rendre aléatoire, il doit être organisé et structuré sans constituer pour autant un moyen de stress et/ou de sanction déstabilisant le rendement de l'équipe.

Une affectation intelligente et optimisée des ressources humaines et matérielles dans la mise en œuvre des plans, chaque action est destinée à plus de succès selon des profils d'individus précis et des moyens spécifiques.

Raisonner en investissement

L'idéal est de mesurer **le retour sur investissement** marketing.

Si la fonction marketing absorbe des budgets c'est sans doute pour contribuer au profit de l'entreprise.

Il va donc de soit que des gains de productivité peuvent être réalisés.

Un travail en commun avec d'une part :

- **La direction commerciale** pour identifier l'impact des actions menées par la direction marketing sur l'évolution des ventes, la baisse des réclamations clients, la progression de la couverture géographique (DN),...
- **La direction audit et contrôle de gestion** pour mesurer à coup d'impact financier la progression des résultats via les actions marketing.

Chapitre 2

LES SUPPORTS TECHNOLOGIQUES AU SERVICE DES PLANS MARKETING

La technologie pour optimiser

- Eviter trop de papiers en utilisant de la GED.
- Eviter de perdre du temps dans des réunions quand les sites sont éloignés et procéder par visioconférence.
- Partager les données en commun avec les autres directions ou départements en utilisant des TDB du type BSC.
- Systématiser les mécanismes promotionnels via les outils CRM.
- Utiliser les logiciels de gestion de projet pour un maximum de synchronisation avec les autres directions.
- TDB de suivi des dépenses et gestion du budget de la direction.

Troisième partie

Le contrôle marketing

Chapitre 1

LE CONTRÔLE DU PLAN

En général

- D'un point de vue purement rationnel, **chaque opération réalisée par une entreprise implique un suivi et une évaluation compte tenu des moyens et des ressources engagés.**
- Les entreprises focalisées sur la gestion opérationnelle ne raisonnent pas toujours en terme de post évaluation, et même **lorsqu'il s'agira de réviser les résultats obtenus certains aspects tel que l'expérience, les croyances, les jugements, les prises de position et autres comportements à caractère subjectif** interviendront pour effectuer un bilan peu fondé et pas du tout structuré.
- La mise en place d'un processus de contrôle en marketing devient de ce fait impérative.

Le contrôle du plan

- C'est un exercice qui se veut annuel pour plus de maîtrise des moyens et ressources allouées dans la réalisation des objectifs.
 - C'est un travail qui consiste à comprendre dans quelle mesure l'entreprise est-elle en mesure de réaliser les objectifs qu'elle se fixe.
 - De manière concrète, il s'agira pour les auditeurs de se poser les questions suivantes :
1. **Quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise et dans quelle mesure sont-ils cohérents avec le but et les objectifs stratégiques de l'entreprise?**
 2. **Quelles sont les performances (contre performances) réalisées?**
 3. **Quels sont les facteurs qui en sont la cause?**
 4. **Quelles sont les actions correctives à envisager?**

L'analyse des ventes

- Il s'agira d'analyser les ventes dans leurs dimensions diverses :
 1. Les ventes en volume
 2. Les ventes en valeur
 3. Les ventes par périodes
 4. Les ventes par zones géographiques
 5. Les ventes par type de clients (voire même par clients)
 6. Les ventes par types de produits
 7. Les ventes par canaux de distribution
- Ceci étant **il est possible de faire autant de croisements que possible entre les différentes variables constituant l'analyse des ventes** si ceux-ci peuvent conduire à des conclusions louables.

L'analyse des ventes

- **L'analyse de la variation est une technique qui permet de mesurer la contribution des différents facteurs à des écarts de prévision**, exemple :
Considérons une entreprise ayant pour objectif de vendre 5 000 unités en volume au prix unitaire de 1 000 dirhams, à la fin du mois l'entreprise se retrouve avec 3 500 unités vendues au prix de 700 dirhams.

La situation fait que le chiffre d'affaires prévu était de 5 000 000,00 Dirhams contre une réalisation de seulement 2 450 000,00 Dirhams, soit un écart de 2 550 000 Dirhams

La variation due au prix :	$(1\ 000 - 700) \times 3\ 500$	=	1 050 000,00 (41%)
La variation due au volume :	$1\ 000 \times (5\ 000 - 3\ 500)$	=	1 500 000,00 (59%)
Total		=	2 550 000,00 (100%)

L'analyse des ventes

- La baisse des ventes en volume y est pour 59% dans la contre performance réalisée au niveau de l'objectif sur chiffre d'affaires.

A retenir : la formule de calcul se présente comme suit;

Variation due au prix = (prix initial – prix final) X volume final

Variation due au volume = prix initial X (volume initial – volume final)

Variation totale = (prix final X volume final) – (prix initial X volume initiale)

Toutes les variations sont calculées en valeur absolue.

Exercice d'application : ***considérons un prix initial de 5 Dirhams pour un volume de 30 000 unités contre un prix final de 3 Dirhams pour un volume de 12 000 unités.***

Travail à faire : Analyser la variation des ventes.

