



Diagnostic produits, marchés, concurrence, stratégie

Ce diagnostic est LE diagnostic à ne pas louper ! Aussi détaillées que peuvent être vos analyses financières, si les aspects « produits », « marché », « concurrence » et « stratégie » n'ont pas été correctement diagnostiqués, elles resteront des chiffres sur une feuille !

C'est à partir de ce diagnostic que vous pourrez déterminer si l'entreprise a un potentiel de développement.

Le diagnostic « produits »

- Identification et analyse de la gamme de produits / services existants
- Identification du cycle de vie du ou des produits / services
- Pertinence de la segmentation des produits / services

→ Analyse : les produits / services de l'entreprise sont-ils en adéquation avec les besoins, attentes, comportements des clients / prospects. Peuvent-ils être adaptés aux besoins, attentes et comportements futurs ?...

Le diagnostic « marchés » et « concurrence »

On va du macro au micro, vous devez analyser :

- Situation actuelle et prévisionnelle du marché sur lequel l'entreprise évolue (*par exemple, la fabrication de vêtements*)
- Situation actuelle et prévisionnelle du marché de l'entreprise (*par exemple, la fabrication de cravates à destination du marché européen*)
- Situation actuelle et prévisionnelle de l'entreprise sur son marché (*par exemple, l'entreprise Dupont de cravates située dans le quartier du Sentier à Paris et vendant aux marchés français, italien et allemand*)

→ Analyse : le marché est-il en croissance actuelle ou future ? L'entreprise peut-elle développer ses parts de marché ?...

- Analyse de la politique commerciale. Exemples d'éléments à analyser :

- système de distribution,
- conditions générales de vente,
- délais de livraison,
- force de vente,
- service après-vente,
- outil de mesure de la satisfaction client,
- supports de publicité utilisés,
- politique tarifaire,
- politique promotionnelle,
- participation à des salons
- ...

→ Analyse : la politique tarifaire est-elle adaptée ou adaptable aux attentes des clients / prospects ? La politique commerciale permet-elle de cibler tous les prospects ? Les clients sont-ils satisfaits des délais de livraison, des modes de distribution, du SAV... ? Les conditions générales de vente sont-elles compréhensibles ? Les factures sont-elles claires ? Arrivent-elles aux bonnes personnes ? La force de vente est-elle adaptée aux résultats ? Les circuits de distribution sont-ils les plus pertinents ? La politique tarifaire et les politiques promotionnelles sont-elles adaptées ?

- Clientèle. Les informations à analyser :

- nature de la clientèle,
- répartition du chiffre d'affaires par client,
- analyse des besoins des clients,
- modalités de règlement des clients,
- suivi du règlement des clients (*une commande, une livraison, une facture, un règlement*)
- fidélisation,
- rentabilité des clients stratégiques,
- ...

→ Analyse : certains clients peuvent-ils disparaître suite à la cession ? N'y-a-t-il pas concentration de la clientèle ? Les modalités de règlements sont-ils adaptés ? Y-a-t-il des clients « non rentables », si oui, sont-ils stratégiques ou pas ? L'entreprise peut-elle s'adapter aux nouveaux besoins des clients ?

- Fournisseurs. Les informations à analyser :

- nombre de fournisseurs,
- modes de sélection des fournisseurs,
- délais de livraison,
- modalités de paiement
- ...

→ Analyse : Y-a-t-il adéquation des fournisseurs par-rapport aux besoins de l'entreprise (fiabilité des coûts) ? Les modalités de paiement et de livraison sont-ils adaptés ? Les engagements pris permettent-ils de remettre les fournisseurs en concurrence le cas échéant ?...

- Identification de la concurrence. Les informations à analyser :
 - Combien de concurrents, directs et indirects ?
 - Qui sont-ils ? Quelles sont leurs tailles ?
 - Quels sont leurs produits / services ?
 - Quelles nouveaux concurrents attendre (barrières à l'entrée)
 - Avantages concurrentiels de l'entreprise
 - ...

→ L'entreprise est-elle bien positionnée par-rapport à la concurrence ? A-t-elle la capacité de rectifier son positionnement le cas échéant ?...

- Evaluation des opportunités, comme par exemple
 - Montée d'une classe moyenne en Inde et en Chine
 - Intégration du web dans la vie quotidienne des consommateurs
 - Développement des arts créatifs
 - ...

→ L'entreprise a-t-elle des opportunités de développement ?

- Evaluation des menaces, comme par exemple
 - Non protection des modèles
 - Contraintes imposées par les fournisseurs (par exemple dans les délais de fabrication ou les modalités de paiement)
 - Environnement économique (tensions économiques pouvant avoir des conséquences sur les achats d'accessoires de mode par exemple)
 - Contraintes imposées par les prescripteurs
 - Contraintes imposées par la concurrence
 - Modification de la réglementation
 - ...

→ Des menaces pèsent-elles sur l'entreprise cible ?

Le diagnostic « Stratégie »

La stratégie d'entreprise, c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.

C'est donc l'ensemble des moyens d'atteindre le résultat que vous devez définir !

- Quelle nouvelle vision pouvez-vous impulser ? Quels nouveaux challenges faut-il relever ?
- Quelles innovations pourrez-vous mettre en place ?
 - Expansion géographique
 - Produits nouveaux (par exemple, fabrication sur-mesure avec commande on-line)

- Innovation technique ou technologique
- Optimisation des coûts (identifier de nouveaux façonniers)
- Refonte de la politique marketing
- Evolution de la cible
- ...

- Comment pouvez-vous faire évoluer le business model ?

De tout cela, vous pouvez établir un **SWOT** (mot pédant signifiant : Forces (Strengths), Faiblesses (Weaknesses), Opportunités (Opportunities), menaces (Threats) qui mixe un diagnostic interne (forces et faiblesses) et un diagnostic externe (menaces et opportunités identifiées dans l'environnement).

Forces	Faiblesses
<p>Liste des principaux points forts de l'entreprise (dont les Hommes et le dirigeant)</p> <p><i>Exemple : produits technologiquement en pointe</i></p>	<p>Liste des principaux points faibles de l'entreprise (dont les Hommes et le dirigeant)</p> <p><i>Exemple : pyramide des âges des salariés</i></p>
Opportunités	Menaces
<p>Liste des principales opportunités offertes par le marché au développement de l'entreprise</p> <p><i>Exemple : attrait des cadres indiens pour ce produit</i></p>	<p>Liste des principales menaces extérieures pesant sur la pérennité / les performances de l'entreprise</p> <p><i>Exemple : produit difficilement protégeable et facilement copiables</i></p>

Fiche conçue par le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie, membre du réseau Transmettre & Reprendre

10 juillet 2017



RÉSEAU TRANSMETTRE & REPRENDRE