L'analyse des parts de marché

- La part de marché dans ses différentes formes est un exercice de mesure de la compétitivité de l'entreprise sur des niveaux différents, lesquels niveaux en termes d'interprétations et de recommandations ne se retrouvent pas au même niveau.
- Il existe 3 types de parts de marché :
 1. La part de marché absolue
 2. La part de marché effective
 3. La part de marché relative

La part de marché absolue

- Indicateur restituant la contribution de l'entreprise en volume et/ou en valeur à l'offre qui a été consommée par le marché.
- La part de marché absolue est un indicateur très dynamique qui ne supporte pas une interprétation statique.

La part de marché effective

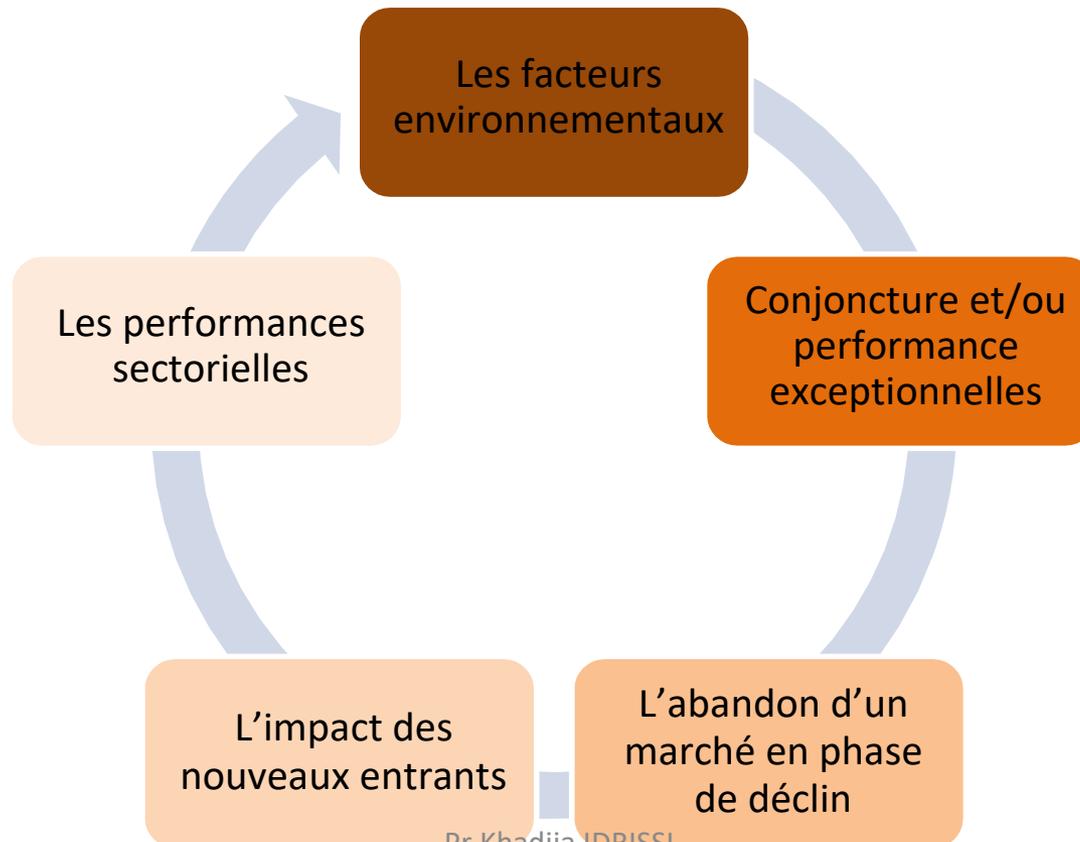
- La part de marché effective vient résoudre un problème récurrent au niveau des parts de marché en absolu lorsque celles-ci restent sur leur niveau généraliste homogène et qui ne tient pas compte des aspects de segmentation.
- La part de marché effective est calculée sur la base du segment de marché et/ou le canal de distribution ciblé

La part de marché relative

- La part de marché relative reste strictement liée à la notion compétitive de la part de marché puisqu'elle reprend la confrontation directe entre l'entreprise et son principal concurrent.

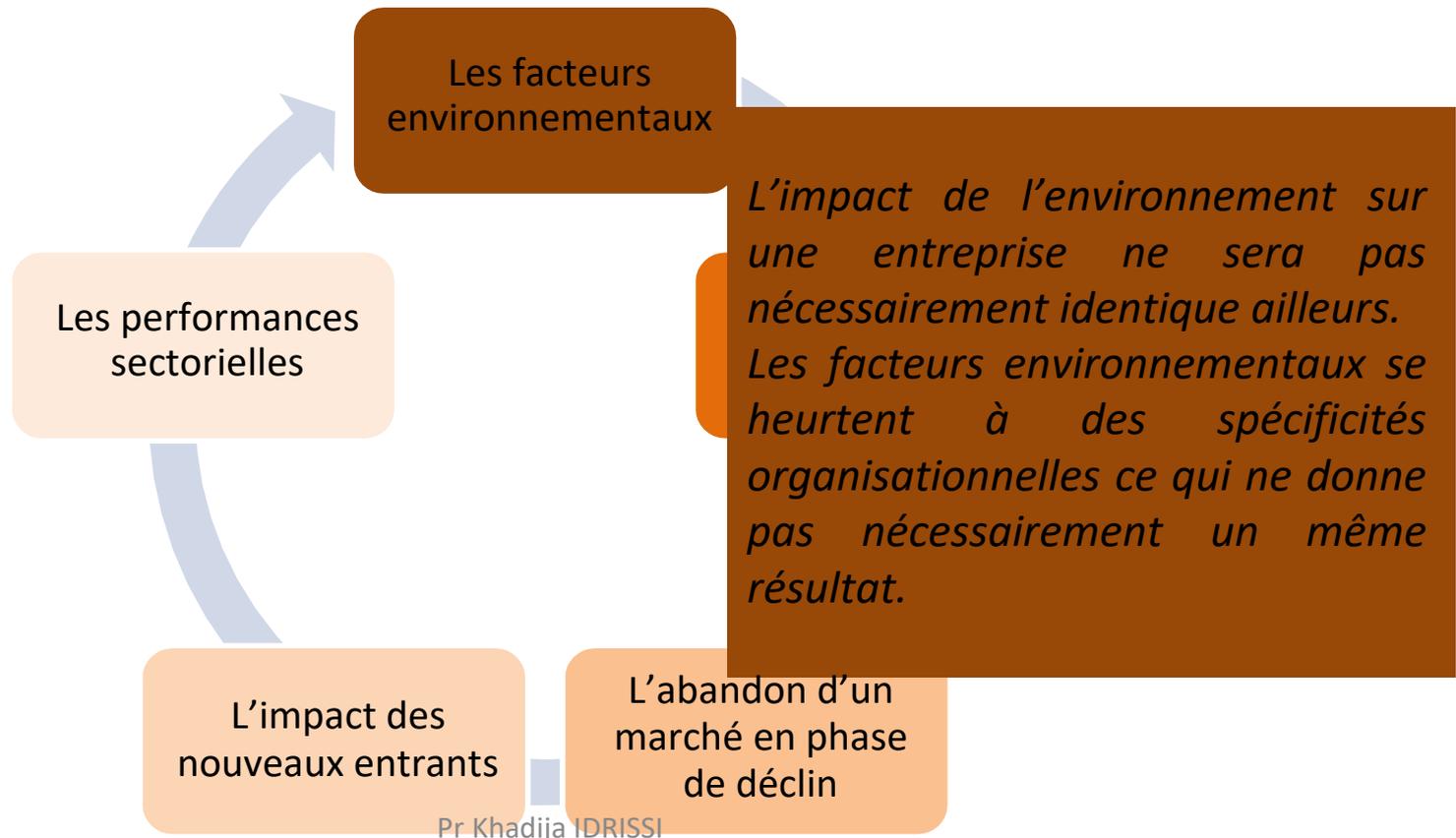
L'analyse des parts de marché

- L'analyse des parts de marché doit se faire cependant tout en tenant en compte un certain nombre de paramètres:



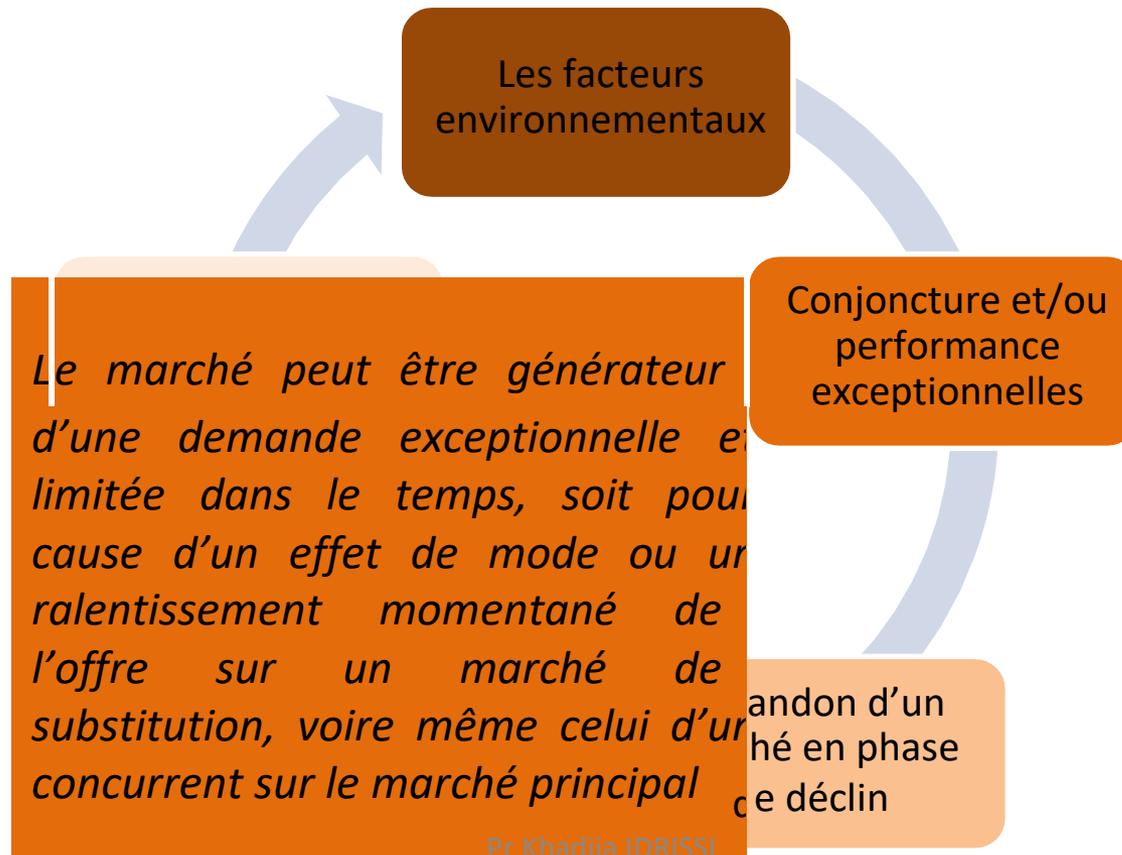
L'analyse des parts de marché

- L'analyse des parts de marché doit se faire cependant tout en tenant en compte un certain nombre de paramètres:



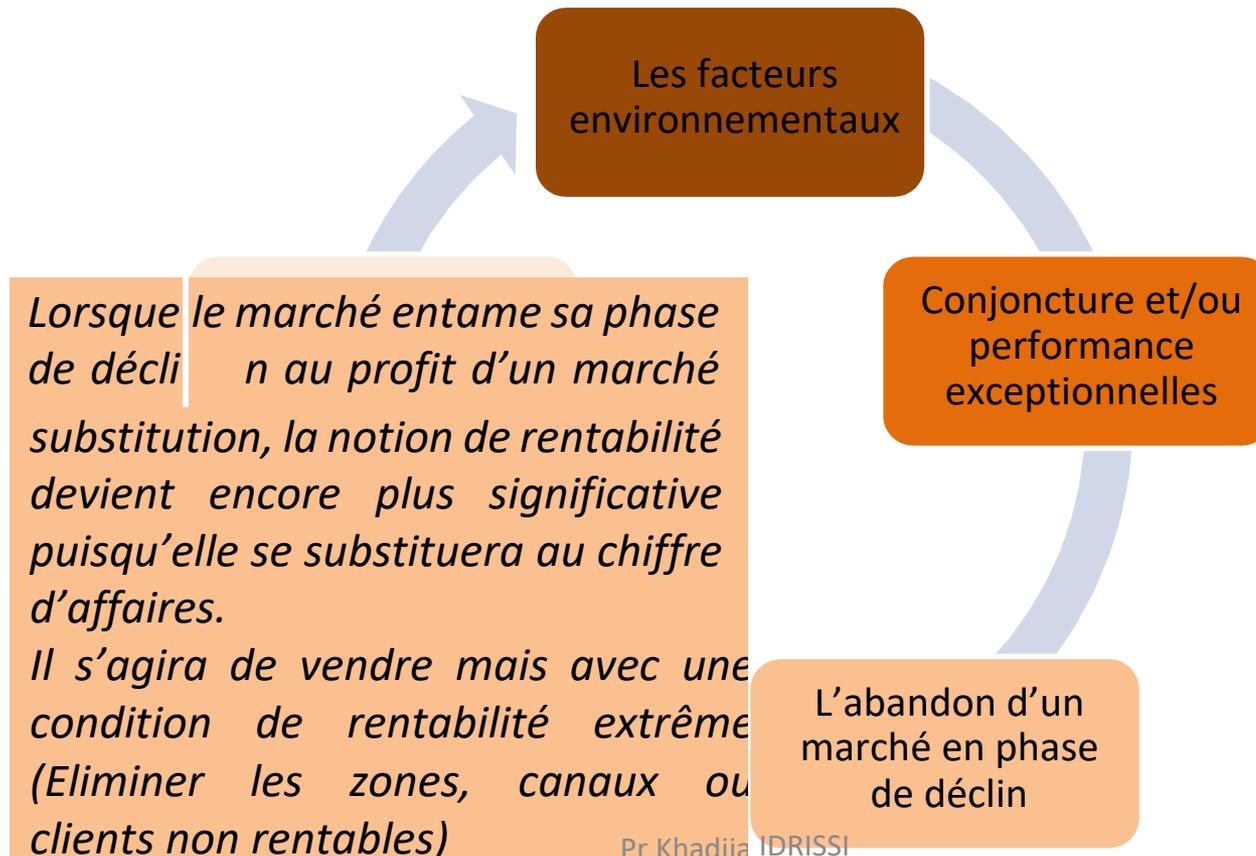
L'analyse des parts de marché

- L'analyse des parts de marché doit se faire cependant tout en tenant en compte un certain nombre de paramètres:



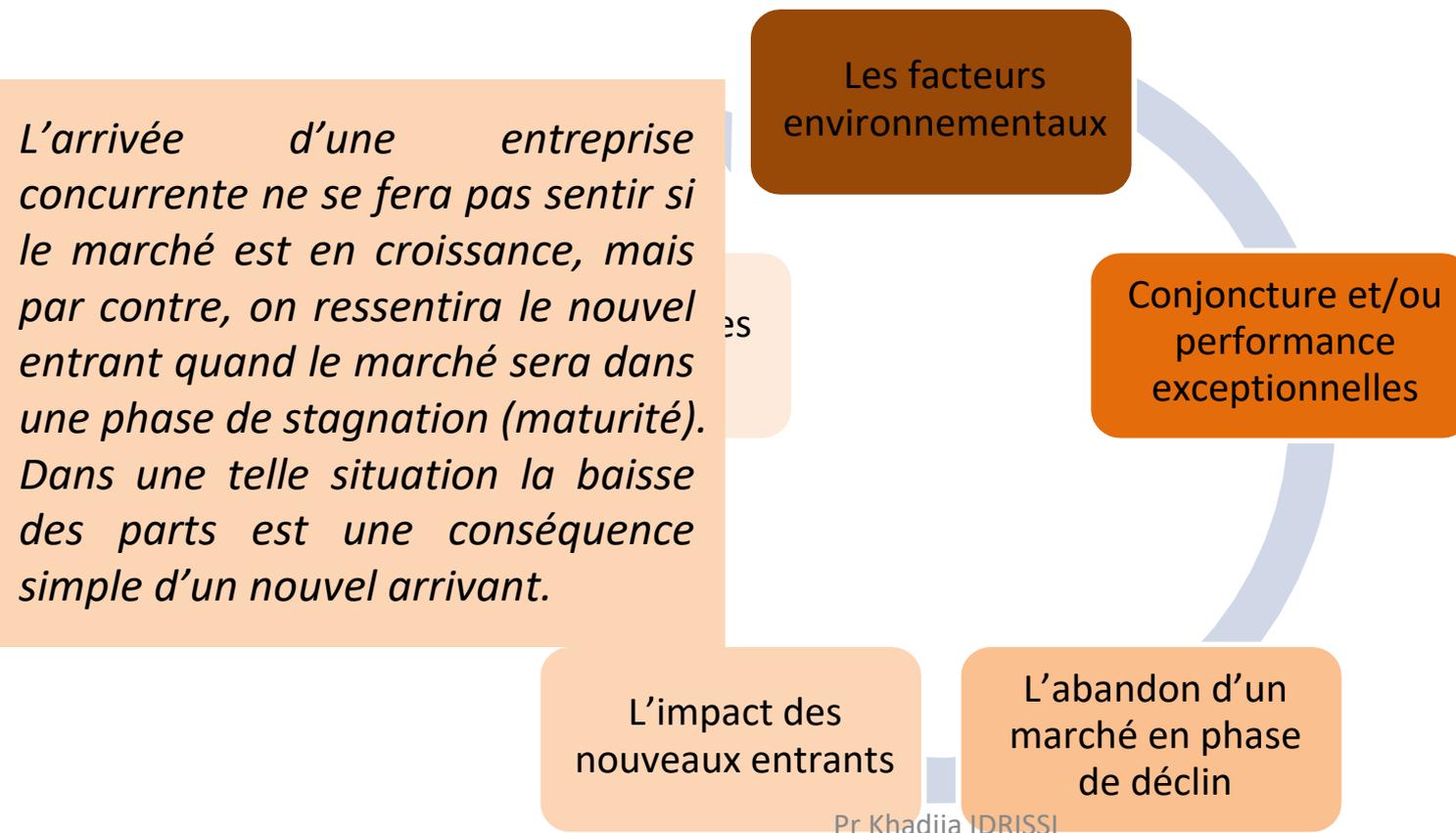
L'analyse des parts de marché

- L'analyse des parts de marché doit se faire cependant tout en tenant en compte un certain nombre de paramètres:



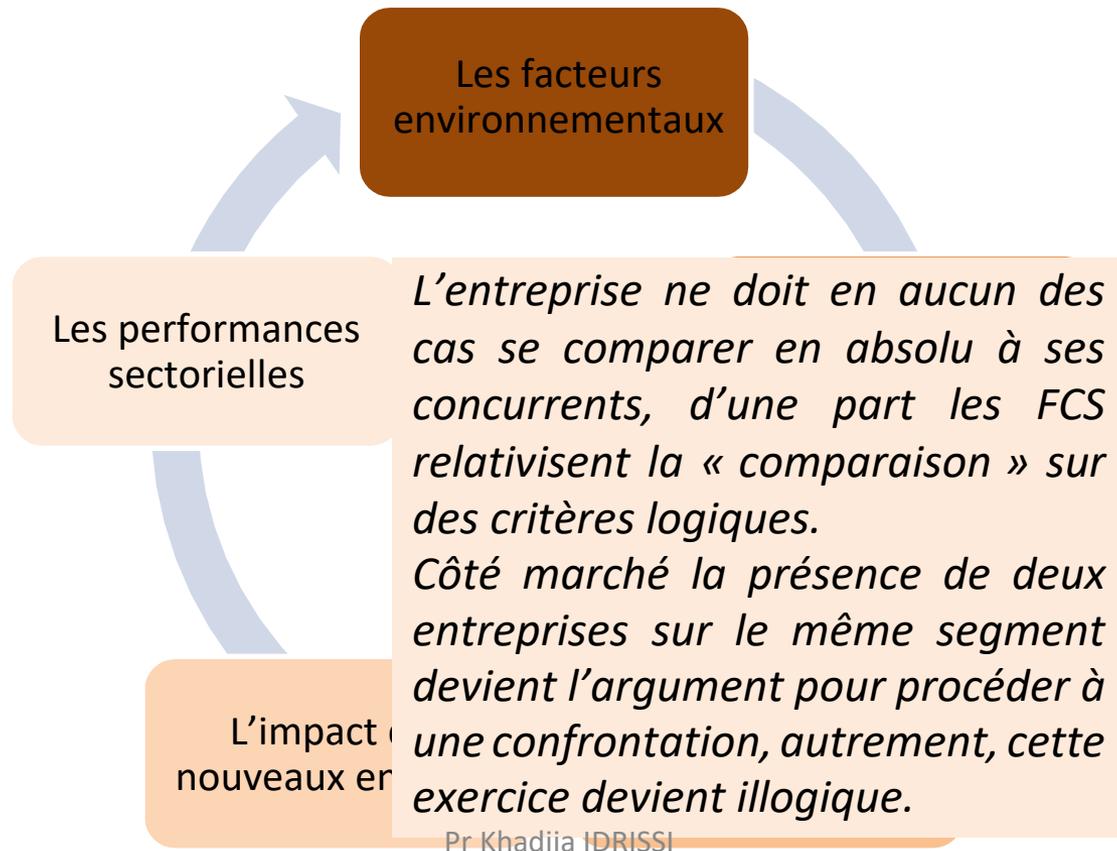
L'analyse des parts de marché

- L'analyse des parts de marché doit se faire cependant tout en tenant en compte un certain nombre de paramètres:



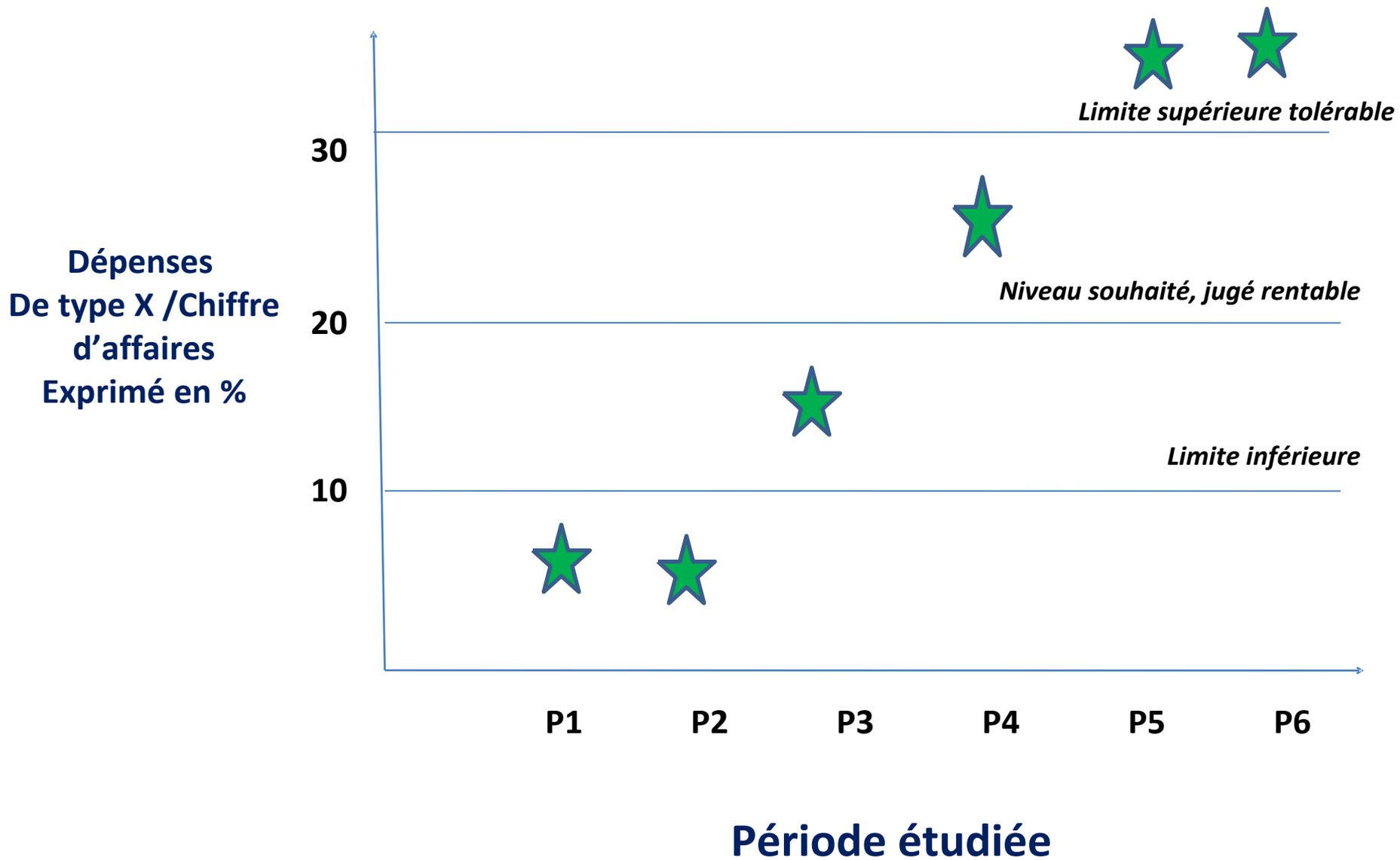
L'analyse des parts de marché

- L'analyse des parts de marché doit se faire cependant tout en tenant en compte un certain nombre de paramètres:



Les ratios de dépenses par rapport au chiffre d'affaires

- Il s'agit d'un indicateur très simple qui vise à expliquer le poids des dépenses engagées par rapport au chiffre d'affaires réalisé.
- Le ratio le plus courant chez le contrôle de gestion reste :
Budget Marketing / Chiffre d'affaires
- Ce ratio est **très souvent décomposé en sous ratios, lorsqu'il s'agira de comprendre où se situe l'essentiel des dépenses marketing** (voir dans ce cas le tableau des rubriques constituant les dépenses marketing).
- Comme pour tout indicateur utile, **les ratios doivent faire l'objet d'une analyse dynamique**, celle-ci **ne doit pas déboucher que sur des constats à posteriori, mais doit permettre d'envisager les risques à priori.**



Les baromètres de clientèle

- Un baromètre client peut prendre deux grandes formes :
 1. Suivi des comportements clients au sein d'une base de données dynamique :
 - Recensement des nouveaux clients
 - Le nombre de nouveaux clients / la population totale de la BDD clients
 - Le nombre de clients reconquis / le nombre des nouveaux clients.
 - Le taux d'équipement clients et/ou le taux de contribution compétitif (lorsque le client est une entreprise).
 2. Suivi de la satisfaction clients sur des critères déterminés dans le temps :
 - Qualité
 - Traitement des réclamations
 - Livraisons
 - Modalités de paiement,....

Chapitre 2

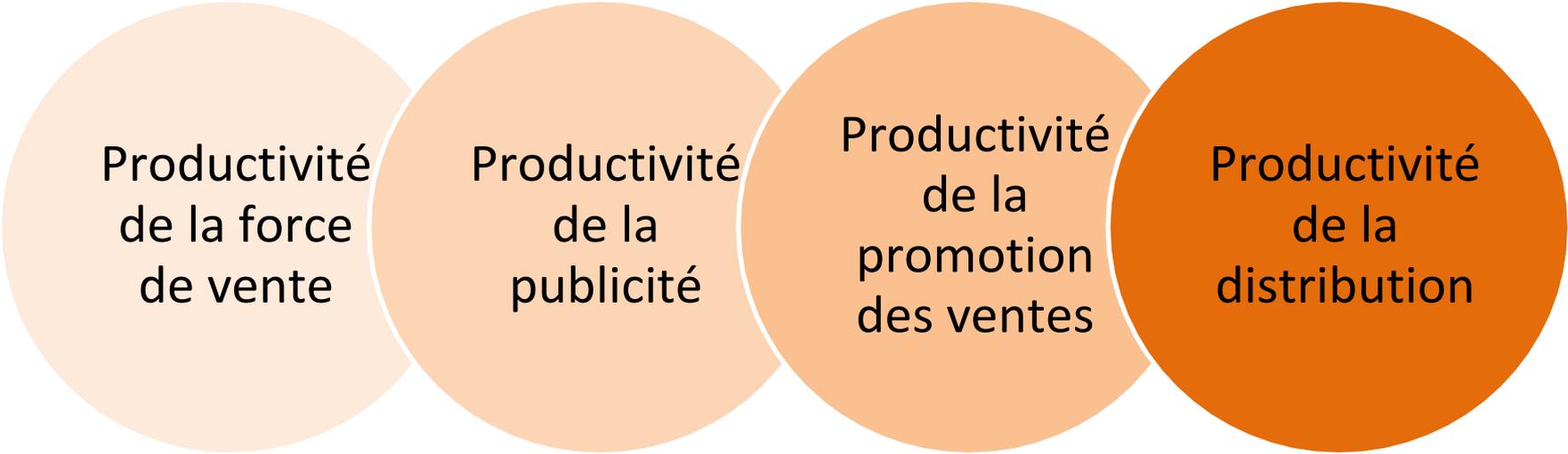
LE CONTRÔLE DE LA RENTABILITÉ

Contrôle de rentabilité

**Confère cours de spécialités option
Finance, audit et contrôle de gestion**

Chapitre 3

LE CONTRÔLE DE LA PRODUCTIVITÉ



Productivité
de la force
de vente

Productivité
de la
publicité

Productivité
de la
promotion
des ventes

Productivité
de la
distribution

La productivité

La productivité de la force de vente

- **Le responsable de la force de vente doit mettre sur pied des indicateurs pour faire le suivi de la productivité de son équipe de commerciaux:**
- Le nombre moyen de visites clients par commercial et par jour.
- La durée moyenne d'une visite client
- La moyenne des ventes par visite
- La moyenne des coûts par visite
- La moyenne des frais de déplacement par visite
- Le nombre de bons de commande pour 100 visites effectuées
- Le nombre de clients conquis pour 100 visites de nouveaux clients effectuées.
- Le nombre de clients perdus durant une période précise sur la totalité du portefeuille clients
- La contribution des charges liées à la force de vente sur l'ensemble des charges de l'entreprises.

La productivité

La productivité de la publicité

- **Il est certes difficile d'estimer le rendement d'une action publicitaire ceci étant il existe des résultats obtenus qui peuvent en prouver la performance:**
- Le coût par 1 000 individus atteints par le média.
- Le taux des individus ayant vu, écouté ou lu le message.
- Les réactions (coupons réponses par exemple) à un message lancé.
- Le changement d'attitudes suite à message communiqué (Exemple : lutte contre les accidents de la route).

La productivité

La productivité de la promotion des ventes

- **Il ne faudra pas oublier que la promotion des ventes reste une opération ponctuelle dont l'objectif est de recruter et/ou de fidéliser les individus sur un marché :**
- La contribution des ventes en volume réalisées lors de la période promotionnelles sur l'ensemble des ventes en volume
- Le coût total de la promotion sur le chiffre d'affaires réalisé courant la même période
- Taux d'évolution du chiffre d'affaires courant promotion et post promotion

La productivité

La productivité de la distribution

- **Quel est le coût de la proximité offre –cible marché?**
- Calcul de la contribution du chiffre de chaque canal au chiffre d'affaires total
- Calcul du résultat de chaque canal au résultat global
- Le coût logistique associé à chaque canal de distribution
- Le nombre de livraison par canal et le coût moyen d'une livraison par canal
- Le taux des livraisons faites hors délais requis
- Le nombre de livraisons non conformes sur le nombre total de livraisons
- Le nombre d'erreurs de facturation sur le nombre total de factures

Quatrième partie

Le contrôle stratégique en marketing

Chapitre 1

LE CONTRÔLE D'EFFICACITÉ

Grille d'évaluation

Voir Fiche numéro 1

Chapitre 2

L'AUDIT MARKETING



Champs couvert

**Audit
Marketing**

La systématique

La périodicité

L'indépendance

Champs couvert



L'audit marketing va porter sur toutes les activités de la fonction

- Ne jamais s'arrêter seulement là où le dysfonctionnement est manifeste.
- Un dysfonctionnement dans une fonction marketing peut être causé par une autre fonction.

Adopter une approche de cause à effet

- Une méthode par arborescence serait la mieux appropriée
- Il est recommandé ici de revenir sur le processus marketing pour comprendre les interactions entre fonctions.

Revenir sur les antécédents de manière globale

- Le dysfonctionnement s'est-il produit autre fois?
- Existe-t-il une autre fonction marketing qui a été confrontée au même dysfonctionnement

La systématique

Etape 1

- Analyse de l'environnement dans le sens de l'impact et contribution à la production des anomalies enregistrées.
- L'analyse d'environnement n'est pas dans le sens exploratoire, elle est en lien direct avec la situation étudiée

Etape 2

- Diagnostic marketing passant par la remise en cause du mode organisationnel de la fonction dans son intégralité.
- Où se situent les forces et les limites de la fonction marketing? Quelles sont ses ressources actuelles et celles qui lui font défaut?

Etape 3

- Quelle est l'origine du dysfonctionnement, sous quelle forme se présente-t-il? Quelles sont ses conséquences et ses risques ultérieurs?
- Quelles sont les hypothèses qui se présentent pour le solutionner et quel est leur degré de réalisme?

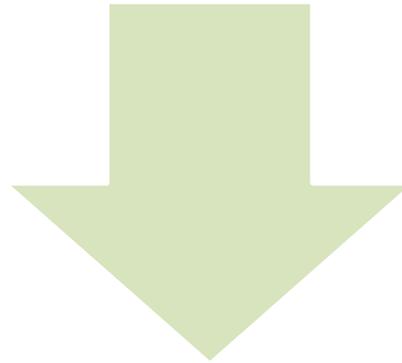
L'indépendance

Recourir à une partie totalement indépendante sans liens directs avec la direction Marketing.

La personne chargée de l'audit est censée avoir de bonnes connaissances en terme de Marketing en général, et en terme de marché –secteur en particulier.

Le recours à une expertise externe peut être fortement recommandé afin de garantir la transparence et l'intégrité des conclusions.

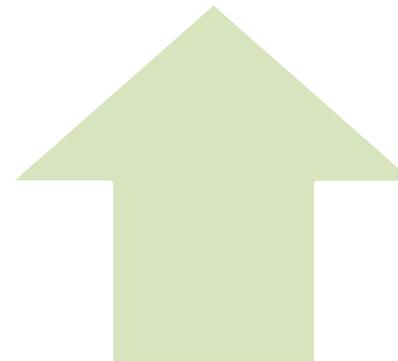
La périodicité



De toute évidence en situation de dysfonctionnement il devient normal, voire même indispensable que de mener un audit



Ceci dit dans une situation jugée normale une sorte de révision intégrale du modèle marketing en place n'est pas une mauvaise idée dans la mesure où la dynamique du marché impose une dynamique de l'organisation



Canevas général de l'audit Marketing

Voir Fiche numéro 2

Fin de cours